

## التكليف الأول :

مراجعة نقدية للدراسات السابقة وتحليل نقاط  
القوة والضعف فيها

اسم المادة : قضايا بحثية ٣  
الدكتور : محمد الخولي  
اسم الباحث : خالد العتيبي



## مقدمة :

وتمثل الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية في البحث العلمي؛ إذ تسهم في بناء الإطار المعرفي للباحث، وتساعده على تحديد الفجوات البحثية التي تستوجب الدراسة والتحليل. وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة الشاملة.

وتأتي هذه المراجعة النقدية استناداً إلى الدراسات السابقة الواردة في رسالة الدكتوراه بعنوان: “واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات) وتصور مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة”.

## مراجعة نقدية للدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، بينما اهتمت دراسات أخرى بتحديد المعوقات التي تواجه تطبيقها، كما تناولت مجموعة ثالثة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة.

وقد أظهرت نتائج معظم الدراسات وجود اتجاهات إيجابية نحو استخدام الإدارة الإلكترونية لما لها من دور في تحسين كفاءة الأداء الإداري وتسريع الإجراءات ورفع جودة الخدمات التعليمية.

## أولاً: تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

ركزت الدراسات السابقة على قياس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، وتحديد اتجاهات العاملين نحوها، والكشف عن أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقها.

وأشارت نتائج معظم الدراسات إلى أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تحسين الأداء الإداري، وتوفير الوقت والجهد، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار.

## أولاً: تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

## نقاط القوة

- تناولت موضوعاً معاصراً يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي والتطور التكنولوجي.
- اعتمدت على مناهج علمية مناسبة، وخاصة المنهج الوصفي التحليلي.
- استخدمت أدوات بحثية مقننة ذات درجات مقبولة من الصدق والثبات.
- ساهمت في تحديد المعوقات الواقعية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية.
- قدمت توصيات عملية لتطوير البنية التحتية التقنية وتحسين مهارات العاملين.

## أولاً: تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

## نقاط الضعف

- اعتماد أغلب الدراسات على الاستبانة فقط كمصدر رئيس للبيانات.
- محدودية استخدام المناهج النوعية التي تساعد في تفسير النتائج بصورة أعمق.
- اقتصار العديد من الدراسات على مناطق جغرافية محددة مما يضعف إمكانية تعميم النتائج.
- التركيز على وصف الواقع دون تقديم نماذج تطبيقية أو خطط تطوير عملية.
- قلة الدراسات التي تناولت أثر التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في الإدارة الإلكترونية.

## ثانياً: تحليل الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

اهتمت الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة بتوضيح مفهومها وأهميتها في المؤسسات التعليمية، وأبرز المعايير اللازمة لتحقيق جودة الأداء وتحسين مخرجات العملية التعليمية.

## ثانياً: تحليل الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

### نقاط القوة

- توضيح الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة بصورة علمية منظمة.
- إبراز أهمية التحسين المستمر في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية.
- التركيز على رضا المستفيدين باعتباره أحد أهم مؤشرات الجودة.
- تقديم معايير ومؤشرات واضحة يمكن الاستفادة منها في تقييم الأداء المؤسسي.

## ثانياً: تحليل الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

## نقاط الضعف

- غلبة الطابع النظري على عدد من الدراسات.
- ضعف الربط بين معايير الجودة الشاملة والتحول الرقمي.
- قلة الدراسات الميدانية التي تقيس أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء الفعلي للمؤسسات التعليمية.
- اختلاف المعايير المستخدمة بين الدراسات، مما يصعب المقارنة بين نتائجها.

## ثالثاً: تحليل الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية في ضوء معايير الجودة الشاملة

تعد هذه الدراسات الأقل عدداً مقارنة بالدراسات السابقة، حيث حاولت الربط بين توظيف الإدارة الإلكترونية وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

## ثالثاً: تحليل الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية في ضوء معايير الجودة الشاملة

### نقاط القوة

- تقديم رؤية متكاملة تجمع بين الجانب التقني والجانب الإداري.
- التأكيد على أن الإدارة الإلكترونية أداة فاعلة لتحقيق معايير الجودة الشاملة.
- إظهار العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.
- المساهمة في بناء نماذج تطويرية تستند إلى مفاهيم الجودة الحديثة.

## ثالثاً: تحليل الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية في ضوء معايير الجودة الشاملة

### نقاط الضعف

- محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين بصورة مباشرة.
- قلة الدراسات التي قدمت نماذج تطبيقية قابلة للتنفيذ والتقييم.
- الاعتماد على عينات محدودة الحجم في بعض الدراسات.
- ضعف الاهتمام بقياس الأثر طويل المدى لتطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الأداء.

## رابعاً : التعليق النقدي العام على الدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أنها وفرت قاعدة معرفية مهمة حول الإدارة الإلكترونية والجودة الشاملة، وأسهمت في توضيح أهمية التحول الرقمي في تطوير المؤسسات التعليمية. كما أظهرت توافقاً عاماً حول وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري وزيادة كفاءة العمل.

ومع ذلك، يلاحظ وجود عدد من القصور البحثي، يتمثل في هيمنة الدراسات الوصفية على المجال، وضعف الدراسات التجريبية والتطويرية، بالإضافة إلى محدودية الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية في إطار متكامل مع معايير الجودة الشاملة. كما أن أغلب الدراسات ركزت على قياس الواقع الحالي دون تقديم تصورات تطويرية شاملة يمكن الاستفادة منها عملياً.

## الخلاصة

يمكن القول إن الدراسات السابقة قدمت إسهامات علمية مهمة في مجال الإدارة الإلكترونية والجودة الشاملة، إلا أنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تربط بين التحول الرقمي ومعايير الجودة بصورة أكثر عمقاً.

كما تبرز الحاجة إلى دراسات حديثة تستفيد من التطورات المتسارعة في التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي لدعم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية



مجموعه  
الجميع الذكية  
للتعليم

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You





الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات  
والاتجاهات والمعوقات) وتصوّر مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة  
الجودة الشاملة

إعداد الباحث  
حسن لطفي حسن مرشود

إشراف الدكتور  
مجدي "محمد رشيد" حلمي حناوي

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في تخصص  
الإدارة التربوية

كانون الأول / 2023

© الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة

## إجازة الأطروحة

واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات) وتصوّر مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

إعداد

حسن لطفي حسن مرشود

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2023/10/2 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

- |                                                                                     |                 |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|
|  | مشرفاً ورئيساً  | 1. أ.د مجدي حناوي  |
|  | ممتحناً داخلياً | 2. د. محمد عمران   |
|  | ممتحناً خارجياً | 3. أ.د علي شقور    |
|  | ممتحناً خارجياً | 4. أ.د باسم حوامدة |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدّم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات

والمعوقات) وتصوّر مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

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

اسم الطالب: حسن لطفي حسن مرشود

التوقيع: 

الرقم الجامعي: 201912759

التاريخ: 2023/12/14

## الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك (الله جلّ جلاله)

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين (سيدنا محمد عليه

أفضل الصلاة والتسليم)

إلى أسمى آيات العطاء البشريّ، إلى من سعيت دوماً لنيل رضاهم دوناً عن الناس، أمي وأبي

الأعزّ على قلبي، إليكما أهدي ثمرة جهدي، عسى أن أكون مصدر فخرٍ لكما

إلى من أرى التفاؤل بعينيها والسعادة في ضحكتها، إلى ملاكي بالحياة، إلى من آنستني في

دراستي وشاركتني همومي.. زوجتي الغالية

إلى الطفولة التي ملأت عالمي، وأبهجت جوارحي، إلى الابتسامة التي تغدق عليّ الأمل، إلى

عيون ابنتي الجميلتين (جوليا و إيليا)

إلى رفقاء دربي ومن تشدّني إليهم ذكريات الطفولة الجميلة، وحنين الأيام الخوالي، أخوتي

وأخواتي

إلى كل من حمل لي في نفسه حباً، وتمنى لي خيراً، وكل من ترك في نفسي أثراً طيباً، أهدي هذا

العمل وإن كان متواضعاً إلا أنني لم أدّخر عنه جهداً

الباحث

حسن لطفي مرشود

## الشكر والتقدير

بعد إنجاز هذه الأطروحة المتواضعة لا يسعني إلا أن أشكر الله على فضله ونعمه التي منّ عليّ بها بأن أمدني بالقوة والعزم والصبر وأرشدني لإعداد هذه الأطروحة، فالحمد لله حمد الشاكرين، والحمد لله في كل وقتٍ وحين، والحمد لله على كل النعم، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، أما بعد:

يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى دكتورتي الغالي مجدي الحناوي الذي كان لي نعم الموجّه، فحوى البحث والباحث معاً بكثير علمه وتحققه، وبقيم توجيهه وتذوقه.

وأقدم خالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقّرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وقراءتها ومناقشتها وإبداء ملاحظاتهم القيّمة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلميّ الكبير، الجامعة العربية الأمريكية ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل والعاملين فيها.

ولا يفوتني أن أشكر مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، وموظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتفضلهم بالإجابة على أدوات الدراسة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

حسن لطفي مرشود

## الملخص بالعربية

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات)، وإبراز معايير إدارة الجودة الشاملة الواجب توافرها في الإدارة الإلكترونية المدرسية، وتقديم تصور مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والبنائي التطويري بالمنحى الكمي والنوعي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية للعام الدراسي (2023/2022م)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة للمجتمع الأصلي تكونت من (432) مديراً ومديرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أدوات الدراسة لجمع البيانات، والتي تمثلت باستبانة اشتملت على (44) فقرة موزعة على (3) محاور (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات)، إضافة إلى استخدام المقابلات شبه المقننة، التي اشتملت على (8) أسئلة رئيسية، وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وكذلك استخدام طريقة التحليل الموضوعي. كما استخدم الباحث استمارة بهدف التأكد من صدق المعايير والمؤشرات التي قام بتحديد حول إدارة الجودة الشاملة الواجب توافرها في الإدارة الإلكترونية المدرسية والتي بلغت (15) معياراً، وتضمنت (91) مؤشراً، وتم التأكد من صدقها.

### وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات العينة في جميع محاور الإدارة الإلكترونية ومحاور استخداماتها في الإدارة المدرسية، ومعوقات ذلك والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية، وجاءت الفروقات لصالح العينة في جميع المحاور والمجالات، وهذا يعني أن مستويات استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كانت مرتفعة، ومعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كانت مرتفعة أيضاً، والاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كانت مرتفعة وإيجابية كذلك.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية،

والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية، تُعزى لمتغير مستوى المهارات التكنولوجية لصالح المديرين الذين كان مستوى مهاراتهم مرتفعاً.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: العمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغير الجنس.

وقدّم الباحث تصوراً مقترحاً لتطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وأوصى بضرورة تبني التصور المقترح في الدراسة من قبل وزارة التربية والتعليم للوقوف على نتائجها، والعمل على تطوير المهارات والكفاءات البشرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس من خلال الدورات التدريبية المتعلقة بكيفية التعامل مع الإدارة الإلكترونية وأدواتها.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، المدارس الحكومية، تصور مقترح، معايير إدارة الجودة الشاملة.

## فهرس المحتويات

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| ج  | الإقرار                                    |
| د  | الإهداء                                    |
| هـ | الشكر والتقدير                             |
| و  | الملخص بالعربية                            |
| ح  | فهرس المحتويات                             |
| م  | فهرس الجداول                               |
| س  | فهرس الملاحق                               |
| 2  | الفصل الأول                                |
| 2  | مقدمة الدراسة وأهميتها                     |
| 2  | المقدمة                                    |
| 4  | مشكلة الدراسة                              |
| 6  | أسئلة الدراسة                              |
| 6  | فرضيات الدراسة                             |
| 7  | أهمية الدراسة                              |
| 8  | أهداف الدراسة                              |
| 8  | حدود الدراسة                               |
| 8  | المفاهيم والمصطلحات                        |
| 11 | الفصل الثاني                               |
| 12 | الإطار النظري والدراسات السابقة            |
| 12 | تمهيد                                      |
| 12 | المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية          |
| 12 | مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي |
| 14 | أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها         |
| 15 | فوائد ومكاسب تطبيق الإدارة الإلكترونية     |

|    |                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | خصائص الإدارة الإلكترونية                                                                 |
| 16 | معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية                                                          |
| 17 | الإدارة الإلكترونية في فلسطين                                                             |
| 17 | البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين  |
| 24 | التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية   |
| 24 | تطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس الفلسطينية وطرق الحد من المعوقات التي تحد من تطبيقها |
| 25 | متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية                                                         |
| 25 | بعض التجارب العربية الناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية                                  |
| 29 | المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة                                                       |
| 29 | مفهوم الجودة                                                                              |
| 30 | تاريخ إدارة الجودة الشاملة                                                                |
| 30 | مفهوم إدارة الجودة الشاملة                                                                |
| 32 | أهداف الجودة                                                                              |
| 32 | طبيعة إدارة الجودة الشاملة                                                                |
| 33 | فلسفة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم                                                    |
| 33 | مبادئ إدارة الجودة الشاملة                                                                |
| 34 | أهمية إدارة الجودة الشاملة                                                                |
| 34 | أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية                                          |
| 35 | أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية                                    |
| 36 | فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة                                                          |
| 36 | أبعاد إدارة الجودة الشاملة                                                                |
| 37 | معايير إدارة الجودة الشاملة                                                               |
| 37 | معايير تقويم جودة الأنشطة التعليمية                                                       |

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 37 | مميزات الإدارة بالجودة الشاملة                                              |
| 38 | خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة                                            |
| 38 | أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة                                            |
| 39 | المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة        |
| 39 | المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية |
| 39 | مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم                                       |
| 40 | معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية                           |
| 40 | معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية                             |
| 40 | معوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي                       |
| 41 | الإدارة الإلكترونية وتحقيق الجودة الشاملة                                   |
| 42 | بعض التجارب العالمية في إدارة الجودة الشاملة                                |
| 45 | الدراسات السابقة                                                            |
| 45 | مقدمة                                                                       |
| 45 | الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية                                    |
| 49 | الدراسات التي تناولت معايير إدارة الجودة الشاملة                            |
| 52 | الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة |
| 54 | التعقيب على الدراسات السابقة                                                |
| 57 | أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة                            |
| 57 | ما الجديد في الدراسة الحالية                                                |
| 58 | <b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>                                     |
| 59 | تمهيد                                                                       |
| 59 | منهجية الدراسة                                                              |
| 60 | مجتمع الدراسة                                                               |
| 61 | عينة الدراسة                                                                |
| 65 | أدوات الدراسة                                                               |
| 65 | أولاً: الاستبانة                                                            |

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| 66  | صدق الاستبانة                                      |
| 73  | ثبات الاستبانة                                     |
| 74  | ثانياً: المقابلة شبه المقننة                       |
| 75  | صدق المقابلة                                       |
| 75  | ثبات المقابلة                                      |
| 76  | ثالثاً: الإستمارة                                  |
| 76  | صدق الإستمارة                                      |
| 77  | خطوات تطبيق وإجراء الدراسة                         |
| 77  | المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية                |
| 78  | تحليل البيانات النوعية                             |
| 79  | متغيرات الدراسة                                    |
| 80  | <b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>                 |
| 81  | النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة                    |
| 81  | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول                     |
| 81  | النتائج المتعلقة بالشق الكمي                       |
| 91  | النتائج المتعلقة بالشق النوعي                      |
| 102 | التكامل بين نتائج البحثين الكمي والنوعي            |
| 104 | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني                    |
| 125 | النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث                    |
| 126 | قائمة معايير إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية |
| 131 | النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع                    |
| 131 | أولاً: المنطلقات النظرية والواقعية للتصور المقترح  |
| 132 | ثانياً: مبررات التصور المقترح                      |
| 133 | ثالثاً: أهداف التصور المقترح                       |
| 135 | رابعاً: أهمية التصور المقترح                       |
| 135 | خامساً: متطلبات نجاح التصور المقترح                |

|     |                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------|
| 136 | سادساً: معوّقات نجاح التصوّر المقترح                |
| 137 | سابعاً: الخطة التنفيذية للتصوّر المقترح             |
| 142 | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات              |
| 143 | مناقشة نتائج أسئلة الدراسة                          |
| 143 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول               |
| 146 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني              |
| 150 | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع              |
| 151 | مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل النوعي (المقابلات) |
| 153 | استنتاجات الدراسة                                   |
| 155 | التوصيات                                            |
| 156 | قائمة المراجع                                       |
| 156 | المراجع العربية                                     |
| 163 | المراجع الأجنبية                                    |
| 164 | المراجع الإلكترونية                                 |
| 165 | الملاحق                                             |
| 211 | Abstract                                            |

## فهرس الجداول

| الرقم | العنوان                                                                                                                                                                                                              | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | توزيع مجتمع الدراسة                                                                                                                                                                                                  | 60     |
| 2     | توزيع مديري المدارس الحكومية بحسب متغيرات الدراسة المستقلة التصنيفية                                                                                                                                                 | 62     |
| 3     | توزيع موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم بحسب المتغيرات التصنيفية                                                                                                                                                      | 64     |
| 4     | صدق المحكمين لفقرات ومجالات الاستبانة                                                                                                                                                                                | 66     |
| 5     | اشتراكيات الفقرات في التحليل العاملي الاستكشافي للاستبانة                                                                                                                                                            | 68     |
| 6     | تشبعات الفقرات على عوامل الاستبانة                                                                                                                                                                                   | 70     |
| 7     | الجذور الكامنة والتباين المفسر لعوامل الاستبانة                                                                                                                                                                      | 72     |
| 8     | معاملات ثبات مجالات ومحاور الاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا                                                                                                                                                             | 73     |
| 9     | مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة وتوزيعاتها على المحاور والمجالات                                                                                                                                                         | 73     |
| 10    | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتّقدّيرات لفقرات مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية     | 82     |
| 11    | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتّقدّيرات لفقرات مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية | 83     |
| 12    | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتّقدّيرات لفقرات مجال معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية       | 86     |
| 13    | نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط المجتمع لمجالات ومحاور استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوّقات ذلك والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية                       | 88     |
| 14    | نتائج اختبار (ولكس لامبدا) لدلالة الفروق بين مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوّقات ذلك والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية                                                         | 90     |
| 15    | نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين متوسط مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، ومعوّقات ذلك، والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية                                            | 91     |
| 16    | استجابات أفراد العينة المتعلقة بالبرمجيات التي قامت الوزارة بتطويرها في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس                                                                                                          | 92     |
| 17    | استجابات أفراد العينة المتعلقة بالبرمجيات التي طبّقت فعلياً في المدارس                                                                                                                                               | 93     |

|     |                                                                                                                                                                                     |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 94  | استجابات أفراد العينة المتعلقة بالبرمجيات التي نجحت في المدارس وأسباب ذلك                                                                                                           | 18 |
| 96  | استجابات أفراد العينة المتعلقة بالبرمجيات التي لم تنجح في المدارس وأسباب ذلك                                                                                                        | 19 |
| 97  | استجابات أفراد العينة المتعلقة بإجراءات تطبيق البرمجيات في المدارس وتقييمها                                                                                                         | 20 |
| 98  | استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس                                                                                            | 21 |
| 100 | استجابات أفراد العينة المتعلقة بكيفية إنجاح الإدارة الإلكترونية في المدارس                                                                                                          | 22 |
| 101 | استجابات أفراد العينة المتعلقة بتطلعات الوزارة المستقبلية لتطوير/تطبيق تقنيات أو إجراءات تتعلق بالإدارة الإلكترونية                                                                 | 23 |
| 104 | المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية باختلاف المتغيرات المستقلة التصنيفية                                                             | 24 |
| 109 | نتائج اختبار (ولكس لامدا) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة في مجال محوري استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية                                  | 25 |
| 110 | نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في مجال ومحوري استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء متغير مستوى المهارات التكنولوجية   | 26 |
| 111 | نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) بين متوسطات محوري ومجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير مستوى المهارات التكنولوجية            | 27 |
| 114 | المتوسطات والانحرافات المعيارية للاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية باختلاف المتغيرات المستقلة التصنيفية                                                          | 28 |
| 116 | نتائج تحليل التباين السباعي (Seven-Way ANOVA) للفروقات في مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء المتغيرات المستقلة التصنيفية | 29 |
| 117 | نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) بين متوسطات مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير مستوى المهارات التكنولوجية               | 30 |
| 118 | المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية باختلاف المتغيرات المستقلة التصنيفية                                                                | 31 |
| 123 | نتائج اختبار (ولكس لامدا) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة في مجال محوري معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية                                     | 32 |
| 124 | نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في مجال ومحوري معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء متغير الجنس                           | 33 |
| 138 | التصور المقترح                                                                                                                                                                      | 34 |

## فهرس الملاحق

| الرقم | الملحق                                                                                          | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | الاستبانة بصورتها الأولى                                                                        | 166    |
| 2     | قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة                                                  | 174    |
| 3     | التغييرات على فقرات الاستبانة                                                                   | 175    |
| 4     | الاستبانة بصورتها النهائية                                                                      | 177    |
| 5     | الاستمارة بصورتها الأولى                                                                        | 184    |
| 6     | قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم الاستمارة                                                  | 195    |
| 7     | التغييرات على مؤشرات الإستمارة                                                                  | 196    |
| 8     | الاستمارة بصورتها النهائية                                                                      | 197    |
| 9     | أسئلة المقابلة بصورتها الأولى                                                                   | 203    |
| 10    | قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم أسئلة المقابلة                                             | 205    |
| 11    | التغييرات على أسئلة المقابلات                                                                   | 206    |
| 12    | أسئلة المقابلة بصورتها النهائية                                                                 | 207    |
| 13    | كتاب عميد كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية                            | 209    |
| 14    | كتاب مركز البحث والتطوير التربوي إلى مدراء عامين التربية والتعليم في مديريات المحافظات الشمالية | 210    |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

حدود الدراسة

المفاهيم والمصطلحات

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وأهميتها

#### المقدمة:

تشهد دول العالم اليوم تطوراً سريعاً في شتى مجالات الحياة، وتطوراً هائلاً في منظومة التعليم، نتيجةً للتغيرات والتطورات المعرفية، والتقدم في مجال الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا المعاصرة، وتسعى جاهدةً إلى تطوير مؤسساتها التربوية بكافة أطرها التعليمية، للارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية، من أجل مواكبة العصر الذي نعيشه اليوم، وامتلاك المهارات اللازمة للتغلب على التحديات والعقبات التي تواجه التعليم خلال القرن الحادي والعشرين وما يتبعه من تطورات متسارعة في ظل إقامة النظام العالمي الحديث الذي يتسم بالحدثة والتغيرات المستمرة.

إنّ التعليم هو اللبنة الأساسية التي تُبنى به حضارات الأمم، وهو المقياس الذي تتفاضل به الشعوب عن غيرها، وإن بداية التقدم الحقيقية في العالم المعاصر هي التعليم، فكل الدول التي أحرزت شوطاً كبيراً في التقدم إنما تقدمت من بوابة التعليم؛ إذ يحتل التعليم مكانةً ريادية فاعلةً في عمليات الإصلاح والتغيير، ومواكبة التطورات التقنية في الحياة المعاصرة التي تتسم بسرعة التغيرات في شتى القطاعات وعلى رأسها قطاع التعليم، فلقد أصبح التنافس الذي يجري في دول العالم اليوم تنافساً في مواكبة التعليم وتطويره بشكل عام، والإدارة التعليمية بشكل خاص؛ فنجاح قطاع التعليم في أداء رسالته مرتبط بالطريقة التي يُدار بها (الجبر، 2020).

وقد تزايدت الحاجة إلى تطوير التعليم أكثر من أي وقت مضى؛ نظراً للتطورات التكنولوجية والمستجدات العصرية، وتطوير التعليم لن يتم إلا من خلال الاهتمام بالإدارة المدرسية، من خلال التكوين المهني الجيد والمتابعة والتدريب المستمر، فالمدير هو المحرك الأساسي والفاعل في جودة العملية التعليمية (السناني، 2021).

وأضحى المفهوم الحديث لمدير المدرسة ثقلاً فرض عليه القيام بأدوار وتكليفات كثيرة لم تكن موجودة سابقاً، فلم تعد مسؤولياته مقتصرة على الوظائف الإدارية، بل أصبحت مهامه القيادية أكثر جدية؛ حيث إن مدير المدرسة هو القائد التربوي في مدرسته، يتولّى إدارة أمور المدرسة بشرياً ومادياً، فهو يقود عملية التخطيط بمستوياتها وأشكالها المتعددة، وتطبيق الأنشطة التي خطط لها ومتابعتها وتقييمها، كما أنه مُطالب بتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين، وتشجيعهم وتعزيز ميولهم الإيجابية نحو وظيفتهم، والعمل على إشباع حاجات الطلبة والاستجابة لحاجاتهم واتجاهاتهم (الرباط، 2016).

وتعيش المجتمعات ثورة هائلة في مجال التكنولوجيا الرقمية، وما صاحبها من تغيرات طغت على مجالات الحياة برمتها، فظهرت مجتمعات المعرفة والمعلومات، لتحقيق الرفاهية الاجتماعية للأفراد من خلال توفير متطلباتهم، وإشباع حاجاتهم الاجتماعية بأساليب علمية حديثة تحقق العدالة الاجتماعية، ومواكبة احتياجات المجتمعات المختلفة، وتطوير إدارتها بما يتوافق ومتطلبات العصر، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغيرات العصر وتحدياته. كما أن الإدارة المدرسية كأساس مرجعي للمؤسسات التربوية تشهد حركة تطويرية تستجيب لمختلف المستجدات المحيطة بها، وتعمل على مسيرتها بطريقة تؤدي إلى زيادة مردودها، والقيام بوظائفها التي تدعم تحقيق أهدافها. لذا كان لازماً على الإدارة المدرسية الاستثمار الإيجابي في التكنولوجيا الرقمية، وتبني الاتجاهات والمفاهيم الإدارية المعاصرة، ومن بين هذه المفاهيم الإدارة الإلكترونية. فالإدارة الإلكترونية من الأساليب الإدارية التي استطاعت أن تفرض نفسها وتحظى بالاهتمام المتزايد لما لها من أهمية متزايدة ودور ريادي في تحسين سير الأعمال والإجراءات الإدارية، والمساهمة في حلّ العديد من المشكلات الإدارية، ومواكبة الحداثة بكل إيجابياتها وسلبياتها، يفرض على القائمين على الإدارة المدرسية استغلال الجوانب الإيجابية لما تمنحه من التكيف مع الوضع الراهن لجل الإدارات، الذي لم يُعدّ يقبل غير الانضمام إليه لمن يريد البقاء (منزر، 2018).

وتواجه الإدارة المدرسية مجموعة من التحديات تتطلب منها تطوير وابتكار أساليب إدارية جديدة للقيام بمهامها على أكمل وجه، وبأقل وقت ممكن أو جهد، وهناك مجموعة من العقبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية للمدارس، لذا كان لا بُدّ من وجود خطة متكاملة لعملية التحول إلى إدارة إلكترونية وتخطيط مشروع للتحول نحو استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية (Alanezi, 2021).

وتعتبر الإدارة الإلكترونية من الموضوعات الهامة جداً في هذا العصر، الذي يتسم بالانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي، والذي أثر بشكل كبير جداً على مناحي الحياة كافة، وخاصةً القطاع التربوي الذي يعتبر أهم تلك القطاعات، وقد أكدت على أهميته الجودة الشاملة المعاصرة بمعاييرها المختلفة، حيث أن المعايير العالمية أُلقت بظلالها على مدى جودة أداء المؤسسات التربوية مما جعل المؤسسات التربوية تسعى جاهدة للحصول على شهادة (الأيزو) (معايير الجودة الشاملة). ويُعدّ تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم استجابةً عصريةً للتغيرات التي تحصل في شتى المجالات، في حين تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسات وفلسفتها وأهدافها،

بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المعايير المحددة والمتفقة مع احتياجات العاملين، وتلبية رغباتهم، وإدارة الجودة الشاملة عبارة عن استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة المدرسة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد المؤسسة (الحوامدة وطناش، 2019).

وقد تناولت العديد من الدراسات، مثل: السناني (2021)، وابن سويلم (2020)، موضوع الإدارة الإلكترونية وأهميته، وأكدت على أن تنفيذ الإدارة الإلكترونية وتطبيقها ضرورة ملحة في ظلّ التغيرات المتنامية والمتلاحقة في شتى المجالات وخاصة المؤسسات التعليمية؛ حيث إنّ الدور المنوط بها تنشئة جيل بمعايير وقدرات تسمح له بملاحقة هذه التجديدات، والتعايش مع متغيرات المستقبل، مما يفرض وجود أداء مؤثر لمديري المدارس، لديه مهارات وقدرات وكفايات تؤهله لقيادة المدرسة، والدفع بها نحو تحقيق أهدافها في ظلّ هذه المتغيرات.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية واكتساب مهاراتها وتخطّي ما يواجهها من تحديات وصعوبات بات مطلباً ضرورياً من أجل تحقيق أهداف التعليم وجني ثمار مخرجاته. ومن هنا جاءت فكرة دراسة تطوير الإدارة الإلكترونية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في فلسطين، ودورها الحيوي والمثمر في تلبية الاحتياجات وتحقيق الأهداف المخطط لها، كما أنها تسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية على أكمل وجه، للإرتقاء بها في ظلّ التغيرات التكنولوجية المتقدمة، وتقديم بعض النتائج والتوصيات التي تسهم في دور الإدارة الإلكترونية بشكلٍ حيوي وفعال في ظلّ معايير إدارة الجودة الشاملة.

### مشكلة الدراسة:

تُولي معظم الدول المعاصرة أهمية كبرى لتطوير العملية التعليمية التعلمية بهدف الوصول إلى أنجع المخرجات، التي ترفد المجتمع بخريجين يتميزون بمهارات ومعارف تتلاءم والمستجدات المعاصرة في مجال التطور التكنولوجي والحضاري، ولا شك بأن الإدارة المدرسية تلعب الدور الأكبر في تحقيق الأهداف والغايات التعليمية ذات الجودة العالية، ولكن لا بدّ من القول أنه من الضرورة بمكان أن تواكب هذه الإدارات نفسها مع تلك التطورات التكنولوجية.

وفي ظلّ الاهتمام بجودة التعليم وعمليات التطوير والتحسين المستمر، أصبح واضحاً أثر فاعلية الأساليب الإدارية العصرية في مواكبة الاتجاهات العصرية لتطوير المؤسسات التربوية والتعليمية، وعلى رأسها المدارس، بذلك أصبح هناك حاجة لوجود فلسفة إدارية حديثة للمدارس، وهذا يعتمد على فلسفة الجودة الشاملة بما تتضمنه من أسس ومعايير منتظمة، وخصوصاً لما توصّلت إليه الجودة الشاملة بنظمها ومعاييرها من نجاح كبير في شتى المجالات الاقتصادية والتعليمية في كثير من الدول التي تربّعت على قمة النجاح.

وبناءً على ما فرضته الثورة الرقمية، وما يشهده العصر الحالي من التغيرات المتسارعة التي اجتاحت الإدارة المدرسية لتسيير أعمالها، والعمل على تحقيق أهدافها في كافة المجالات، باتت الحاجة ملحةً للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وذلك بإدخال تقنيات تكنولوجيا حديثة، وأجهزة ومعدات متطورة، من أجل إدارة المعلومات، وتقديم الخدمات الجوهرية، والتواصل مع البيئة الخارجية بصورة إلكترونية، وقيادة الأفراد بفاعلية أكبر، مع توفير الوقت والجهد اللازمين، وجعلها على معرفة تامة بشكلٍ مستمر لكل ما هو جديد (عزيز وقوارح، 2019).

ومن خلال إطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي أكدت على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المدرسي بصورة أفضل، ومنها دراسة عبدالسلام (2020)، ودراسة الجبر (2020)، ودراسة العمري (2019). وفي ضوء خبرة الباحث وعمله معلماً في الميدان التربوي، لاحظ بأن الإدارة المدرسية تعاني تفاوتاً كبيراً في توظيف الإدارة الإلكترونية في أبعاد مختلفة وأساليب متعددة، إضافةً إلى قيام الباحث بدراسة استطلاعية عن طريق مقابلة مديري المدارس وعددهم (8)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مناطق مختلفة في محافظة نابلس، ومحاورتهم من خلال مجموعة من الاستفسارات والأسئلة حول درجة معرفتهم بالإدارة الإلكترونية، ودرجة توظيفها في أعمالهم المدرسية، ومدى اقتناعهم بها، وأبرز المعوقات والتحديات التي تواجههم في تطبيقها، وقد استخلص الباحث أبرز النتائج الآتية: أن توظيف أفراد العيّنة الاستطلاعية (مديري المدارس الحكومية) بالإدارة الإلكترونية كان يشوبه غموض ولا تلبي طموحاتهم، وأن غالبيتهم يعملون على توظيف الأدوات والتقنيات الإلكترونية المتاحة في إنجاز وظائفهم وبدرجة محدودة، وتمثّلت أبرز التحديات التي تواجههم في تطبيق الإدارة الإلكترونية بنقص الموارد المالية المخصّصة للمدرسة، وضعف البنية التحتية، والتخوّف من أمن المعلومات لسهولة اختراق منظومة المعلومات.

وبناءً على ما سبق، سعت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات) وتصوّر مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

### أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين؟

**السؤال الثاني:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد العينة على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات) تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية؟

**السؤال الثالث:** ما معايير إدارة الجودة الشاملة الواجب توافرها في الإدارة الإلكترونية المدرسية؟

**السؤال الرابع:** ما التصوّر المقترح لتطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة؟

### فرضيات الدراسة:

انبثق عن السؤال البحثي الثاني ثلاث فرضيات سعت الدراسة لفحصها، وهي:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تقديرات مديري المدارس الحكومية في فلسطين لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهما.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تقديرات مديري المدارس الحكومية في فلسطين للاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهما.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تقديرات مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى

لمتغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهما.

### أهمية الدراسة:

يمكن إجمال أهمية الدراسة في جانبين، هما:

#### الأهمية النظرية:

- تكمن أهمية الدراسة في الموضوع الذي تتناوله (الإدارة الإلكترونية) باعتباره أحد المفاهيم الحديثة في المؤسسات التعليمية والتربوية، التي تسعى لتحقيق أهدافها بسهولة ويسر، في ظلّ التغيرات الهائلة والتطور المتسارع في العصر الذي نعيشه.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة في إلقاء الضوء على نظام إداري متطور، يساهم في تطوير وتحسين أداء العاملين والمنظومة التعليمية ككل.
- يمكن لنتائج الدراسة أن تضيف معرفة جديدة للفكر التربوي في مجال الإدارة الإلكترونية ومعايير الجودة الشاملة.
- قد تفيد نتائج الدراسة في إيجاد حلول لأبرز المعوقات والتحديات التي تواجه العاملين والباحثين في تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- تُعدّ الدراسة الأولى -حسب علم الباحث- التي تدرس تطوير الإدارة الإلكترونية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

#### الأهمية التطبيقية:

- تقدم معلومات لوزارة التربية والتعليم قد تساهم في تطوير نظام الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في ضوء معايير الجودة الشاملة، لدعم دور المديرين والتربويين في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- يؤمل أن تساهم في تحسين العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم وتطويره، ورفع مستوى الخدمات المقدمة من خلال الإدارة الإلكترونية.
- تزويد الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة التربوية بما ستتوصل إليه نتائج هذه الدراسة، وما ستثيره من قضايا ومشكلات تتطلب مزيداً من البحث والدراسة.
- يؤمل أن تقدم تصوّراً مقترحاً لتطوير نظام الإدارة الإلكترونية، كي يُساهم في زيادة فاعلية أداء مديري المدارس، ورفع الكفاءة الإنتاجية لديهم.

## أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

- معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات).
- الكشف عن دور عدد من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، مستوى المهارات التكنولوجية، سنوات العمل في الإدارة المدرسية، المرحلة الدراسية) في تقديرات مديري المدارس الحكومية لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات) في فلسطين.
- إبراز معايير إدارة الجودة الشاملة الواجب توافرها في الإدارة الإلكترونية المدرسية.
- وضع تصوّر مقترح لتطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

## حدود الدراسة:

- الحدّ الموضوعي: واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات) وتصور مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.
- الحدّ الزماني: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي (2023/2022م).
- الحدّ المكاني: اقتصرَت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، ودائرة التكنولوجيا والتعليم في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- الحدّ البشري: تمثلت في مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وموظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
- الحد المفاهيمي: المصطلحات والمفاهيم الواردة في البحث كما حددها الباحث إجرائياً.

## المفاهيم والمصطلحات:

- الإدارة الإلكترونية: عملية إدارية شاملة تسعى إلى تحويل العمل اليدوي والأنشطة والمهام إلى إلكتروني، باستخدام وسائل وتقنيات متطورة بهدف تنفيذ الأعمال وإنجاز المعاملات وتبسيط

الإجراءات وتقديم الخدمات، وتحقيق الأهداف المرجوة والمساعدة في اتخاذ القرار الإداري (عبيد، 2021: 15).

**وتعرّف إجرائياً بأنها:** الاستفادة من الأساليب التكنولوجية، والتقنيات المتاحة في تحسين العمليات الإدارية المختلفة، التي تقع على عاتق مدير المدرسة وتطويرها، لتسهيل الإجراءات المطلوبة، وتحقيق الأهداف المنوط القيام بها بأقل وقت وجهد وتكلفة.

- **المدارس الحكومية:** المدارس التابعة للإشراف المباشر إدارياً وفنياً لوزارة التربية والتعليم، وتشتمل على الصفوف من الأول الأساسي حتى الثاني عشر، وتدرس المنهاج الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم العالي، 2021).

**وتعرّف إجرائياً بأنها:** المدارس الحكومية (الابتدائية والثانوية) الخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم في الضفة الغربية التي تمّ تطبيق أدوات الدراسة فيها.

- **تصوّر مقترح:** نموذج إجرائي عمّل الباحث على بنائه ووصف إجراءاته؛ من أجل تطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين، في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

- **تطوير:** "إدخال كل جديد، أو تبديل في الأفكار أو السياسات أو الأساليب، ويحدث تحسناً واضحاً في جودة الخدمة، ويرمي التطوير إلى الوصول بالشيء أو النظام المطوّر إلى أفضل صورة حتى يفي بالغرض المطلوب منه بفاعلية عالية، ويحقق الأهداف المرجوة على الوجه الأكمل" (هنطش، 2019).

**وتعرّف إجرائياً بأنها:** التغيير المقصود في الأفكار والممارسات والأساليب المستخدمة من أجل تحسين جودة الإدارة الإلكترونية في المدارس لتحقيق الأهداف والارتقاء بها.

- **معايير:** مجموعة شاملة ومتماسكة من الغايات والأغراض، تقدم خطوطاً إرشادية، ومبادئ مرجعية، لوضع السياسات وأدوات القياس (العنبي، 2016).

**وتعرّف إجرائياً بأنها:** مواصفات يتم الإتفاق عليها، ويجب الإلتزام بها لقياس درجة اكتمال وكفاءة شيء ما.

- **الجودة الشاملة:** "اتباع أسلوب عملٍ صحيحٍ ومتقن بالإعتماد على جُملةٍ من المعايير التربوية المهمة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، لغايات رفع مستويات المنتج التعليمي وجودته وتطويره، وذلك بأقل جهدٍ ومالٍ ممكن، وتحقيق كل ما تؤول إليه العملية التربوية والتعليمية من أهداف" (العجمي، 2020: 174).

وتعرّف إجرائياً بأنها: مجموعة الأسس والمعايير الواجب توفرها في المؤسسة التعليمية (المدرسة) من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بأنجع الأساليب وبجودة عالية، بقصد عملية التحسين والتطوير المستمرين.

- إدارة الجودة الشاملة: مجموعة من المبادئ والأساليب الفنية، والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة على كافة مستوياتها (العمليات-المنتجات-الوظائف-الأفراد-الخدمات) بالإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية الممكنة (العجمي، 2020).

وتعرّف إجرائياً بأنها: مجموعة الأسس والمعايير الواجب توفرها في المؤسسة التعليمية (المدرسة) من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بأنجع الأساليب وبجودة عالية، بقصد عملية التحسين والتطوير المستمرين.

- معايير إدارة الجودة الشاملة: مجموعة السمات والخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات متلقي هذه الخدمة، وأداة فاعلة لاختيار المستوى الخدمي المطلوب، والعمل على قياس مؤشرات أداء إدارة الجودة (المصري، وغنيم، والزيادات، 2015).  
وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس معايير إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

##### تمهيد

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة

#### ثانياً: الدراسات السابقة

##### مقدمة

الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية

الدراسات التي تناولت معايير إدارة الجودة الشاملة

الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### تمهيد:

في الفصل الثاني تم استعراض إطار المفاهيم لمصطلحات الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى قسمين الأول يختص بالإطار النظري وقُسم إلى ثلاثة مباحث الأول تناول الإدارة الإلكترونية، والثاني تناول إدارة الجودة الشاملة، والثالث تناول العلاقة بينهما، أما القسم الثاني من الفصل فقد تناول الدراسات السابقة.

#### المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

لقد كان للتطورات والتغيرات التكنولوجية، التي شهدتها العالم في نهاية القرن العشرين، تأثير كبير على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية كافة، حيث أدى ظهور شبكة (الإنترنت)، والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات، إلى الانتقال من الأساليب الإلكترونية، وهذا ما ساهم في بروز الإدارة الإلكترونية، التي تمثل أحد أهم الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري، وتعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى سمات تطبيقات الأعمال الإلكترونية، خاصة بعد انتشار الإنترنت، واستخداماته في تغيير وتطوير أسس إدارة الأعمال ومبادئها، فقد فتحت أبواباً عديدة وبلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة، إضافة إلى مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة، وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتقبة، والإنطلاق إلى خارج الحدود (الأقرع، 2020).

#### مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطورها التاريخي:

في ظلّ التطور التكنولوجي المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بات لزاماً على المؤسسات تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني أحدث الأساليب الإدارية من أجل مواكبة التطورات التقنية، وللتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من الثورة التقنية، ومن بين تلك الأساليب أسلوب الإدارة الإلكترونية الذي ظهر في الآونة الأخيرة كمصطلح معايير يتلاءم والتطورات التكنولوجية الحديثة (خنشور وعباسية، 2020).

تعددت التعاريف التي تصف الإدارة الإلكترونية وتحاول بلورة مفهومها فبحسب الندوي (2011) فهي فرعاً معرفياً حديثاً يتضمن مواضيع علم الإدارة، ونمطاً جديداً في الإدارة امتداداً للفكر الإداري في تطوره عبر مدارس متعددة، بدءاً من المدرسة الكلاسيكية والسلوكية، مروراً

بالاتجاهات الإدارية الحديثة التي تشمل مدرسة علم الإدارة ومدرسة النظم وغيرها من المدارس التي أفرزتها مسيرة الفكر الإداري، وبذلك تجسّد الموجة القادمة للفكر الإداري المتحالف بقوة مع تقنية المعلومات والاتصالات.

ويعرّف المايل والشربجي (2017) الإدارة الإلكترونية بأنها: "تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه الإدارة بلا ورق".

وعرفها عاشور (2019) بأنها: "الإدارة الشاملة التي توظّف جميع الطرق المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وتقديم خدماتها لربائنها بفعالية أكثر وجهد أقل بما يعزّز روح المنافسة لديها بالمؤسسات المماثلة، وتحقيق الرضا لجمهورها بما يمدّها بأسباب التطور والنمو المتسارع الذي يشهده العالم من حولنا"

وعرّفها الزعاريير والطالب (2020) بأنها الإدارة التي تستخدم الوسائل التكنولوجية المتطورة، والتي تقوم بتحويل العمليات المتعلقة بإدارة شؤون المنظمة من التعاملات التقليدية والورقية إلى تعاملات إلكترونية، وفق تقنية عالية المستوى تختصر الزمن وبسرعة كبيرة.

ظهرت الإدارة الإلكترونية في بداية منتصف القرن العشرين الميلادي، عند توظيف الآلة في العمل الإداري، ثم ظهرت بشكلٍ جليّ في عقد السبعينات والثمانينات، عندما تم استخدام تقنيات الحاسب الآلي لإنجاز العمليات الإدارية لما يتّسم به من إمكانية جمّة في التعامل مع البيانات (كحيل، 2016).

وكانت بدايات الإدارة الإلكترونية (1960م) عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وظهر أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة عام (1964م) عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أية رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم، وتوالى ظهور العديد من التقنيات في

المجال الإداري؛ لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء (السالمي، 2018).

وفي ضوء ما سبق، يعرف الباحث الإدارة الإلكترونية بأنها: مصطلح حديث ظهر نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات، ويهدف إلى إنجاز العمل الإداري بفعالية وكفاءة عالية باستخدام التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة.

### **أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها:**

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور في مجال نظم المعلومات، إضافة إلى أنها تمثل الاستجابة للتحديات القائمة، المتمثلة في العولمة والفضاء الرقمي وثورة المعلومات (ياسين، 2020). كما وتعتبر الإدارة الإلكترونية مجموعة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات، وتتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يأتي:

- 1- تخفيف الأعباء: استبدال نظام الأرشفة الورقية بنظام الأرشفة الإلكترونية؛ مما يخفف من مشكلة الاحتفاظ والتخزين للمستندات الورقية.
- 2- مرونة في العمل: عن طريق تمكين العاملين من الدخول إلى الشبكة الداخلية للمؤسسة في أي زمان وأي مكان والقيام بأعمالهم، مما تقلل من هدر الوقت والجهد والتكلفة في أداء الأعمال.
- 3- إشراك المستفيد في صنع القرار: عن طريق مشاركة المستفيدين من عمل المؤسسة في صنع القرار، وذلك عن طريق استطلاع آرائهم ووجهات نظرهم حول الخدمات المقدمة لهم.
- 4- الاتصال والتواصل: تسهل طرق الاتصال والتواصل بين العاملين داخل المؤسسة والمستفيدين والجهات المعنية خارج المؤسسة (الزمر، 2019).

ويرى العديد من الباحثين أن أهداف الإدارة الإلكترونية متعددة، ويمكن تصنيف أهم أهدافها على النحو التالي:

#### **أولاً: أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة:**

تتمثل في التقليل من التعقيدات الإدارية، وتحديد الإفادة القصوى لأصحاب المصالح في المنظمة، والعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين كافة، والتعليم المستمر وبناء المعرفة (مراد وفؤاد، 2019).

## ثانياً: أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري:

تتمثل في تحسين مستوى الخدمات، وتخفيض التكاليف، والعمل على الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات، والحدّ من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، واستمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بُعد، والتقليل من الموارد البشرية الزائدة على الحاجة في الأعمال الإدارية (خنشور وعباسية، 2020).

## فوائد ومكاسب تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعود بالفوائد والمكاسب العديدة، من خلال متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية، والعمل على تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها، وتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين ودعمها، وتوفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية، والتعلّم المستمر وبناء المعرفة، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة كافة الموارد (عبيد، 2021).

## خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتفرد الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص المتعلقة بالعاملين والمتعاملين فيها، حيث تتمثل في إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية، والدقة المتناهية وسرعة إنجاز الأعمال المطلوبة، والعمل على توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية، وإمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان، ووصول الخدمات إلى المتعاملين مع ضمان سرية المعلومات، ووضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظلّ الإدارة الإلكترونية، وسهولة أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية، واستمرار الاتصال الفعّال بين العاملين والمستويات الإدارية، تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة، وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال (الأرشيف) الإلكتروني للمنظمة (عبيد، 2021).

كما أن الإدارة الإلكترونية تتميز بمجموعة من الخصائص، تتمثل في كونها إدارة سريعة لاعتمادها على الحاسوب الذي يمكن من توفير البيانات والمعلومات المطلوبة في أداء الخدمة بكفاءة عالية، وتعتبر إدارة بدون ورق، حيث يتم الاستغناء عن التعاملات الورقية واستبدالها بالأرشفة الإلكتروني، وتتميز الإدارة الإلكترونية بخلوها من الأخطاء، حيث تقدم الخدمة وفق

برنامج محدد وقاعدة بيانات منظمة تعطي نتائج دقيقة، وتقوم الإدارة الإلكترونية على تخفيض التكاليف، لاستغنائها عن الكثير من الأدوات المكتبية والموظفين، وتتميز الإدارة الإلكترونية بالشفافية، حيث تعمل على التقليل من الضبابية والفساد، وتتسم الإدارة الإلكترونية بالتغير المستمر، كونها تسعى بانتظام إلى تحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء (جهرة، 2019).

### معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمنظمات للتأقلم مع طبيعة العصر الحالي، إلا أن الدول العربية تواجه مجموعة من القيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة، ووجود معوقات جديدة قد تعرقل التحول نحو الحكومة الإلكترونية ومن أهمها: ضعف الوعي الاجتماعي، ونقص التمويل والكفاءات البشرية، والمعلومات، والتكنولوجيا، وتخلف التشريعات، وأن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وتقييمها وتحديد سبل مواجهتها وعلاجها حيث أن كثيراً من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي تتمثل في كثرة الإجراءات الروتينية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية (الزعارير والطالب، 2020).

ويمكن تصنيف المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيقها للإدارة الإلكترونية من خلال ما أورده يونس (2016) إلى معوقات تنظيمية إدارية وتتمثل في ضعف مقاومة التغيير لدى الإدارات العليا من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومعوقات بشرية نتيجة النقص في الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع الإدارة الإلكترونية، ويضيف (عبيد، 2021) بأن هناك معوقات تقنية تقف عائقاً في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي، ومن أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.

إضافةً لما سبق، وحسب خبرة الباحث في الميدان التربوي، يرى بأن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، وتتمثل في عدم تفهم المديرين لطبيعة عمل الإدارة الإلكترونية، وتخوف بعض المدراء من الأعمال الإلكترونية والعمل على البرامج الحاسوبية، وضعف الثقافة الإلكترونية لدى بعض المدراء لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

## الإدارة الإلكترونية في فلسطين:

تعمل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على حوسبة التعليم والإدارة، وتوفير احتياجات الميدان من البرمجيات كالإدارة المدرسية والبرامج التعليمية المحوسبة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2009)، ولأجل ذلك نفذت مجموعة من المشاريع ذات العلاقة بالتعليم الإلكتروني، والإدارة الإلكترونية، ومن أبرزها: برنامج (إنتل) للتعليم، ومشروع حاسوب محمول لكل طالب فلسطيني، ومشروع معرض فلسطين للعلوم والتكنولوجيا، ومشاريع مبادرة التعليم الفلسطينية، إضافةً إلى مشاريع أنظمة البرمجيات في الوزارة مثل (نظام الشؤون المالية، نظام الشؤون الإدارية، حوسبة المشاريع.. وغيرها) (الجيوسي، 2015).

وتعمل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات التعليم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية وتوظيفها، وذلك ضمن خطتها لتحقيق هدفها نحو تحسين نوعية التعليم، حيث أن هناك عدة دراسات علمية وتربوية أثبتت بأن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطريقة فاعلة يمكن أن يساهم بشكل فعال في تطوير العملية التعليمية وتعزيز التواصل بين أطراف العملية التعليمية، وقد خطت الوزارة عدة خطوات في هذا المجال وذلك في إطار تطبيق مشاريع مختلفة تركز على المكونات الأساسية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتي تتمثل في: البنية التحتية، والمحتوى الإلكتروني، وبناء القدرات، وتعزيز شبكة الاتصالات داخل المدارس للوصول إلى قدرة نفاذ عالية للمعلومات، وقد مرت تجارب الوزارة نحو العالم الرقمي بمراحل مختلفة؛ فمنذ قيام السلطة الفلسطينية كانت هناك محاولات فردية ومتفرقة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم؛ ففي سنة (2004م) تم إطلاق مبادرة التعليم الإلكتروني التي هدفت إلى تحسين نوعية التعليم من خلال استخدام التكنولوجيا، حيث تم وضع استراتيجية للتعليم الإلكتروني، ومنذ ذلك الحين قامت الوزارة بتنفيذ عدة مشاريع ساهمت في تعزيز توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم (وزارة التربية والتعليم العالي، 2009).

**البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين:**

### 1- الايسكول (E-SCHOOL):

منصة التواصل المدرسي الإلكتروني المعتمدة من قبل مجلس الوزراء الفلسطيني أنشئت عام (2014م) لتكون قاعدة البيانات لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتضم المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمشرفين وأقسام المديرية بحسابات تخص كل واحد فيهم حسب اختصاصه ومسؤوليته في المتابعة، حيث توضع الخدمات إلكترونياً بين يدي الطالب لدعم العملية التعليمية والتواصل باستخدام الوسائل الأكثر تطوراً وحداثة، وساهمت في إحداث نقلة نوعية في تسهيل الاتصال والتواصل بين أركان العملية التعليمية الثلاثة (الوزارة، المديرية، المدرسة)، وكانت في بدايتها تضم مجموعة بؤرية تجريبية من مدارس الوطن، وبعد جهوزيتها من الناحية الفنية ضمت كل المدارس الحكومية والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الوطن (وزارة التربية والتعليم، 2015).

### أهداف منصة (E- SCHOOL):

تهدف البوابة الإلكترونية (E-School) إلى تزويد عناصر العملية التعليمية بالخدمات الملائمة لاحتياجاتهم، وتحفز الفائدة التعليمية للطلبة من خلال الإبداع والابتكار في تكنولوجيا التعليم، والانتقال بالعملية التعليمية إلى عالم التكنولوجيا الذي ييسر العملية التعليمية باستخدام أدوات مرنة وبطريقة جاذبة للمستخدمين، والعمل على تطوير الأداء التعليمي ومستواه في المدرسة بأكملها، كما تساهم في زيادة التفاعل بين عناصر العملية التعليمية في كل زمان ومكان (لافي وطقاط ودرويش وعمايري، 2006).

ويتبين مما سبق، ومن خلال عمل الباحث في ميدان التربية والتعليم يرى بأن منصة (E-School) تتميز بإمكانية استخدامها بسهولة، والوصول إليها من خلال تطبيق الجوال أو من خلال جهاز الحاسوب، وفي أي زمان ومكان، كما تتيح للمعلم من إدخال العلامات وغيابات الطلاب بشكل يومي وبطريقة سهلة، وإتاحة الفرصة للمشرف التربوي متابعة المعلمين من خلال حساب خاص به، وإتاحة الفرصة لأولياء الأمور بمتابعة الوضع الدراسي لأبنائهم (إلكترونياً) بشكل مستمر من خلال حساب خاص بولي الأمر.

### 2- نظام المينا مي (MenaME):

نظام الخدمة الذاتية للمدراء والموظفين، ويعمل على أحدث التقنيات السحابية لتزويد الموظفين بأفضل منافع التطبيقات المستضافة عبر (الانترنت)، ويعتبر نظاماً جديداً نسبياً، وأنشئ من قبل شركة (menaittech) بحيث يتيح للموظفين في مختلف المؤسسات تسهيل كافة طلباتهم

المتعلّقة بالوظيفة الموكّلة إليهم، من خلال إدارة الطلبات كافة من مكان واحد ومن خلال تطبيق واحد باستخدام الجوال أو نسخة سطح المكتب، ويمكن الموظف من الحصول على كشف الراتب الشهري، والتقدم لطلب إجازة، وطلب مغادرة، والمطالبات المالية، وغيرها في أقل من دقيقة لتصل مباشرة إلى المسؤول المباشر للموظف، ومن ثم بعد موافقة المسؤول المباشر على الطلب ينتقل مباشرة إلى الموظف المختص في قسم الشؤون الإدارية، حيث تتم معالجة الطلب بالموافقة إن كان يستوفي كافة الشروط، أو الرفض في حال نقص بعض البيانات وعدم استكمال الشروط.

### خصائص نظام المينا مي (MenaME):

يتميز نظام المينا مي (MenaME) بمجموعة من الخصائص، وتتمثل في تسهيل معاملات الموظفين بسرعة فائقة وعدم تأخرها كما كانت بالطريقة التقليدية ورقياً، وتسريع الطلبات والمعاملات الخاصة بالموظف، والعمل على تنفيذها بأقصى سرعة، كما يتيح النظام للمسؤول المباشر إمكانية متابعة أوقات حضور الموظفين ومغادرتهم من خلال ارتباط النظام بساعات الدوام مباشرة، وينمّي ثقافة التعاون بين الموظفين والمدراء والعاملين في الموارد البشرية، بحيث يكون كل موظف مسؤولاً عن القيام بمهمته، وكل نتيجة تعتمد على الأخرى، وبذلك يمكن ضمان الدقة في إدخال البيانات، والسرعة في دورة الموافقات والاستغناء عن العمل الورقي، ويمكن الموظف بتحديث معلوماته الشخصية والمالية دون الحاجة لموظفي الموارد البشرية، ويحتوي نظام أمان عالياً، بحيث يضمن حماية كافة المعلومات الشخصية والمالية للموظفين من خلال تشفيرها بواسطة رقم التعريف الشخصي (PIN) لقاعدة البيانات التي لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال تسجيل دخول الموظف لحسابه (موقع menaitech، متوفر على الرابط <https://menaitech.com/ar/mename>، تاريخ الولوج: 2022/10/10).

### 3- برنامج إي لتر (E-LETTER):

برنامج (الأرشفة الإلكترونية)، وهو برنامج مخصص لإرسال وأرشفة المراسلات الداخلية في وزارة التربية والتعليم ومديريتها والمدارس التي تقع تحت طائلة مسؤوليتها، وأنشئ عام (2015م) من قبل شركة (ubs-tech)، وكان الهدف الرئيسي من النظام الحدّ من استخدام وتناقل الورق لإتمام العمل في الوزارة ومديرياتها ومدارسها، وقد ساهم البرنامج في تسهيل تبادل المراسلات وإجراء عمليات الاتصال والتواصل بين أركان العملية التعليمية الثلاثة (الوزارة، المديرية، المدرسة)، كما سهّل العمل لإتمام كافة المعاملات التي كانت تستغرق وقتاً طويلاً بسبب مرورها بشكل يدويّ بين الأقسام المختلفة في المديرية والوزارة.

## خصائص برنامج (E-LETTER):

يتميز برنامج (E-LETTER) بمجموعة من الخصائص، يمكن إجمالها فيما يأتي: سهولة الاستخدام، وتوفير الوقت والجهد، وتوفير الورق، وإمكانية أرشفة الملفات، وإمكانية الوصول إلى الملفات بسهولة من خلال آلية بحث سلسة، والتعامل مع عدد صيغ للمرفقات مثل: JPEG، PDF، وإمكانية عمل مجموعات تحت مسمى جهات الاتصال، بحيث يتم إرسال المراسلات لمئات المدارس بنفس اللحظة، وإمكانية الوصول إلى البرنامج من داخل المؤسسة وخارجها، وإمكانية تتبع المراسلة حسب التسلسل الهيكلي للمؤسسة (موقع E-LETTER ، متوفر على الرابط <http://213.6.8.27:8089/eletter/login/auth> تاريخ الولوج: 2022/10/12).

### 4- البريد الإلكتروني:

تقدم شبكة (الإنترنت) خدمات ومزايا عديدة وخاصة بعد تطوير برامج تخاطبية جديدة، واستخدام نظم الوسائط المتعددة التي توفر إمكانية الاتصال والتخاطب بين الأجهزة الحاسوبية بالصوت والصورة والنص المكتوب، مما حوّل شبكة (الإنترنت) إلى عالم يُعجّ بالحركة والصوت والصور والنصوص المكتوبة. ومن أهم الخدمات الإتصالية هي خدمة البريد الإلكتروني وهي تُعدّ الخدمة الأكثر انتشاراً واستخداماً على الإنترنت فهي تسمح للأشخاص المتصلين على الشبكة بتبادل الرسائل والملفات باستخدام حواسيبهم الشخصية بكل سهولة ودون أن يقوموا بأي مجهود. كما أن خدمة البريد الإلكتروني تتميز إلى جانب سرعتها الفائقة في كونها مجانية لمستخدمي شبكة (الإنترنت) بالإضافة إلى إحتوائها على أخبار متنوعة تصل إلى البريد الإلكتروني الخاص بالمستخدم بشكل يومي وحسب التخصصات التي يرغب بها (مصطفى، 2016).

ويمتاز البريد الإلكتروني بالسرعة الكبيرة إلى درجة تجعلنا نعتبر أن عملية النقل آنية ومما يزيد من أهمية البريد الإلكتروني أنه أقل وسائل الاتصال فهو أقل تكلفة بكثير من البريد العادي أو من الاتصال الهاتفي، ويعود انتشار استخدام البريد الإلكتروني إلى التكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة نسبياً، حيث تبين أن نسبة الاستجابة إلى الرسائل الإلكترونية 18% وهي نسبة مرتفعة نوعاً ما بالمقارنة مع نسبة الضغط على إعلانات اللافتات التقليدية (الغديان، 2020).

### 5- مايكروسوفت تيمز (Microsoft Teams):

عبارة عن منصّة رقمية توفر خدمة المحادثات، وتقديم الواجبات والتطبيقات في مكان واحد، كما وتعدّ منصّة تعاون لتوحيد خاصية الدردشة والصوت والفيديو وإمكانية مشاركة الملفات، تستخدمها مجموعات العمل المحلية والبعيدة والموزعة (Microsoft, 2020).

ويعدّ (مايكروسوفت تيمز) منصّة تفاعلية تتيح للأفراد المشاركين في العملية التعليمية التعلّمية (معلمين، وطلبة، ومشرفين، ومديرين) فرصة للالتقاء السمعي والمرئي سواء كان متزامناً أو غير متزامن، كما يوفر للطلبة الإلمام بكافة الجوانب المعرفية والعلمية المطلوب تعلّمها، وذلك عن طريق توفر مجموعة من الأدوات التي بدورها تسهّل على المستخدمين، مثل غرف الدردشة، وإجراء الاجتماعات، وتبادل أضمن لرسائل، وتسجيل الدروس التي يتم عرضها والرجوع إليها في أي زمان ومكان، وبذلك يصل التعلّم لجميع الطلبة (حميدي والدويري، 2022).

#### **خصائص برنامج مايكروسوفت تيمز (Microsoft Teams):**

يتميز برنامج مايكروسوفت تيمز (Microsoft Teams) بمجموعة من الخصائص، يمكن إجمالها فيما يأتي: سهولة الاستخدام، وسهولة الأداء والإنتاجية بشكل أكبر وذلك من خلال تصميم واجهته بشكل سهل، والتحديث من قِبَل الشركة المنتجة بشكل مستمر، من أجل التطوير والتحسين بشكل دوري (عبود وجان، 2008). إضافةً إلى توافر كل ما يمكن أن يحتاجه المعلمون في مكان واحد، حيث يوفر برامج (الأوفيس) جميعها، ويتيح إمكانية الوصول إليها بسهولة ويسر (عثمان وعوض، 2007)، والعمل على دمج الدردشة والاجتماعات، ومكالمات الفيديو والصوت، وتخزين الملفات ومشاركتها، واسترداد المعلومات والملاحظات (Ralph, 2018).

#### **6- استخدام مواقع التواصل الاجتماعي:**

تمثل مواقع التواصل الاجتماعي وسائل أساسية وفعّالة في مجال الإدارة الإلكترونية، مثل: فيسبوك (Facebook) وتويتر (Twitter) ويوتيوب (YouTube) والواتس آب (WhatsApp) والانستجرام (Instagram)، والعديد من المواقع والتطبيقات الأخرى، وفيما يلي عرضاً لمواقع التواصل الاجتماعي الفعّالة:

##### **أ- فيسبوك (Facebook):**

كانت النقلة الكبيرة في عالم شبكات التواصل الاجتماعيّ مع انطلاق الموقع الأشهر (Facebook) رسمياً في العام (2004م)، ليتطوّر من المحلية إلى العالمية في العام (2006م)، وهو عبارة عن منصّة مصمّمة من أجل أن يتشارك ويتواصل الأشخاص من خلالها، وله خصوصية وشخصية. من أجل استخدام الموقع يقوم المستخدمون بالتسجيل فيه، وذلك بإنشاء ملف شخصي، ثم إضافة مستخدمي آخرين كأصدقاء، وتبادل الرسائل والانضمام إلى مجموعات أو صفحات تلاقي الاستحسان لديهم وتشكّل مصدر اهتمام معين عندهم، وأسّس الموقع (مارك زوكربيرغ) بالاشتراك مع زميليه في الدراسة (داستن موسكوفيتز وكريس هيوز)، وكانت عضوية الموقع مقتصرة على طلبة جامعة « هارفارد » في بداية الأمر، ومنذ انطلاق (Facebook) لم يتوقف عن التطوّر، ليصبح أكبر شبكة تواصل اجتماعي، إذ وصل عدد مستخدميه إلى بليون مستخدم نشط يومياً، وأكثر من بليون و 500 مليون مستخدم نشط شهرياً. ويعمل في الشركة أكثر من 12 ألف موظف، وتخطت قيمتها 300 بليون دولار (محمد، 2016).

تم إنشاء هذا الموقع في فبراير (2004م) على يد الطالب "مارك زوكربيرغ" بالتعاون مع رفيقيه "داستن موسكوفيتز" و"كريس هيز" المتخصصين في علوم الحاسب أثناء دراستهما بجامعة "هارفارد" الأميركية، وهو عبارة عن منصّة مصمّمة من أجل أن يتشارك ويتواصل الأشخاص من خلالها ضمن خصوصية وشخصية محدّدة، ومن أجل استخدام الموقع يقوم المستخدمون بالتسجيل فيه، وذلك بإنشاء ملف شخصي، ثم إضافة مستخدمي آخرين كأصدقاء، وتبادل الرسائل والانضمام إلى مجموعات أو صفحات تلاقي الاستحسان لديهم وتشكّل مصدر اهتمام معين عندهم، وكان الموقع في البداية مقتصراً على طلبة الجامعة، أما الآن فيزيد عدد مستخدميه عن 1.3 مليار مستخدم على مستوى العالم (ابو رمان، 2020).

ويمثّل موقع التواصل الفيس بوك الموقع الأكثر شيوعاً من بين جميع المواقع الأخرى، إذ يتيح للمستخدمين التواصل من خلال الموقع الخاص به، كما أنه يوفر للمستخدمين خدمات عديدة تسهّل عليهم الوصول إلى ما يحتاجون دون صعوبة، ويوفر الموقع وسائل اتصال متطورة ونقل الأخبار مباشرة من خلال البث المباشر، ويستطيع استخدامه الأفراد مهما كانت وظيفتهم والشركات والهيئات والمنظمات ومن خلاله ويستطيع المشترك فتح آفاق وعلاقات غير محدودة (خليفة، 2016).

#### ب- تويتر (Twitter):

أسسه (جاك دورسي وإيفان وليامز وبيز ستون) في مدينة (سان فرانسيسكو) في العام (2006م)، ويقدم خدمة التدوين القصير بحيث لا تتعدى التغريدة الواحدة 140 حرفاً، وأصبح

موقع « تويتر » أحد أكبر الشبكات الاجتماعية بعدما وصل عدد مستخدميه إلى أكثر من 500 مليون مستخدم، منهم أكثر من 300 مليون مستخدم نشط (محمد، 2016).

يعدّ موقع تويتر من التطبيقات الحديثة التي انتشرت في السنوات الأخيرة، ويأخذ اسمه من مصطلح (تويت) ويعني (التغريد) كما إنه له رمز وهو شكل العصفورة، وهو عبارة عن خدمة تسمح للأشخاص المستخدمين هذا البرنامج أو المغردين بإرسال رسائل قصيرة نصية لا تتجاوز (140) حرفاً للرسالة، حيث يمكن للمغرّد تبادل الرسائل أو التغريدات مع أصدقائه على صفحاتهم الشخصية، كما يتيح الموقع إعادة نشر التغريدة، والتعليق عليها، ويمكن تحديثها عن طريق البريد الإلكتروني، وقد تم توفير نسخة من الموقع باللغة العربية منذ عام (2012م) (العتيبي والخلتان، 2019).

ويعدّ هذا الموقع من أكثر مواقع التواصل الاجتماعي التي أسهمت بشكل كبير في بعض الحوادث السياسية المهمة التي حدثت في الفترة الأخيرة في الكثير من الدول العربية، فهو موقع مخصص لإرسال تغريدات صغيرة التي أصبح لها دوراً واضحاً ومهماً في الأحداث التي حدثت ضمن إحداث الربيع العربي في الآونة الأخيرة (خليفة، 2016).

#### ج- واتساب (whatsapp):

هو تطبيق يتم تحميله على الهواتف المتنقلة فقط ولم يتم إصدار أي نسخة منه للحواسيب، ويستخدم برنامج الواتساب في التواصل عن طريق الرسائل القصيرة أو المصورة حيث يمكن إرسال مقاطع فيديو عن طريقه، وعند تحميل هذا البرنامج، يطلع على قائمة الأسماء الموجودة مسبقاً في الهاتف، وبشكل تلقائي يضيف كل من يستخدم هذا البرنامج لقائمة الأسماء الخاصة بالبرنامج، ويعتمد الواتساب على خدمة الإنترنت في الهواتف بشكل أساسي، حيث يتوجب وجود اتصال بشبكة (الإنترنت) لكي يعمل البرنامج وعند إرسال الرسائل أو استقبالها لا يوجد أي تكلفة إضافية يتم اقتطاعها من قبل شبكة الهاتف المتنقل التي تزود الخدمة (ابو رمان، 2020).

#### د- يوتيوب (YouTube):

هو أحد أشهر المواقع الإلكترونية على شبكة (الإنترنت)، وتقوم فكرة الموقع على إمكانية رفع أي ملفات تتكون من مقاطع الفيديو على شبكة (الإنترنت) دون أي تكلفة مالية، فبمجرد أن يقوم المستخدم بالتسجيل في الموقع عدد من هذه الملفات ليراها ملايين الأشخاص حول العالم، كما يتمكن المشاهدون من المشاركة في حوار جماعيّ حول مقطع الفيديو من خلال إضافة التعليقات

المصاحبة، فضلاً عن تقييم ملف الفيديو من خلال إعطائه قيمة نسبية مكونة من خمس درجات لتعبر عن مدى أهمية ملف الفيديو من وجهة نظر مستخدمي الموقع (حسونة، 2015).

على الرغم من اختلاف بعض الآراء حول كون اليوتيوب موقع للتواصل الاجتماعي أم موقع لرفع ملفات الفيديو، إلا أن هناك رأي يقول بأنه موقع يجمع بين المشتركين وهو ما يميزه عن غيره وذلك نتيجة للضغط الهائل على مشاهدة الفيديوهات التي تنشر من خلاله وهو ما يدفع بعض المشتركين للمشاركة بالتعبير عن آراءهم ووضع تعليقات على الفيديو المنشور وهو ما يفتح مجال للتواصل الاجتماعي مع غيرهم من متابعي نفس الفيديو (خليفة، 2016).

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

تحاول وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية اعتماد سياسة ممنهجة، وخطة واضحة لتشر الإدارة الإلكترونية في المستويات الإدارية المختلفة، إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات أهمها: عدم تحديث بعض قواعد البيانات وخاصة في ظلّ التغيير السريع الذي يحدث على المدرسة الفلسطينية في المجالات كافة، ونقص الكفاءة في استخدام برامج الحاسوب وخاصة (EXCEL, SPSS, ACCESS) من قِبَل العديد من الموظفين، وعلى المستويات كافة، مما يحرمهم من الاستفادة من إمكانيات قواعد البيانات المتوفرة لديهم، وعدم توافر الأجهزة المناسبة لتوظيف قواعد البيانات لدى العديد من الموظفين، وقلة عدد الكادر العامل في مجال جمع البيانات وتنظيمها، وضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع (عطير، 2015). إضافةً إلى تدريب طواقم الوزارة وتأهيلها على استخدام البيانات وتحليلها لخدمة أهداف التخطيط الجزئي وصنع السياسات واتخاذ القرارات الموضوعية (وزارة التربية والتعليم، 2009).

### **تطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس الفلسطينية وطرق الحدّ من المعوّقات التي تحدّ من تطبيقها:**

برزت الإدارة الإلكترونية بشكلٍ جليّ في المدارس الفلسطينية من خلال الإجراءات المتّبعة والتطبيقات الإلكترونية المتاحة من أجل التواصل بين الإدارات العليا والمدارس من جهة، وبين المدارس والطلبة من جهةٍ أخرى، وأصبح من الضروريّ العمل على تطوير كل ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقات تواكب التكنولوجيا الحديثة ومتطلبات العصر، إلا أن هذا التطور قد يواجه معوّقات متعددة تحدّ من تطبيقها، ويمكننا التّغلب على المعوّقات والحدّ منها من خلال الخطوات التالية:

- وضع خطط تحفيزية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس فلسطين كافة.
- أن تعمل الوزارة جاهدة على تطوير برنامج الإدارات المدرسية بحيث يحتوي على مصادر تعليمية ذات علاقة بالمنهاج الفلسطيني، وآلية للتواصل مع كل من (المعلمين، الطلبة وأولياء أمورهم).
- متابعة مديري المدارس لعملية تفعيل حضور وانصراف كل من العاملين والطلاب بشكل يومي.
- تحسين خطوط (الانترنت) في المدارس، وذلك يشمل مختبرات الحاسوب وتحسين الشبكة الداخلية.
- تطوير كتب إلكترونية تفاعلية تساعد المتعلم بطريقة تفاعلية، وتخفف وزن الحقيبة المدرسية (كحيل، 2016).

### متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك مجموعة من المتطلبات الخاصة الواجب توافرها من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تتمثل في وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس، ووضع البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وتطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات وفق تحوّل تاريخي، وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين، والعمل على إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها إضافةً إلى ضمان وحماية أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية (شلبي، 2011).

### بعض التجارب العربية الناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

#### 1- تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة:

لقد حملت خطة إصلاح التعليم المنبثقة عن إستراتيجية الحكومة في دولة الإمارات العربية المتحدة فلسفة خاصة تتفق في مضمونها مع ما تشهده الإمارات من إنجازات على الصعد كافة وفي ظلّ مكانتها الدولية، وتقدمها وسط الصف الأول، وما تتطلّع إليه في المستقبل، من ضرورة إعداد أجيال قادرة على مواكبة العصر والحفاظ على مكتسبات الدولة، وذلك من خلال تحديث وتطوير منظومة تعليمية تتواءم مع أفضل المعايير التربوية العالمية، والإنطلاق بالمدرسة نحو آفاق رحبة وتعليم أفضل، وإعداد الطالب إلى حياة ناعمة منتجة، وتنمّي لديه القدرة على التعلّم المستمر والتعامل مع معطيات العصر الحديث، من أجل الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة في

المجتمع، وقد جاءت خطة إصلاح التعليم من خلال رؤية ورسالة واضحتين كما يلي (غمام، 2017):

- الرؤية.
- الرسالة.
- الأهداف الاستراتيجية.

وقد بدأت تجربة دولة الإمارات في تطبيق مشروع الإدارة المدرسية الإلكترونية من خلال مدرسة "ديرة الابتدائية للفتيات" التي أفتتحت فيها القاعة الإلكترونية باسم "ديرة نت" وذلك لاستخدام التكنولوجيا الإدارية والتعليمية في خدمة العملية التعليمية وإدارتها ولا تقتصر هذه التجربة على تقديم خدمة الحاسب والإنترنت فقط للإدارة والهيئة التدريسية والطالبات وإنما أيضاً إلى ربط جسور التعاون مع الهيئة المحيطة بالمدرسة والتي تتمثل في أولياء الأمور وغيرهم من المهتمين بشؤون العملية التربوية، وقد تم تجهيز القاعة الإلكترونية بكل التجهيزات اللازمة وإمدادها بأكثر من (30) جهاز حاسوب، وقدمت الإمارات مشروعين ناجحين في مجال الإدارة المدرسية الإلكترونية هي مشروع مدرسة العين النموذجية ومشروع مدرسة الشارقة النموذجية، وتم إنشاء بنية تحتية للشبكة المعلوماتية بهما وتوفير التجهيزات اللازمة من أجهزة وبرامج وأرشيف الكتروني والعمل على تأهيل الإداريين والمعلمين وتقديم الدعم الفني للشبكة وتدريب نظم المعلومات والإنترنت في المناهج المدرسي (حنان، 2016).

## 2- تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

يرتبط مشروع الحكومة الإلكترونية في الأردن بسلسلة من البرامج البحثية والتطبيقية المهمة والتي استندت إلى دراسات، ومسوحات تم تنفيذها من قبل مركز المعلومات الوطني (NIC) (تأسس في سنة 1993)، وبمساعدة البنك الدولي في الفترة ما بين (1993-1995)، والتي تم تحديثها في سنة 1998، وقد ظهرت سلسلة البرامج البحثية والتطبيقية تحت اسم المبادرة الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وتضمنت ما يلي (العموش، 2022):

وقدّمت العديد من المبادرات في مجال الإدارة الإلكترونية في الأردن، المبادرة الأولى أرادت استلهاً تجارب دول مهمة مثل: (سنغافورة وإيرلندا) وقدم التقرير الخاص بالمبادرة في سنة (1999م) وخرج بإستراتيجية لخمس سنوات، أما تقرير المبادرة الثانية فقد قدم في سنة (2000م) واشترك بإعداد الدراسة (1110) شخص وتطلب (97) لقاءً و (71) يوماً، (3500) ساعة كما تلقى الدعم من جهات عديدة أهمها برنامج (AMIR) (سالم، 2021).

وقد تبنت المملكة الأردنية إستراتيجية وطنية للإدارة والتعليم الإلكتروني تنطوي على استغلال التقنيات الحديثة كوسيلة أساسية في نظام التعليم الأردني على جميع المستويات الضمان استخدام هذه التقنيات الحديثة بدأت الوزارة منذ عام (2002م) بتدريب جميع موظفي الوزارة على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات واستغلالها لتحسين التعليم وإدارته، كما تم ربط ما يزيد عن (1000) مدرسة بشبكة إلكترونية متوسطة السعة، وتم تزويد معظم مدارس المملكة بأجهزة حاسب آلي، وتبنت الحكومة الأردنية مؤخراً مشروعاً لإنشاء شبكة تعليمية وطنية عالية السعة باستخدام تقنية الألياف الضوئية (الخريشا، 2021).

وللحكومة الأردنية إستراتيجية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بحيث توفر القدرات التي يستطيع من خلالها المجتمع الدخول إلى المعلومات الرسمية التي يحتاجها وتحسين الخدمات العامة والاتصالات وتنفيذ المعاملات، وتساهم أيضاً في تحسين كفاءة وفعالية الأعمال لكي تكون أكثر تركيزاً على تلبية حاجات الأعمال، وتساعد على تقليل عبئ الأوراق والوثائق الرسمية والروتين الحكومي، وتسعى لتحقيق أهداف إستراتيجية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات الأردنية، وتتمثل أبرز الأهداف في تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين وقطاع الأعمال المحلي والأجنبي، وتحقيق الشفافية للمشاركة بالمعلومات والوصول إلى الوثائق والدقة في تقديم المعلومات، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالمملكة، والعمل على تحسين كفاءة وفعالية أداء مؤسسات وهيئات ووكالات الدولة وأجهزتها التنفيذية، وخلق تأثير إيجابي فعال في المجتمع وتطوير مهارات الأفراد في مجال المعلوماتية والاتصالات (غيث، 2019).

### 3- تجربة المملكة العربية السعودية:

أدركت المملكة العربية السعودية أهمية الإدارة الإلكترونية في التنمية الإدارية، في كونها أداة لتسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية وزيادة إنتاجية العاملين والمساعدة في اتخاذ القرارات وتفعيل عملية الاشراف، واستناداً لذلك يأتي المشروع الوطني للملك عبد الله بن عبدالعزيز لإدخال الحاسب الآلي في المدارس، والذي من أهدافه تمكين المديرين للإفادة من شبكة المشروع في تقديم المعلومات والتعليمات والبيانات إلى الأطراف المعنية المرتبطة بالمدارس، وتُعدّ المملكة العربية السعودية من أهم الدول العربية التي تهتم بعلم الحاسب الآلي، كما وتدخل خدمات الكمبيوتر في معظم قطاعات الدولة، حيث أصبح يحتل مكانة هامة في قطاعات الأمن والأحوال المدنية، والجوازات والجنسية، بالإضافة إلى ديوان الخدمة المدنية (كناني، 2010).

كما تم توظيف أجهزة الحاسب الآلي في معظم العمليات الإدارية في المملكة العربية السعودية، وقصر التركيز على الأساليب التي تستخدم في مواجهة المشكلات الإدارية أكثر من التركيز على الأبحاث والنظريات الأساسية، التي تسعى للوصول إلى مبادئ عامة، ولقد أخذت السياسة التعليمية في المملكة في ضوء تطورها العلمي المتواصل بدائل حديثة في مجال تكنولوجيا الإدارة فكانت الميزانية المبرمجة بديلاً للميزانية التقليدية، والتخطيط بديلاً عن العفوية، وبك المعلومات بديلاً عن القرارات المرتبطة بوسائل الخزن التقليدية، وتحليل النظم بديلاً عن القرارات الفردية. ويعتبر هذا تقدماً كبيراً في المجالات التكنولوجية للمملكة العربية السعودية، وذلك لإيمان المختصين بأن أهم أسباب الأزمة الإدارية في النظم التعليمية بالدول النامية، يرجع إلى إدارتها عن مجرى تطورات علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية (الحسن، 2009).

ومن التجارب الرائدة في الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية مدارس عبد الرحمن ففيه النموذجية بمكة المكرمة، وتحتوي المدارس على مكتبة عامة ورقمية وتحتوي على أكثر من ثمانية آلاف كتاب، ويمتلك العاملين بالمدرسة بريد إلكتروني يتم التواصل المباشر بينهم وبين الإدارة، يتلقون من خلاله كافة التوجيهات والنشرات سواء من إدارة المدرسة أو إدارة التعليم ، وتستخدم المدارس نظام إلكتروني للتواصل مع أولياء الأمور يتم فيه التواصل للتعريف بنتائج الطلاب وغياهم، كما تم تسليم أولياء الأمور أكواد من خلالها يستطيعون الدخول من منازلهم لمتابعة أولادهم داخل حجرة الدراسة (أحمد، 2017).

#### **4- تجربة سلطنة عمان**

سعت السياسة التعليمية إلى الإرتقاء بنوعية وجودة التعليم وذلك لتعاقب الحركة التنموية السريعة، حيث بدأت العديد من المشاريع التربوية في السلطنة من أجل التطوير النوعي للتعليم، كمشروع التعليم الأساسي وتطوير الأداء، والبوابة التعليمية الإلكترونية والإدارة المدرسية الذاتية وغيرها من المشاريع. وتمثلت جهود سلطنة عمان في تطوير التعليم من خلال وضع الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني، والتي جاءت تنادي بضرورة إعداد وتنمية الموارد البشرية لتتوافق مع متطلبات العصر المتسم بالتقدم التكنولوجي والمعلوماتي، لذلك قامت وزارة التربية والتعليم على تطوير التعليم، ليتمكن من تنمية وتطوير قدرات كل من المعلمين والطلاب ليقوم كل منهم بدورة على أكمل وجه (الصوافي، 2011).

## المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

لقد أدت كثرة التحولات الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية التي مرّ بها العالم عبر التاريخ إلى اختلاف المفكرين والباحثين فيما بينهم حول إعطاء تعريف عام وموحد عن مفهوم الجودة، حتى (ديمنج) الذي يعتبر واحداً من أهم علماء الجودة على مرّ التاريخ حينما طلب منه إعطاء مفهوم عام ومحدّد للجودة أجاب بأنه لا يعرف.

### مفهوم الجودة:

كلمة الجودة (Quality) من حيث اللغة يرجع أصلها إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني الكيفية أو النوعية، كما أنها تعني الامتياز، وتعني العلامات والمؤشرات التي يتم من خلالها تحديد الشيء وفهم بنيته (قعدان، 2018).

كما وعرّفها الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (ASQC) بأنها: مجموعة من مزايا المنتج وخصائصه أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين المذكورة أو الضمنية. فيما عرّفها معهد الجودة الأمريكي بأنه: "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الإعتماد على تقسيم الزبائن لمعرفة مدى التحسين". وعرّفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا (NEDO) بأنها: "تحقيق متطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع" (مسعود، 2013: 31).

"وتعتبر الجودة حقلاً من الحقول الحديثة التي نادت بها العديد من الدراسات، والتي تقوم على تحقيق أفضل الأداء وتحسين الإنتاجية لتحقيق أفضل الأرباح، والحفاظ على الزبائن باختلاف رغباتهم وتحقيق حاجاتهم على أكمل وجه، وذلك باتباع معايير الجودة المتفق عليها دولياً، ودراسة أهداف تطبيقها، وأبعاد إدارة الجودة، وربطها بأداء العاملين من حيث قيام الموظف بمهامه الموكّلة له على أكمل وجه وفق معايير الجودة" (أبو مسامح، 2018: 2).

كما عُرفت الجودة: بأنها قياس مستوى الخدمات المقدّمة للجمهور، والمتوافقة مع توقعات مزوّد الخدمة، من خلال الثقة والاعتمادية والملموسية والتعاطف والاستجابة وأخيراً الأمان (عوكل، 2019).

وعُرفت الجودة: "بأنها عملية تطبيق مجموعة المواصفات التعليمية والتربوية اللازمة من أجل رفع مستوى المنتج التعليمي من خلال العاملين في مجال التربية والتعليم" (سليمان، 2016). ومن خلال ما سبق، يرى الباحث بأن الجودة عبارة عن مجموعة من الخصائص والمميزات التي تحقق أفضل الأداء والإنتاجية بشكلٍ يلبي احتياجات ذوي العلاقة داخل المؤسسة.

## مفهوم الجودة الشاملة:

عرفت بأنها: "مجموعة مقاييس محدّدة للمقارنة والحكم، تستخدم لوضع أهداف وتقييم الإنجازات، وقد تكون معبّرة عن المستويات الحالية للإنجازات في المؤسسة، وتدفع هذه المعايير إحدى الجهات المسؤولة" (البطري، 2020: 4). ونستنتج مما سبق أن الجودة مفهوم يدلّ على تطبيق مجموعة المواصفات والمقاييس للمنتجات من أجل ضمان الدقة والإنجاز للمخرجات.

## تاريخ إدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد مصدر واحد متفق عليه لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويعتقد بعض الخبراء أنه جاء من كتابين للمفكرين في إدارة الجودة، كتاب مراقبة الجودة الشاملة وكتاب ما هي إدارة الجودة الشاملة، ويقول آخرون إنّ المصطلحات نشأت عن مبادرة في البحرية الأمريكية لتبنّي توصيات (وليام ديمينج)، مدير إدارة الجودة والتي أطلقوا عليها إدارة الجودة الشاملة، لم تتمتع إدارة الجودة الشاملة بقبول حتى عصر الثمانينات.

"كما تعود جذور مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارساتها إلى أوائل القرن العشرين ومبادئ (فريدريك تايلور) للإدارة العلمية، التي دعت إلى طريقة متسقة لأداء المهام وتفقد العمل النهائي لمنع المنتجات غير الصالحة أو الرديئة من الخروج من المتجر، جاء المزيد من الابتكار في عشرينيات القرن العشرين من خلال إعداد (والتر شوارت) لضوابط العملية الإحصائية، والتي يمكن تطبيقها في أي وقت في عملية الإنتاج للتنبؤ بمستويات الجودة. طوال العشرينات والثلاثينات من القرن الماضي، طوّر (ويليام ديمينج)، نظريات مراقبة العملية الإحصائية التي كان يستخدمها لمساعدة إدارة الإحصاء الأمريكية في أوائل الأربعينات، وكان هذا أول استخدام للتحكم في العمليات الإحصائية في مجال غير التصنيع" (أبو مسامح، 2018).

## مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

شهد العالم أجمع في الآونة الأخيرة العديد من التغيرات والتطورات المتسارعة على المجالات كافة، الاقتصادية وكذلك الاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية والسياسية أيضاً، وكان لها الانعكاس الكبير على العمل الإداري في كافة المنظمات وكافة أنشطتها ومجالاتها، مما عزز السعي إلى تحقيق الميزة التنافسيّة على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية للمحافظة على

الوجود والاستمرار معاً، وبذلك فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد أكبر المحاور اهتماماً في العالم كله، بل أصبحت السبيل الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الخدمية للمحافظة على رسالتها ورؤيتها وهويتها، كما وتواجه المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت مؤسسات صناعية أم خدمية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل، ويعدّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ، لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظلّ عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل، وفي ظلّ المنافسة العالمية الشديدة للمؤسسات من أجل كسب حصة أكبر في السوق أصبح العميل هو سيّد الموقف، وسيّد السوق والجميع يسعى لإرضائه طمعاً في زيادة الحصة السوقية التي يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات (عبد الرحمن، 2018).

ويُعدّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء وتطويره بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، وبالتالي تحقيق نجاح المنظمات.

ونظراً لحدوث هذه المفهوم هناك عدة تعاريف له، بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

يمكن القول أن أول محاولة لوضع تعريف لإدارة الجودة الشاملة كانت من قبل منظمة الجودة البريطانية (BQA) حيث عرّفتها على أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً" (رضوان، 2012: 32).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة "وسيلة من وسائل التطوير في المنظمات من خلال التركيز على مشاركة العاملين فيها من كل المستويات فهي تمتلك ثقافة تنظيمية تحث العاملين على الإبداع والابتكار وبذل المزيد من الجمهور حتى يحافظوا على وجودهم داخل المنظمات، الأمر الذي يزيد من قدرات هذه المنظمات التنافسية، ويرتقي بمستوى خدماتها بما ينعكس على رضا العميل وزيادة الإقبال عليها، وتحسين أوضاع الكادر البشري فيها وتطويره" (محمد، 2015).

وعرّفت على أنها "إدارة الجودة الشاملة التي تشير إلى التركيز على الجودة وعلى مستوى المنظمة ككل ابتداءً من المُورّد إلى المستهلك، ويتطلب ذلك التزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون" (زيادة، 2016: 41).

وعُرفت أيضاً بأنها أسلوب متكامل يطبّق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوثر للأفراد وفريق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب المستفيدين من التعليم، وهي فعّالية تحقّق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة، وهي منظومة تثبت نجاحها لتخطيط وإدارة الأنشطة التعليمية (عطية وقريط، 2020).

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تشمل النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملية التعليمية كافة، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المخرجات، ويتم ذلك بتعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية. كما وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الحديثة التي استحوذت على اهتمام واسع من قبل الاختصاصيين والباحثين. مما جعل اتفاقهم على مفهوم واحد وعام أمراً صعباً، ولذلك تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم، فكل باحث رأيه ونظرته وأسلوبه الخاص في فهم إدارة الجودة الشاملة وتعريفها.

### أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما:

1. أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء...إلخ.
2. أهداف تخدم تحسين الجودة: وهي غالباً ما تنحصر في الحدّ من الأخطاء، وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفاعلية أكبر (مليكة، 2020).

### طبيعة إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تعبّر عن كل هذه الأشياء، بل وأكثر منها، فهي تعبّر عن أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية، تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الإنتاج والخدمات. وتكمن المشكلة في أن معظم المديرين ينظرون إلى إدارة الجودة الشاملة كأداة أو صيغة سهلة يمكن تعلّمها في مؤتمر يستغرق يوماً واحداً، ثم تطبيقها بسرعة في الإدارة أو الشركة، وليس من الضروري أن تكون إدارة الجودة الشاملة مسألة صعبة، ولكن قلّ ما تكون

سريعة أو سهلة، إن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إيجاد بيئة يسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة باستمرار (بدر، 2017).

### **فلسفة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم:**

ترتكز فلسفة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم على عدة مبادئ وأسس، تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية، تقود إلى الجودة، وتهتم بوعي الموظف ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل، أما المبادئ التي ترتكز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة فهي تتلخص في مشاركة جميع الموظفين في المؤسسة، أي أن كل من يعمل في المؤسسة التعليمية مسؤول مسؤولية كاملة عن جودة الخدمة، لأن الجودة الشاملة تتطلب في المقام الأول الإدارة التشاركية، وأداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي العمل للكثير من العيوب، وتكلفة الجودة وفقاً لفلسفة الجودة الشاملة هي عبارة عن تكاليف جميع الأعمال المتعلقة بالجودة وقدرة الإدارة المستمرة على تقويم مركزها التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات يعتمد عليها، لتحقيق شهرة واسعة في السوق، ووضع جميع الموظفين في صورة مجموعات عاملة من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز العمليات الإنتاجية والإدارية كافة وتنمية مفهوم الرقابة الذاتية (عابد، 2017).

### **مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل فيما يأتي:

1. التركيز على العميل: العملاء وحدهم هم من يحددون مستوى الجودة، بغض النظر عن التدريب المطبق على الموظفين، وعمليات التطوير المتبع.
2. مشاركة الموظفين: يعتبر الموظفون الداخليين في المؤسسة، فمشاركتهم بتطوير المنتجات أو الخدمات، يساهم بشكل كبير في تحديد الجودة.
3. مركز العمليات: العمليات هي المبدأ الذي يوجه الموظفين، لدعم هذه العمليات على أساس الأهداف الأساسية المرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجيتها، وهدفها.
4. النظام التكاملي: يمكن تطبيق نظام (ISO 9000)، وتطبيق معايير الجودة بناءً عليه.
5. الاستراتيجيات والطرق الممنهجة: يجب إيجاد خطة استراتيجية متكاملة تشمل التكامل، وتطوير الجودة، وتطوير المنتجات والخدمات في المنظمة.

6. صنع القرار: تُتخذ القرارات في نظام إدارة الجودة الشاملة، بعيداً عن العواطف، والاهتمامات الشخصية، بحيث تكون مستندة إلى الحقائق والمعطيات.
7. التواصل: يجب أن تُصاغ استراتيجية التواصل ونقل المعلومات بشكل يتماشى مع رسالة وأهداف المنظمة، حيث تشمل المساهمين في المنظمة، وجميع المستويات داخلها، ووسائل الاتصال، وقياس الفعالية، والتوقيت.
8. التحسين المستمر: يؤدي استخدام أدوات قياس الجودة الصحيحة، والتفكير الإبداعي إلى البدء في تطبيق المقترحات الخاصة بالتحسن المستمر وتنفيذها، مما يؤدي إلى تطوير المنظمة إلى مستوى أعلى من الجودة (عبد الرحمن، 2018).

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة والمنظمة سواء خاصة أم عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للتواصل بين الدول وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية أو الخدمية في العالم، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يأتي: تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج، وتحقيق رضا العميل وتقديم الأفضل من السلع والخدمات، وتحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء إلى بيئة العمل، وتحسين السمعة الطيبة للمنظمة، وتعدّ منهجاً شاملاً للتغيير بعيداً عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات، وتعمل على تغيير سلوكيات الأفراد تجاه مفهوم الجودة (زديرة، 2017). ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تحقق التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والأقسام في المؤسسة.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

تُعد طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فريق العمل، ومنحهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويتها، وتشجيعهم على عمل التحسينات داخل الجامعة، وممارسة الأساليب الإدارية الحديثة، حيث يساعد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم على وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات ورفع مستوى أداء الأكاديميين والإداريين، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين، وتمكين إدارة الجامعة من حلّ المشكلات بالطرق العلمية

الصحيحة، والتعامل معها خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً. ونظراً للتطور العلمي المتسارع، وحتمية مواكبة التقدم الحاصل في عالمنا، والصعوبة التي نواجهها في السيطرة على المتغيرات المتسارعة التي تطرأ على العملية التعليمية التعلمية، أدى ذلك إلى انخفاض الجودة التعليمية، وزيادة الوقت المقرّر للعمليات التعليمية، وزيادة عمليات المراقبة، كما ساعد في انخفاض الاهتمام بدور العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، وبذلك من الممكن أن يؤثر سلباً على المخرجات التعليمية المدرسية، إضافةً إلى أن البرامج التدريبية أثناء الخدمة ليست بالمستوى المطلوب، ولا تحقق الكفاءة اللازمة من أجل تطوير وازدياد درجة جودة العملية التعليمية التعلمية (الجوهري والخميسي، 2018).

وتعود أهمية تطبيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية إلى دورها الريادي في عملية ضبط النظام الإداري في المؤسسات التعليمية والعمل على تطويرها للارتقاء بمستوى الطلبة في المجالات كافة، وتحقيق متطلباتهم وأولياء أمورهم والوفاء بها، والمساهمة في تحقيق رضاهم ضمن الإطار العام للمؤسسة التعليمية، والعمل على رفع مستوى أداء العاملين وتنمية كفاءتهم، والقدرة على تحليل المشكلات التي تواجههم بطرق علمية منظمة ودقيقة، إضافةً إلى التكامل بين العاملين في المؤسسة التربوية والعمل بروح الفريق (عناجرة، 2019).

### **أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:**

تتمثل أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمراجعة المنتج التعليمي (الطالب) من حيث العوائد ذات التأثيرات الفردية والاجتماعية؛ التي تعبر عن مجموعة التغيرات السلوكية والشخصية، مثل القيم والانتماء والدافعية، والعمل على اكتشاف حلقات الهدر المالي والبشري والزمني، وتقدير معدلاتها وتأثيرها في كفاءة التعليم، وقدرتها على تمكين الطالب من اكتشاف المعرفة بنفسه، من خلال تقديم مهارات البحث، والقدرة على التحليل والتركيب والتقويم وأساليب التعلم المناسبة، وإمكانية تخريج كوادر مؤهلة لسوق العمل والإنتاج، والتي ستسهم في عملية التنمية والتقدم، والمساهمة في تحقيق الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق، وتنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية، مثل مهارة حلّ المشكلات وتقويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها، والتحسين المستمر الذي يجعل المؤسسة تتقدم في عملها هو البحث دائماً عن الأفضل في منتجاتها، فتفتح الفرصة

للبحث والتطوير وتشجيع الإبداع والتميز عن المنتجات الأخرى، فهذه هي الأمور التي تركز عليها تحسين الجودة (عابد، 2017).

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن أهمية تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية يكمن في توظيفها لإنجاح تحقيق الأهداف المبنية بفعالية وكفاءة، ففي حال تبنت المؤسسات التعليمية أسلوب الجودة في إنجاز الأعمال وتحقيق أهدافها سيعود ذلك بالنفع على المؤسسات برمتها وبذلك يؤدي إلى تحسين جودتها، وتطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بالشكل الصحيح، والاستخدام السليم للموارد المختلفة.

### **فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

إن تطبيق مبادئ ومفاهيم إدارية معينة واستخدامها لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق هذه المبادئ واستخدامها في فوائد معينة، والتي من أهمها تحسين نوعية الخدمات المقدمة، ورفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة، وتخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل، وزيادة الولاء والانتماء عند العاملين في المؤسسة، واستمرار قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة، واستخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك، وتوفير التدريب اللازم للعاملين وتسهيله (عبد القادر، 2015).

### **أبعاد إدارة الجودة الشاملة:**

إن إدارة الجودة الشاملة لها أبعاد عديدة وتدخل من ضمنها الأبعاد التالية:

**1- التحسين المستمر:** تتطلب الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب للوصول له، والذي لا يمكن الوصول إليه بسهولة (بدر، 2017).

**2- مشاركة العاملين (اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات):** إن تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار، ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة (عبد القادر، 2015).

**3- دعم الإدارة العليا (التزام القيادة بالجودة):** يتوقف نجاح الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة الإدارة العليا في المنظمة وإيمانها بفوائدها، وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق.

**4- التركيز على الزبون:** يعتبر التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أنّ نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم (محمد، 2015).

### **معايير إدارة الجودة الشاملة:**

تعرف معايير الجودة الشاملة بأنها: "بيان المستوى المتوقع الذي وضعته هيئة مسؤولة بشأن درجة أو هدف معيّن، أو التميّز المراد الوصول إليه لتحقيق قدر منشود من الجودة" (شنان ولهميد، 2020: 68).

"إن إدارة الجودة الشاملة عملية تركز على العميل وتهدف إلى التحسين المستمر لعمليات الأعمال، وتسعى جاهدة لضمان أن يعمل جميع الموظفين بالسير نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وذلك لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وكذلك تحسين الإجراءات المعمول بها للإنتاج. حيث يتم التركيز بشكل خاص على اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق، وذلك باستخدام مقاييس الأداء لمراقبة التقدم، فيؤدي ذلك إلى تشجيع مستويات عالية من التواصل التنظيمي لغرض الحفاظ على مشاركة الموظف ومعنوياته" (محمد، 2015: 39).

### **معايير تقويم جودة الأنشطة التعليمية:**

جاء النظام التربوي من أجل مراقبة الجودة والعمل على تطويرها في المدارس، من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، وذلك بتحديد معايير معترف بها يتم من خلالها تقويم جودة الأنشطة التعليمية والبرامج التابعة لها، ووضع (بالدرج) إطاراً يتضمّن إحدى عشرة (11) قيمة أساسية، تتمثل في التعليم هو محور التربية، والقدرة على تطوير التعليم، والتطوير المستمر في التعليم، ومشاركة الهيئة التدريسية، والتشارك الجماعي في عملية التطوير، وتصميم الجودة، ومنع الأخطاء، وأن تكون الإدارة بالحقائق، وأن يكون هناك نظرة مستقبلية، ومسؤولية المجتمع، وأن يكون استجابة، وسريعة للمتغيرات المتلاحقة، والاهتمام بالنتائج (زين الدين، 1997).

## مميزات الإدارة بالجودة الشاملة:

هناك مجموعة من المميزات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في تقليل العمليات الإدارية، وإتقان العمليات الإدارية، وتبسيط النماذج والإجراءات، وزيادة الإنتاجية، وتقليل شكاوى العملاء، والتحسين المستمر داخل المنظمة، تقليل الفاقد (أبو النصر، 2015).

## خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عند الحاجة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل أي مؤسسة، نجد أن جميع الباحثين لم يتفقوا على أسلوب يمكن تطبيقه، ولكن هناك مجموعة من الخطوات المعروفة والتي يمكن تطبيقها، وهي:

- **الخطوة الأولى:** البدء بتطبيق الأسس والقواعد والمبادئ التي يشتمل عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد أن يتم توفير الأسس والمتطلبات والأدوات الفنية اللازمة لذلك، وإعداد دليل الجودة الشاملة الذي يحتوي على ذلك كله وتوزيعه.
- **الخطوة الثانية:** تشكيل مجالس الجودة التي تضم المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام.
- **الخطوة الثالثة:** تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ليتلاءم مع عملية البدء في التنفيذ.
- **الخطوة الرابعة:** تبدأ عملية التنفيذ بكيفية معينة ضمن الهيكل التنظيمي المطلوب مع تفويض الصلاحيات والسلطات إلى الأفراد، ويفضل أن يتم التطبيق مرحلياً وعلى نطاق ضيق ومن ثم توسيعه تدريجياً لمواجهة أي قصور أثناء التنفيذ، كما يجب القيام بالتقييم الدوري والمتابعة الحثيثة، للتأكد من تطابق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة (الحراشة، 2010: 35).

## أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة، والعمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق الجودة الشاملة، والمساهمة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المنتج وحتى المستهلك، وزيادة ولاء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق الجودة الشاملة وانتمائهم لسيادة ثقافة التعاون والعمل

الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز، تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، إضافة إلى إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل، وترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورياً لكل عمل المنظمة (بدر، 2015).

### **المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة**

يتبنى علم الإدارة الحديث منهج التجديد والابتكار في إحداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الإداري، والتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة التغيير التي تعتمد على إدارة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويعتبر جوهر الإدارة الإلكترونية في التحول نحو نمط تفاعل العاملين والزبائن والمؤسسات، وهذا يتطلب تنظيم التعاملات والخدمات المختلفة بكافة أشكالها، وإعادة هيكلتها بشكل إلكتروني للتخلص من البيروقراطية المتعلقة في الأعمال والمهام المتعلقة باحتياجات الزبائن ومؤسسات المجتمع من خلال التكنولوجيا الحديثة المتوفرة. كما ويعتبر بلوغ الجودة وإدارتها من خلال المحافظة عليها وتطويرها بشكل مستمر عاملاً أساسياً في جلب الزبون والحفاظ عليه، وبذلك يصبح تحقيقها جلّ اهتمام الإدارات كافة على اختلافها وتكاملها (قدوري، 2010).

### **المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:**

- أشار عطوي (2017) إلى مجموعة من المبادئ الرئيسية، وتتمثل فيما يأتي:
- 1- الاهتمام برضا المستفيدين من العملية التعليمية (الطالب، وأولياء الأمور، وسوق العمل).
  - 2- التركيز على العمل الجماعي التعاوني بين كافة العاملين داخل المؤسسة التعليمية، واستغلال المهارات والخبرات التي يمتلكونها.
  - 3- أن يكون التحسين والتطوير شاملاً لكافة مجالات المؤسسة التعليمية وما يتعلق بها من حيث التخطيط والتدريب، وغيرها.
  - 4- اعتماد مبدأ أداء العمل بالشكل الصحيح وبدون أخطاء.
- ويرى الباحث أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تركز على رضا المستفيدين من العملية التعليمية، وفي حال تم تطبيقها سيكون التطوير والتحسين المطلوب على أكمل وجه، وشاملاً لكافة عناصر النظام التعليمي.

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

هناك مجموعة من المبادئ المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم، وتتمثل في:

- 1- التخطيط الاستراتيجي: تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على اعتبار التخطيط بمثابة الأساس في تحقيق الأهداف المنشودة من أجل إنجاح المؤسسة، ويستخدم التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتوحيد نشاطات المؤسسة تجاه أهداف محددة، ويجب أن يتوافر بالخطوة قابلية دعم المؤسسة للميزة التنافسية من خلال عملية الابتكار والتجديد وعدم القبول بالوضع الحالي.
- 2- إسناد الإدارة العليا: قدرة الإدارة العليا على الالتزام طويل الأمد في تحقيق الأهداف المنشودة من أجل النجاح بالوصول إلى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- 3- التركيز على المستهلك: نجاح المؤسسة في تلبية رغبات واحتياجات المستهلك بجودة عالية (الشايب، 2018).

## معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

تظهر معايير الجودة الشاملة في المدارس في مجموعة من المعايير، أهمها: معايير تتعلق بالطلاب، ومنها نسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، ومتوسط تكلفة الفرد والخدمات المقدمة له، ومعايير تتعلق بالإدارة المدرسية، ومنها جودة المنهج الدراسي ومحتواه، ومعايير تتعلق بالإدارة التعليمية، ومنها اختيار الإداريين وتدريبهم، ومعايير تتعلق بالإمكانات المادية، ومنها مدى استفادة الطلاب من الوسائل والتقنيات، ومعايير تتعلق بالعلاقة ما بين المدرسة والمجتمع، ومنها قدرة المدرسة على تلبية حاجة سوق العمل العدواني (2015).

## معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية:

يعتمد نجاح المؤسسات على جودة التعليم، وتعتبر الجودة الشاملة في التعليم عبارة عن ترجمة لاحتياجات المستفيدين من العملية التعليمية (الداخلين والخارجين) إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات التعليمية، وطريقة أداء العمل في المؤسسة التعليمية من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم عن الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية (زرزار وغياذ، 2009).

ويعرّفها الباحث بأنها جملة المواصفات والخصائص الواجب توافرها من أجل تحقيق الجودة الشاملة، وتتمثل في: تهيئة الجو الملائم، توفير البيئة المناسبة، التخطيط لمحتوى المقررات

الدراسية، واختيار أساليب وطرائق التدريس المختلفة، اختيار الوسائل والتقنيات المناسبة للتعليم، والتخطيط للتجهيزات المادية بأكملها.

### **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي:**

على الرغم من المميزات التي يتسم بها نظام إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي إلا أنه قد يعترض تطبيقها مجموعة من الصعوبات والمعوقات، ومنها عدم التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة ونجاحها، وهذا بسبب عدم إدراك الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة وأهميتها وفوائدها، وكذلك نقص المعرفة والخبرات المحدودة لدى المدراء عن إدارة الجودة، وعدم القدرة على تغيير ثقافة المؤسسة وقيمها لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وثقافتها، ويُعدّ تغيير ثقافة المؤسسة وقيمها مهمة صعبة، ويتطلب وقتاً طويلاً نسبياً بسبب تجذر هذه القيم وعمقها لدى الأفراد العاملين، وعدم توافر الكفاءات البشرية القادرة على استلهاً سبل التطبيق الفعّال لإدارة الجودة الشاملة، وذلك بسبب النقص في التعليم والتدريب بشكل مستمر، وانعدام ثقة العاملين بالإدارة العليا من ناحية وبين أنفسهم من ناحية أخرى، الأمر الذي يؤدي لحدوث نزاعات وخلافات بين الفرق وبين أعضاء الفريق الواحد، والتخطيط الخاطئ وغير الملائم لظروف المؤسسة، وعدم وفرة المخصّصات المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وضعف الأنماط القيادية لدى أصحاب القرار في الميدان التربوي (المرهاق، 2020).

ويرى زرزار وغياد (2019) بأن هناك معوقات أخرى، أهمها: توقع نتائج بشكل فوري، وليست على المدى البعيد، وعدم مشاركة كافة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويرى الباحث بأن غياب الاهتمام الكافي بالعاملين في المؤسسات التعليمية يعتبر معوقاً رئيسياً، إذ من المفترض أن تدرك المؤسسات التغيير في احتياجات وتوقعات العاملين.

### **الإدارة الإلكترونية وتحقيق الجودة الشاملة:**

تعدّ تطبيقات الإدارة الإلكترونية من الأدوات التي تساهم في وصف وتحليل المعلومات بهدف إجراء التحسينات اللازمة، وهذا يقود إلى اعتماد هذه التطبيقات كأداة ملائمة لبسط منطق الجودة الذي يبقى ثابتاً في الأهداف التي يسعى لها وسبل تحقيقه. وبالتالي من الممكن إجمال العمليات التي مكّنت المؤسسات من التفكير بشكل مختلف كلياً في الطريقة التي يتم العمل من خلالها على كافة المستويات، وأدركت مجموعة الفوائد التي تعود من استخدام وسائل الاتصالات بشتى أشكالها في تحسين الجودة والعمل على تقديم خدمة متميزة. فإن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تعزّز مركز الزبون في قلب المؤسسة، بحيث تمكّنه التطبيقات من التعريف بنفسه واحتياجاته التي

تعدّ حجر الزاوية في تحقيق الجودة. حيث من الممكن تقديم المنتجات والخدمات باستخدام الانترنت والأدوات الجديدة لإدارة المعرفة التي جاء بها الانترنت وتكنولوجيا المعلومات. كما إن نشر إجراءات الجودة ونشر مؤشرات المتابعة الخاصة بها تم تجديدها من خلال برامج وأدوات الإدارة الإلكترونية، والقيام بتطبيقات معلوماتية لإدارة عملية تدفق المعلومات، كما يمكن الوصول إلى هذه الأدوات والبرامج من أي مكتب خاص بكل فرد مهما كان دوره في توثيق العلاقة مع العملاء عن طريق البنى التحتية للإنترنت، كما أن التكنولوجيا تساهم في إيجاد علاقة تفاعلية مع العملاء بشكل يسمح بمعرفة ردود أفعالهم وتقديم كل ما هو جديد لهم، وإضافة شروحات وتوضيحات لكل معلومة يستفسرون عنها (العبدى، 2019).

## **بعض التجارب العالمية في إدارة الجودة الشاملة:**

### **1- التجربة الأمريكية:**

في ظلّ الاهتمام الكبير باستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة خلال نهايات القرن الماضي، بدأ الاهتمام بتلك الاستراتيجيات في بداية فترة التسعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال الجامعات الأمريكية وهي جامعة هارفارد والتي أثبتت دراساتها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُعزّز وتحسّن الأداء التنظيمي ويقع على رأسها المعايير المتعلقة برفع مستوى الأداء من خلال وضع معياراً يتم تطبيقه للمستوى الأول من القبول (عطية، 2015).

وقامت العديد من المناطق والجامعات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية بتطبيق تلك الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، فعلى سبيل المثال يمكن تناول بعض تلك المناطق على النحو التالي:

### **تجربة منطقة نيوتاون التعليمية:**

قامت منطقة نيوتاون التعليمية في مدينة نيوتاون بولاية كنتاكي الأمريكية، بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسها فقد قامت ببناء نموذج للجودة الكلية بالاعتماد على المعطيات النظرية والتطبيقية لمجموعة من الباحثين والمستفيدين كانت النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يحقق كل طالب المقدرة على التعلّم الذاتي، والمقدرة على استيعاب المعرفة وهضم محتويات المنهج، وتعلّم مهارات صنع واتخاذ القرار، وحلّ ومعالجة المشكلات بالتفكير الناقد، والاهتمام والعناية بالآخرين (المحيطين به)، والتعرف إلى أهمية تقدير الذات.

إن نموذج نيوتاون ينظر إلى الطالب على أنه المستفيد (العميل) وإلى عملية التعلم (learning process) منتج (Product) وإلى عملية التعليم (Teaching) كخدمة (Service) وذلك من أجل تحقيق التحسين الدائم في العملية التربوية و التعليمية بمجملها (الغدير، 2015).

### تجربة مدينة ديترويت:

فقد قامت مدينة ديترويت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن أساليب ومفاهيم إدارة الجودة فرض عليها إعادة تعريف دور وأهداف وواجبات المدارس على نحو يتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الوضع الكلي للمدارس على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحوّل اتجاه الجودة الشاملة، والتخطيط لبرامج تدريبية شاملة في القيادة التربوية للإداريين والمعلمين تعنى بمفاهيم القيادة التشاركية، وتبني برنامج لتطوير وتنقيف العاملين خاصة فيما يتعلق بمواقفهم وأفكارهم تجاه عملية التغيير، توظيف البحث النظري والتطبيقي واعتباره قاعدة رئيسة تستمدّ منه البيانات والمعلومات التي في ضوئها يتم إعداد السياسات التعليمية وعلى هداها يجري تنفيذها (الدقاق، 2018).

### تجربة مدرسة ويست بابيلون West Babylon في مقاطعة لونج أبلند:

فقد طبقت عام (1991م) مبادئ (ديمنج) من خلال توظيفها في العمل التربوي والتعليمي بعدة جوانب، كالتكامل والاستمرارية في الأهداف، بحيث تقود إلى تقديم تجارب تربوية ذات جودة تمكن الطلاب من التعلم والمشاركة والنجاح مدى الحياة، وأن تتبع هذه الأهداف من حاجات المجتمع الفعلية، وتبني فلسفة جديدة تهدف إلى تحقيق الجودة التربوية الشاملة في تحسين العمليات التعليمية، وتقليل الاعتماد على التفتيش الخارجي حيث يقوم كل فريق بتحليل الأداء وتحديد أوجه النقص وتحديد الإمكانيات المطلوبة والعمل على توفيرها مع الاهتمام بالأداء الفردي والجماعي للطلاب، وتوفير الإحتياجات المادية قبل الحاجة إليها بوقت كافٍ مع الاهتمام بالجودة بدلاً من الأسعار المنخفضة (قادة، 2015).

### 2- تجربة اليابان:

نشأت فكرة الجودة الشاملة باليابان ولا سيما في الجامعات في المجال الصناعي، وهذا المفهوم أطلق عليه بيت الجودة، إذ يشير إلى مفاهيم تسهم إسهاماً حقيقياً في تحقيق الجودة الشاملة وهذه المفاهيم ترتكز إلى مرتكزات ومنها البنية، الفوقية وهي تتكوّن من النظام الاجتماعي والنظام

الإداري والنظام التقني، وثانيها ركائز الجودة من حيث خدمة العمل واحترام البشر والإدارة بالحقائق والتحسين المستمر، وثالثها الأصول والأحكام الحجرية التي يرتكز إليها السقف أو الأعمدة، ورابعها إنسانية الإدارة، وخامسها الأركان والمهمة والرؤية والقيم (الحجار، 2004).

### 3- التجربة البريطانية:

تُقدّم التجربة البريطانية للجودة الشاملة في التعليم نموذجاً ناجحاً في الاعتماد على نظام التفتيش، وهو من مسؤوليات مكتب المعايير التربوية، وهو جهاز يتبع للملكة مباشرة ويرأسه مفتش ملكي بدرجة وزير وتتضمن مهماته اختيار طاقم التفتيش وتأهيله وتدريبه وتقويمه، كما تشمل مسؤولياته وضع برنامج لتفتيش المدارس. وبسبب ازدياد عدد المدارس والحاجة الضرورية للتفتيش، وعدم قدرة مكتب المعايير التربوية القيام بمهام التفتيش في جميع أنحاء المملكة المتحدة (عبد الرحمن، 2018).

قررت الحكومة في عام (2000م) إنشاء الدولة نظام جديد للتفتيش على المدارس يقوم على إناطة الإشراف العام على التفتيش وتدريب المفتشين لمكتب المعايير التربوية، بينما تتم عمليات التفتيش من خلال ثلاث مؤسسات خارجية وبإشراف مباشر من مكتب المعايير التربوية والذي أصبح مسماه الهيئة البريطانية الرقابة والتفتيش على المدارس وبنفس المسمى السابق، والتفتيش نظام تاريخي ورائد للتقويم والمتابعة والمحاسبية تعليقه جميع المؤسسات المعنية بالتخطيط للتعليم في بريطانيا، وكثيراً من دول العالم المتقدمة مثل هولندا وسنغافورة وهونغ كونغ ونيوزلندا، ويطبق اختياريّاً في بعض الدول مثل فنلندا، وبدأت المملكة المتحدة تطبق هذا النظام من عام (1945م)، ثم ألغته عام (1992م)، بعد مناقشات عامة، ولكن بعد أن تبينّت لها الآثار السلبية لعملية الإلغاء، والتي انعكست بصورة جليّة في تدني مستوى الأداء، وفي ضعف المدارس وفشلها في تحقيق الجودة المنشودة في المدارس أعادته للتطبيق مرة أخرى عام (1995م) (الغرباوي، 2020).

### 4- التجربة الألمانية:

توضح الوثائق الرسمية كثيراً من سمات التعليم العالي الألماني، وأساليب الاعتماد الأكاديمي فيه، مثل التحوّل من تعليم النخبة إلى التعليم الجامعي للعامة، وإحداث تطورات في التعليم العالي، تشبه التطورات التي طرأت على الصناعة، حيث تم استبدال الرقابة الصريحة الخارجية للجودة بالرقابة الضمنية، التي يتم تنفيذها خلال مراحل العمل، واهتمام الرقابة على

الجودة، بالتركيز على الأفراد أكثر من المؤسسات، وهذا التركيز له تداعيات مهمة بخصوص تعزيز أعضاء الفريق الأكاديمي واختيار الطلاب (جولي، 2018).

ويتم قياس الجودة في التعليم العالي وفقًا لمقارنة (درجة تشابه الصفات الضرورية للصفات الفعلية)، كما أنّ التحسين المستمر في صورة الجودة، يدل على تحديد وتنفيذ أهداف معينة، ومراقبة وإثبات صحة معايير التفوق، ونتيجة لذلك يُلاحظ أنّ الأهداف الرئيسية، لمراقبة الجودة في التعليم العالي بألمانيا، تتمثل في رقابة الجودة، ومساواة مؤسسات التعليم العالي المناظرة، ووضع أسس الحد الأدنى من معايير الجودة، أما الأجهزة الأساسية لضمان الرقابة على الجودة تتمثل في المؤسسة نفسها (الجامعة) التي تتحمل مسؤولية الوصول إلى مستوى معين من التفوق، والدولة (السلطات العامة التي تتحمل مسؤولية الجودة والتكافؤ) (لحبيب، 2019).

## الدراسات السابقة

### مقدمة:

من خلال البحث والاطلاع لجمع أدبيات الدراسة، تم الحصول على بعض الدراسات التي تناولت الموضوع وتم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات: الأولى وشملت الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية، والثانية وشملت الدراسات التي تناولت معايير إدارة الجودة الشاملة، والثالثة وشملت الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وتنوعت بين دراسات عربية ودراسات أجنبية، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

### الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية:

- دراسة الصمادي (2022) وهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الأساسية الأردنية في لواء ماركا في العاصمة الأردنية من وجهة نظر معلمي المدارس، وتكوّنت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لتأثير عدد الدورات في جميع مجالات الدراسة، ولصالح المعلمين الذين تعرضوا لأكثر من دورتين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجال التنفيذ الإلكتروني ولصالح المعلمين من حملة المؤهل بكالوريوس فأقل، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ككل عند المجالات (الاتصال، التنفيذ، الرقابة) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التدريس ولصالح المعلمين الذين خبرتهم في التدريس 10 سنوات فأكثر، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: أهمية نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية ووضع خطط سنوية للبرامج التدريبية.

- دراسة العزة (2022) وهدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأردنية، وتكوّنت عينة الدراسة من (20) مديراً ومديرة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بمضمونه النوعي، وأداة المقابلة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية هي صعوبة حلّ المشكلات التقنية التي تواجهها الإدارة المدرسية، وعدم توفر الوعي الكافي لدى المعلمين بالثقافة الإلكترونية وأهمية تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، وعدم توافر قاعات دراسية تحتوي على الأجهزة الإلكترونية

اللازمة، ونقص التمويل والبنية التحتية، ونقص الكوادر البشرية المدربة على تدريب المديرين والمعلمين على استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي الإداري، وإعداد دليل خاص بالإدارة الإلكترونية للمساهمة في نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة التأكيد على تدريب المديرين والمعلمين على استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي الإداري، واعتماد استخدام التكنولوجيا كشرط من شروط تعيين المديرين الجدد.

- **دراسة الزيداني (2022)** وهدفت إلى التعرف على درجة متطلبات الإدارة الإلكترونية ومعوّقاتها والمقترحات والآليات لتطبيقها من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وتكوّنت عينة الدراسة من (153) مديراً ومديرة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.68 من 5) وأن درجة معوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.56)، كما تبين أن أربعة مقترحات قد جاءت بدرجة مرتفعة تراوحت متوسطاتها بين (3.77 - 3.97)، وهي رفع الإمكانات المادية اللازمة لتطبيق المدارس للإدارة الإلكترونية، وتقديم الوزارة للدعم المالي والمعنوي للمدارس التي تطبق حوسبة الإدارة، وزيادة المخصصات المالية لبرامج التدريب للقيادات المدرسية في مجال الإدارة الإلكترونية، وتوفير الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، ولم تُظهر النتائج وجود فروق تعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (من 5 - أقل من 10 سنوات)، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوضع تشريعات وقوانين تكفل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوفير الاحتياجات الحالية والمستقبلية المؤهلة من الأفراد لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- **دراسة حافظ (2021)** وهدفت إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوّقات تطبيقها أثناء أزمة (كورونا) في مدارس التعليم العام في محافظة خميس مشيط بالمملكة العربية السعودية ومقترحات لتطبيقها، وتكوّنت عينة الدراسة من (178) قائدة، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة حصول تطبيق الإدارة الإلكترونية على متوسط كبير، وحصل محور المعوّقات على متوسط كبير جداً، وحصل محور المقترحات على متوسط كبير جداً، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.05) أو أقل منه بين استجابات قائدات المدارس في معوقات الإدارة الإلكترونية ومقترحات تطويرها، بينما يتضح وجود فرق دالّ إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل منه بين استجابات القائدات في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأنّ هناك فروق دالة إحصائياً بين مجموعة القائدات الحاصلات على (1-10) دورات تدريبية، والحاصلات على (11-20) دورة تدريبية، والحاصلات على أكثر من (20) دورة تدريبية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: تأسيس بنية تحتية في قطاعات وزارة التعليم كافة، للتركيز على المدارس تقنياً والعمل على رفع كفاءة قائدات المدارس وإدارياتها على مهارات الإدارة الإلكترونية.

#### - دراسة الكروسي والدبا وبن ابراهيم (2021) & Bin Ibrahim, (Al-karusi& Aldaba

وهدفت إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري في المدارس الحكومية، في منطقة البريمي ومنطقة الظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ونوابهم، وتكوّنت عينة الدراسة من (111) مدرء المدارس ونوابهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطبيق التعليم الإلكتروني في المدارس الحكومية في كلا المنطقتين، كانت على مستوى (متوسط)، وأن للإدارة الإلكترونية دوراً في تحسين العمل الإداري بمتوسط مستوى (عالٍ)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري تُعزى لمتغيّر "سنوات الخبرة"، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: بتخصيص ميزانية مناسبة للمدارس الحكومية في عمان لتوفير المتطلبات اللازمة (أجهزة الكمبيوتر) والصيانة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكلٍ فعّال.

#### - دراسة الدوسري (2020) وهدفت إلى قياس اتجاهات مدرء المدارس الثانوية بدولة الكويت

نحو الإدارة الإلكترونية بعد تجربة جائحة كورونا، وفيما إذا كانت هذه الاتجاهات تختلف باختلاف متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، ومهارات استخدام الحاسوب، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (92) مديراً ومديرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت من (32) فقرة توزعت على أربعة مجالات (التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمراقبة والتقييم)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات إيجابية بدرجة مرتفعة في جميع المجالات، وظهرت فروق دالة إحصائياً تعزى للجنس، ولصالح الإناث، فيما لم تظهر فروق تعزى لسنوات

الخبرة، والمهارة في استخدام الحاسوب، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: استثمار الاتجاهات الإيجابية نحو الإدارة الإلكترونية لتطبيقها بشكل فعلي وعلى أوسع نطاق لما لها من مزايا.

- **دراسة عبدالسلام (2020)** وهدفت إلى وضع مشروع مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة أسبوط، من خلال التعرف على الواقع الحالي ومعوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتكوّنت عينة الدراسة من (217) من العاملين بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لمحافظة أسبوط، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن التحوّل نحو الإدارة الإلكترونية أصبح هدفاً استراتيجياً على مستوى المدارس ومستوى الإدارات التعليمية ومديرية التربية والتعليم بمحافظة أسبوط، في ظلّ الظروف الراهنة لوزارة التربية والتعليم، وأنّ نشر الثقافة الإلكترونية وتوفيرها يؤدي إلى الإسراع في تطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة الاهتمام بتدريب المستويات الوظيفية بالمدارس والإدارات التعليمية ومديرية التربية والتعليم كافة على برامج ونظم الإدارة الإلكترونية.

- **دراسة أبو خيران والطيطي والوزير (2020)** وهدفت إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم في فلسطين، وتكوّنت عينة الدراسة من (94) مديراً ومديرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم جاء بدرجة عالية، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، تُعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة)، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: الاستمرار في تعزيز مفاهيم الإدارة الإلكترونية وتمكينها كمنهج عمل لتحسين أداء مديري المدارس، ورفع جودة العمل من خلال سنّ التعليمات والأنظمة لاستخدام التكنولوجيا في العمل كوسيلة رسمية لتنفيذ المهمات الإدارية والتعليمية في المدارس الحكومية.

- **دراسة ابن سويلم (2020)** وهدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومقترحات تطبيقها لدى قادة المدارس ووكلائها في محافظة الدلم بالمملكة العربية السعودية، وتكوّنت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، وعددهم (65) قائداً ووكيلاً، منهم (49) قائداً، (16) وكيلاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج

الدراسة حصول تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قادة المدارس بمحافظة الدلم على تقدير متوسط، وحصل محور المعوقات على تقدير عالٍ، وفي مقدمتها؛ كثرة الأعباء الإدارية على قائد المدرسة، وقلة المخصصات المالية لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحصل محور المقترحات على تقدير عالية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: ضمان أمن المعلومات الإلكترونية وحمايتها، والتقليل من المركزية في صنع القرارات التربوية، ووضع خطة استراتيجية تقنية قابلة للتطبيق، وتكثيف الدورات والبرامج في مجال الإدارة الإلكترونية.

- **دراسة الجسار (2019)** وهدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محطة المرفق في الأردن للإدارة الإلكترونية، وتكوّنت عينة الدراسة من (128) مديراً ومديرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المرفق للإدارة الإلكترونية مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.80 من 5)، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المرفق للإدارة الإلكترونية تُعزى للجنس ولصالح الإناث، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة التأكيد على تدريب المديرين والمعلمين على استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي.

### **الدراسات التي تناولت معايير إدارة الجودة الشاملة:**

- **دراسة موعد (2021)** وهدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التربية الخاصة العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية الأداء التدريسي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة معايير الجودة الشاملة واستبانة فاعلية الأداء التدريسي على عينة مكونة من (281) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمي التربية الخاصة في المدارس العربية (الحكومية والخاصة) داخل الخط الأخضر، والمنهج النوعي من خلال أداة المقابلة على عينة قصدية مكونة من (40) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التربية الخاصة العربية داخل الخط الأخضر ودرجة فاعلية الأداء التدريسي لدى معلمي التربية الخاصة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التربية الخاصة العربية وبين فاعلية الأداء التدريسي لدى معلمي التربية الخاصة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التربية الخاصة العربية داخل الخط الأخضر على الدرجة الكلية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وسنوات الخبرة لصالح الخبرة الأطول، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التربية الخاصة العربية داخل الخط الأخضر على الدرجة الكلية تعزى لمتغيري الجنس ونوع المدرسة، وخلصت الدراسة إلى وجود مجموعة من المعوقات لتطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التربية الخاصة العربية داخل الخط الأخضر وفاعلية الأداء التدريسي لدى معلمي التربية الخاصة، أهمها: ممارسة بعض مديري المدارس لأنماط إدارية مقيّدة للحريات وتثبط الإبداع والإلهام والتجديد في العمل المدرسي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: تطوير معايير الجودة الشاملة في مدارس التربية الخاصة العربية من خلال التركيز على توفير متطلبات تطبيقها الفعّال في المدارس.

- **دراسة الكلبناني والشملي (2020)** وهدفت إلى استقصاء مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عُمان، وتكوّنت عينة الدراسة من (110) مديرة ومساعدة مديرة المدرسة، من مدارس ثلاث محافظات (الظاهرة، وشمال الباطنة، والبريمي)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي (1-4) في سلطنة عُمان جاءت بدرجة مرتفعة في جميع محاور الدراسة، إضافةً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي (1-4) في سلطنة عُمان تُعزى إلى متغيري المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة لصالح عينة الدراسة ذوي الخبرة الإدارية لأكثر من 10 سنوات، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في باقي محافظات السلطنة التي لم يشملها مجتمع الدراسة ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- **دراسة الحوامدة وطناش (2019)** وهدفت إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها، وتكوّنت عينة الدراسة من (285) مديراً من مديري المدارس الخاصة، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن تُعزى لمتغير الجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: تفعيل البرامج التدريبية لرفع مستوى الإدارة لدى مديري المدارس الخاصة، وتعزيز التقييم الدوري لمديري المدارس الخاصة، وتفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

- **دراسة العمري (2019)** وهدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتكوّنت عينة الدراسة من (287) مديراً ومعلماً ومعلمة في المدارس التابعة لقصبة إربد للعام (2018/2017)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كانت عالية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في جميع المجالات، تُعزى لأثر متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: تعزيز تطبيق إدارة الجودة في المدارس من خلال نشر ثقافة الجودة وتطبيق معاييرها، والتقييم المستمر لعمليات إدارة الجودة الشاملة للكشف عن جوانب القوة والضعف في التطبيق بهدف تلافي أوجه الضعف والعمل على تعزيزها.

- **دراسة العمري وعطية (2018)** وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، وتكوّنت عينة الدراسة من (230) معلماً تم اختيارهم من معلمي مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية في محافظة النماص بالسعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الثانوية بمحافظة النماص تطبق معايير الجودة الشاملة بجميع مجالاتها (القيادة والتخطيط، أداء المعلم، الموارد المالية، المجتمع المحلي، أداء مكاتب التعليم) بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة المؤهلات العلمية أعلى من بكالوريوس، في حين لم تظهر فروقاً إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: الاستمرار في عقد الدورات التدريبية وتفعيل نظام المراقبة والتقييم والمتابعة الميدانية، ودعم نشر ثقافة الجودة الشاملة.

- دراسة أفيل (Avila, 2018) وهدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة الجودة الشاملة لمديري المدارس فيما يتعلق بالأداء المدرسي بين مؤسسات تعليم المعلمين في مقاطعة كويزون - الفلبين، وتكوّنت عينة الدراسة من (132) معلماً و (37) مديراً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة متوسطة، وأن المديرين غير بارعين باستخدام إدارة الجودة الشاملة في مجالي البحث وتخصيص الميزانية، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسات مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بالأداء المدرسي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: الاهتمام المتزايد بتحسين كفاءة وملاءمة الأنشطة في تكييف آلية إدارة الجودة الشاملة، من خلال الإجراءات المؤسسية نحو تطوير ثقافة.

- دراسة للانتوس وباماتمات (Llantos & Pamatmat, 2016) وهدفت للتعرف على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالقيادة في المدارس الثانوية في ولاية الابرازون في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكوّنت عينة الدراسة من (60) معلماً و (6) مديرين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك متوسط من التطبيق لجميع مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: إعادة تأهيل المعلمين ومديري المدارس، وتزويدهم بالمهارات المناسبة في استخدام العمليات المنظمة نحو التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

### الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة:

- دراسة بني عبدة (2021) وهدفت إلى تقصي درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها في تحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكوّنت عينة الدراسة من (75) مديراً، و (235) معلماً تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ذو العلاقة الارتباطية، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت متوسطة، ويوجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية وعلاقتها في تحقيق الجودة الشاملة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق الإدارة

الإلكترونية تعزى لمتغيري الجنس وشنوات الخبرة والمؤهل العلمي في جميع المجالات، وفي الدرجة الكلية باستثناء التقويم والرقابة الإلكترونية، وجاءت الفروق لصالح الإناث، ولصالح أقل من (10) سنوات، ولصالح بكالوريوس فأقل، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: توفير الورش والبرامج التدريبية في مجالي الإدارة الإلكترونية والجودة الشاملة للكادر الإداري والأكاديمي في المؤسسات التربوية لمساعدتهم على استخدام تقنيات وأساليب تربوية حديثة تسهم في التحسين المستمر لمستوى الأداء.

- **دراسة محاميد (2021)** وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة وتقديم مقترحات للتطوير، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (840) مديراً ومعلماً، واعتمدت الدراسة المنهج المختلط بشقيه الكمي الوصفي الارتباطي، والمنهج النوعي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وكذلك تم استخدام المقابلات شبه المقننة مع (15) مديراً ومعلماً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة كبيرة لممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور في مجال التنسيق والتوجيه الإلكتروني، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المديرين في جميع مجالات الإدارة الإلكترونية، وأظهرت النتائج وجود درجة كبيرة من تحقق معايير الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، وبيّنت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى تحقيق معايير الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور في مجال اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المديرين في جميع المجالات، وبيّنت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ودرجة تحقيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في منطقة المثلث المالي داخل الخط الأخضر، كما بيّنت نتائج المقابلات ضرورة تدريب المديرين وأصحاب الوظائف للتعامل مع المجالات المختلفة للإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق معايير الجودة الشاملة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم الإدارة الإلكترونية كعنصر أساسي من أجل تحقيق معايير الجودة الشاملة.

- **دراسة الجوهري، والخميسي (2018)** وهدفت إلى التعرف إلى مفهوم وفلسفة الإدارة الإلكترونية في التعليم، والتعرف إلى مفاهيم الجودة وأهم معاييرها في المدرسة الثانوية العامة في

مصر، وتحديد أهم معالم الإستراتيجية المقترحة لتفعيل الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي وفق معايير الجودة، وتكوّنت عينة الدراسة من (83) من مديري مدارس التعليم الثانوي، و (30) من الخبراء والمتخصصين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة وأسلوب دلفاي أداتين للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل الإدارة الإلكترونية، وأظهرت نتائج الدراسة: أنّ نجاح مديري المدارس الثانوية العامة يتطلب قدرات ومهارات، تساعد على خلق جو مناسب للعمل لتحقيق الأهداف المنشودة، وضرورة سن تشريعات لتنظيم العمل بالإدارة الإلكترونية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة داخل المدارس الثانوية، وتطوير نظام للتواصل الإداري الفعّال بين المدرسة والإدارة التعليمية.

- دراسة قريشي (2016) وهدفت إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة الشاملة في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وضع تصوّر مقترح لتطوير الإدارة الإلكترونية وتفعيلها كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في ضوء ثورة التكنولوجيا والمعلومات، للنهوض بالمستوى التعليمي المصري قبل الجامعي في مكوناته كافة، ومواكبة التطور العلمي والتربوي المعاصر، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: التغلب على معوقات الإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق الجودة الشاملة بالتعليم قبل الجامعي في مصر، من خلال الاهتمام بمجموعة من النقاط، أهمها: زيادة اهتمام القيادة التعليمية العليا في وزارة التربية والتعليم والجامعات، بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة، وتبني مفهوم الجودة الشاملة في التعليم قبل الجامعي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية والوقوف على أدبها النظري ومنهجيتها العلمية، لاحظ الباحث أوجه الاختلاف والاتفاق بين هذه الأدبيات من جهة، وبين الدراسة الحالية من جهة أخرى، فمن حيث الاتفاق تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث المنهج وبعض المتغيرات.

أما أوجه الاختلاف حسب حدود علم الباحث فهي ندرة الدراسات التي تناولت واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات)، لذلك فهذه الدراسة هي الأولى من نوعها في البيئة الفلسطينية، من أجل تقديم تصور لتطوير واقع الإدارة الإلكترونية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

### من حيث أهداف الدراسة:

لاحظ الباحث أن الدراسات السابقة اختلفت في أهدافها، فعلى صعيد الدراسات ضمن الواقع الفلسطيني تناولت دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم في فلسطين كدراسة أبو خيزران والطيطي والوزير (2020)، ومعرفة درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التربية الخاصة العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية الأداء التدريسي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين كدراسة موعد (2021)، في حين هدفت دراسة محاميد (2021) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة وتقديم مقترحات للتطوير.

أما ضمن الواقع العربي فقد هدفت دراسة الصمادي (2022) التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الأساسية الأردنية في لواء ماركا في العاصمة الأردنية من وجهة نظر معلمي المدارس، الكلباني والشملبي (2020) استقصاء مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي (1-4) من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عُمان ، في حين بحثت دراسة الحوامدة وطناش (2019) التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها، وهدفت دراسة العمري (2019) وهدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، كما هدفت دراسة العمري وعطية (2018) التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة النماص، وبحثت دراسة ابن سويلم (2020) في الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومقترحات تطبيقها لدى قادة المدارس ووكلائها في محافظة الدلم بالمملكة العربية السعودية ، أما دراسة قريشي (2016) وهدفت التعرف إلى دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الجودة الشاملة في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة.

أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت على معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري في المدارس الحكومية كدراسة (Al-karusi& Aldaba &Bin Ibrahim, 2021) ، ودراسة (Avila, 2018) وهدفت إلى التعرف على ممارسات إدارة الجودة الشاملة لمديري المدارس فيما يتعلق بالأداء المدرسي، فيما بحثت دراسة (Llantos & Pamatmat, 2016) في التعرف على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالقيادة في المدارس.

### من حيث منهجية وأدوات الدراسة ونتائجها:

تنوعت أساليب وأدوات ومنهجية البحث في الدراسات السابقة كالمنهج الوصفي المسحي، والمقابلات والمنهج الوصفي التحليلي. فمثلاً ركزت الدراسة التي أجراها موعد (2021) على المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي من خلال أداة المقابلة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بمضمونه النوعي كدراسة (العزة، 2022)، وكذلك دراسة بني عبدة (2021) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي ذو العلاقة الارتباطية، ودراسة محاميد (2021) اعتمدت على المنهج المختلط بشقيه الكمي الوصفي الارتباطي، والمنهج النوعي، وأداة الاستبانة.

أما دراسة أبو خيزران والطيطي والوزير (2020)، ودراسة الجسّار (2019)، ودراسة الكلباني والشمل (2020)، ودراسة أفيل (Avila, 2018)، ودراسة قريشي (2016)، فقد استخدمت المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، أما دراسة الجوهري والخميسي (2018) فقد استخدمت الاستبانة وأسلوب دلفاي.

### من حيث النتائج:

#### يمكن استخلاص أبرز ما توصلت اليه الدراسات السابقة في النقاط التالية:

أشارت الأدبيات البحثية السابقة إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس؛ لما له من في تطوير العملية التربوية، كدراسة (الصمادي، 2022)، ودراسة الزيدانيين (2022)، ودراسة حافظ (2021)، ودراسة ابن سويلم (2020).

- تناولت الدراسات السابقة ضرورة رفع الإمكانات المادية اللازمة لتطبيق المدارس للإدارة الإلكترونية، وتقديم الوزارة للدعم المالي والمعنوي للمدارس، كدراسة الزيدانيين (2022).
- نوهت الدراسات السابقة إلى وجود معوّقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، ومقترحات لتطبيقها ، كدراسة حافظ (2021)، ودراسة العزة (2022).

- أظهرت نتائج الدراسات السابقة أنّ نجاح مديري المدارس الثانوية العامة يتطلب قدرات ومهارات، تساعد على خلق جوّ مناسب للعمل لتحقيق الأهداف المنشودة، وضرورة سن تشريعات لتنظيم العمل بالإدارة الإلكترونية، كدراسة الجوهري والخميسي (2018).
- نوهت الدراسات السابقة إلى ضرورة تدريب المديرين وأصحاب الوظائف للتعامل مع المجالات المختلفة للإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق معايير الجودة الشاملة، كدراسة محاميد (2021).

### أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في مجال المعرفة النظرية فقد أصبح لديه نظرة واسعة وشاملة لموضع الإدارة الإلكترونية وخاصة في مجال المؤسسات التعليمية.
- استفاد الباحث في معرفة التحديثات الحالية في موضوعات الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات، وتحديد موضوع الدراسة ونقطة البدء فيها للوصول إلى شمول الموضوع وتكامله.
- استفاد الباحث في تحديد السؤال الرئيسي لموضوع يحتاج إلى المزيد من البحث بحسب نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.
- استفاد الباحث للتعرف على المنهجيات المختلفة من أجل اختيار المنهجية المناسبة للدراسة الحالية.
- استفاد الباحث كذلك من بعض الدراسات السابقة للوصول إلى دراسات وكتب أخرى تتعلق بالبحث الحالي الذي يتعين القيام به، التي ساعدت الباحث في تحديد متغيرات و صياغة أسئلة الدراسة.

### ما الجديد في الدراسة الحالية:

- تميزت الدراسة الحالية في كونها تناولت الإدارة الإلكترونية وتصور مقترح لتطويرها في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وهو ما لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة، وكذلك تميزت كونها تطبق في البيئة الفلسطينية وتحديداً بعد ظهور تحديات جائحة (كورونا) وإعادة الإعتبار للإدارة الإلكترونية وفوائدها في ظلّ العقبات التي وضعتها الجائحة أمام سير العملية التعليمية الوجيهة.
- كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها سعت لعمل مسح واسع وشامل لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين من حيث استخدامها واتجاهات

مديري المدارس نحوها ومعوقاتهما، وكشفت عن دور مجموعة من المتغيرات الديمغرافية الخاصة بمديري المدارس في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أبرزت معايير الجودة الشاملة الواجب توافرها في الإدارة الإلكترونية المدرسية، وانطلاقاً من دراسة ذلك الواقع وفي ضوء معايير الجودة الشاملة خرجت الدراسة بتصوّر إجرائي مقترح من أجل تطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تمهيد

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أدوات الدراسة

خطوات تطبيق وإجراء الدراسة

المعالجات الإحصائية

متغيرات الدراسة

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### تمهيد:

يشمل هذا الفصل عرضاً للمنهجية التي اتبعتها هذه الدراسة، والتي تتضمن مجتمع الدراسة وعيّنتها، ووصفاً لأدواتها وإجراءاتها التي تمّ وفقها تطبيق هذه الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة والألزلة لتحليل البيانات.

#### منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج المختلط بأسلوبيه الكمي والنوعي، وفي الأسلوب الكمي استعان الباحث بالمنهج الوصفي المسحي، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محلّ الدراسة، إذ اهتمت الدراسة بالتعرّف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية (الاستخدامات، الاتجاهات، المعوقات) من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية وموظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والكشف عن الفروق في الاستجابات تبعاً لبعض المتغيرات التصنيفية (الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية)، أما الأسلوب النوعي القائم على المقابلات شبه المقتنة؛ فإنه يهتم بوصف الظاهرة وفهمها بطريقة معمّقة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة، وفي هذا النوع من المقابلات يتمّ تحديد الأسئلة بشكل مسبق، وصياغتها وترتيبها بما يخدم أغراض الدراسة، ويسمح للباحث بالخروج عن حدود هذه الأسئلة، ويتمّ توجيه الأسئلة للمبحوثين بنفس الصياغة وبنفس الترتيب، وإذا لزم الأمر فإنه يُضيف أسئلة فرعية أخرى (Galletta, 2013)، ومن الجدير ذكره أن الباحث قام بصياغة ثمانية أسئلة للمقابلات غطّت موضوعات الدراسة.

كما استخدمت الدراسة المنهج البنائي؛ لبناء تصوّر مقترح لتطوير الإدارة الإلكترونية، ووضع مجموعة من الأساليب والإجراءات المتعددة التي من شأنها المساهمة في معالجة الظاهرة مشكلة الدراسة، من أجل استشراف مستقبل أفضل للإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة، ويعرّف المنهج البنائي بأنه: "المنهج المتبع في إنشاء

وتطوير برامج أو هياكل معرفية جديدة، لم تكن معروفة سابقاً وبالكيفية نفسها (الأغا والأستاذ، Denicolo, Long, & Bradley-2004)، ويرتكز المنهج البنائي على الخطوات الآتية (Cole, 2016):

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة.
- تحديد أهم نقاط الضعف والفجوات وأوجه القصور في ضوء نتائج الدراسة.
- بناء التصور المقترح في صورته الأولية من خلال صياغة بعض الأهداف العامة والتي يتفرع عنها أهداف تفصيلية أو فرعية وما يرتبط بذلك من إجراءات وأنشطة لتحقيق الأهداف المنشودة، مع ضرورة وجود مؤشرات للحكم على مدى تحقيق الأهداف.
- تحكيم التصور المقترح من خلال لجنة من الخبراء والحصول على تغذية راجعة وتعديل التصور بناءً على ملاحظات المحكمين.
- الخروج بالتصور بصورته النهائية واعتماده كتصور مقترح.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (2343) مديراً ومديرة، إضافةً إلى موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والبالغ عددهم (5)، وجميع المديرين موزعين على مديريات "أريحا والأغوار" والخليل و"شمال الخليل" و"جنوب الخليل" و"يطا والقدس" و"ضواحي القدس" وبيت لحم وبيريزيت ورام الله ونابلس و"جنوب نابلس" وسلفيت وجنين وطوباس وقباطية وقلقيلية وطولكرم، والجدول الآتي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظات (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022).

### جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة

| المحافظات | المديرات                | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|-------------------------|---------|----------------|
| الشمالية  | جنين                    | 287     | 12.2           |
|           | طوباس والأغوار الشمالية | 50      | 2.1            |
|           | طولكرم                  | 156     | 6.7            |
|           | نابلس                   | 334     | 14.3           |
|           | قلقيلية                 | 95      | 4.0            |
|           | سلفيت                   | 76      | 3.3            |

| المحافظات | المديريات         | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|-------------------|---------|----------------|
|           | المجموع           | 998     | 42.6           |
| الوسطى    | رام الله والبييرة | 271     | 11.6           |
|           | أريحا والأغوار    | 37      | 1.6            |
|           | القدس             | 262     | 11.2           |
|           | المجموع           | 570     | 24.3           |
|           | بيت لحم           | 164     | 7.0            |
| الجنوبية  | الخليل            | 611     | 26.0           |
|           | المجموع           | 775     | 33.1           |
| المجموع   |                   | 2343    | 100            |

### عينة الدراسة:

لجأ الباحث إلى اختيار عينة عشوائية طبقية من مديري المدارس الحكومية الفلسطينية ليتمّ تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً في العينة في ضوء متغيريّ المديرية والجنس؛ وهذه العينة استجابت على أداة الدراسة الكمية (الاستبانة)، وفيما يلي خطوات اختيار عينة الدراسة:

أ. **المرحلة الأولى:** كانت وحدة المعاينة في هذه المرحلة هي المديرية، إذ قام الباحث بتصنيف المديريات التعليمية إلى ثلاث مناطق جغرافية، وتوزّعت المديريات على النحو الآتي:

1. **مديريات محافظات شمال الضفة الغربية:** وضمت (6) محافظات هي؛ جنين وطوباس والأغوار الشمالية وطولكرم ونابلس وقلقيلية وسلفيت، وضمّ ذلك (998) مديراً ومديرة وهذا يشكّل ما نسبته (43%) من مجمل حجم مجتمع الدراسة.

2. **مديريات محافظات وسط الضفة الغربية:** وضمت (3) محافظات هي؛ "رام الله والبييرة" و"أريحا والأغوار" والقدس وضمت (570) مديراً ومديرة، هذا يشكّل ما نسبته (24%) من مجمل حجم مجتمع الدراسة.

3. **مديريات محافظات جنوب الضفة الغربية:** وضمت محافظتي الخليل وبيت لحم، وبلغ عدد المديرين في هاتين المحافظتين (775) مديراً ومديرة، وهذا يشكّل ما نسبته (33%) من مجمل حجم مجتمع الدراسة.

ب. **المرحلة الثانية:** كانت وحدة المعاينة في هذه المرحلة هي المدير؛ إذ تمّ اختيار عينة عشوائية طبقية، وفقاً لمتغير الجنس والتوزيعات النسبية للمديرين في المحافظات، وقام الباحث بجمع

(512) استجابة، وحذف (80) استجابة كي لا يخلّ بالتوزيعات النسبية للمديرين في محافظات الضفة الغربية، وعليه كان الحجم النهائي للعيّنة (432) مديراً ومديرة توزعوا مناصفة بين الجنسين، وترتّب على ذلك أن عدد المديرين الذين استجابوا على أداة الدراسة من مديريات محافظات شمال الضفة الغربية كان (177) مديراً ومديرة، وهذا يشكّل ما نسبته (41%) من مجمل حجم العيّنة، وبلغ عدد المديرين الذين استجابوا على الأداة من مديريات محافظات وسط الضفة الغربية (108) مديراً ومديرة، وهذا يشكّل ما نسبته (25%) من مجمل حجم العيّنة، وبلغ عدد المديرين الذين استجابوا على الأداة من مديريات محافظات جنوب الضفة الغربية (147) مديراً ومديرة، وهذا يشكّل ما نسبته (34%) من مجمل حجم العيّنة، ومن الجدير بالذكر أن الباحث قام بجمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية باستخدام خدمة (جوجل فورم) وذلك لصعوبة الوصول إلى جميع محافظات الوطن بسبب الأوضاع الأمنية، والجدول الآتي يوضّح توزيع مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بحسب متغيرات الدراسة المستقلة التصنيفية.

**جدول (2): توزيع مديري المدارس الحكومية بحسب متغيرات الدراسة المستقلة التصنيفية**

| المتغير التصنيفي | مستويات المتغير    | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|--------------------|---------|------------------|
| المحافظات        | شمال الضفة الغربية | 177     | 41               |
|                  | وسط الضفة الغربية  | 108     | 25               |
|                  | جنوب الضفة الغربية | 147     | 34               |
|                  | المجموع            | 432     | 100              |
| الجنس            | ذكر                | 206     | 47.7             |
|                  | أنثى               | 226     | 52.3             |
|                  | المجموع            | 432     | 100              |
| العمر            | أقل من 45 عاماً    | 142     | 32.9             |
|                  | 45 عاماً وأكثر     | 290     | 67.1             |
|                  | المجموع            | 432     | 100              |
| المؤهل العلمي    | بكالوريوس          | 310     | 71.8             |

| المتغير التصنيفي                   | مستويات المتغير               | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------------------------|-------------------------------|---------|------------------|
|                                    | ماجستير                       | 106     | 24.5             |
|                                    | دكتوراه                       | 16      | 3.7              |
|                                    | المجموع                       | 432     | 100              |
| التخصص                             | علوم طبيعية                   | 126     | 29.2             |
|                                    | علوم إنسانية                  | 306     | 70.8             |
|                                    | المجموع                       | 432     | 100              |
| مستوى المهارات<br>التكنولوجية      | منخفضة                        | 12      | 2.8              |
|                                    | متوسطة                        | 188     | 43.5             |
|                                    | مرتفعة                        | 232     | 53.7             |
|                                    | المجموع                       | 432     | 100              |
| سنوات العمل في<br>الإدارة المدرسية | أقل من 5 سنوات                | 115     | 26.6             |
|                                    | من 5 إلى أقل من 10 سنوات      | 77      | 17.8             |
|                                    | من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة | 71      | 16.4             |
|                                    | 15 سنة فأكثر                  | 169     | 39.1             |
|                                    | المجموع                       | 432     | 100              |
| المرحلة الدراسية                   | أساسية                        | 219     | 50.7             |
|                                    | ثانوية                        | 88      | 20.4             |
|                                    | أساسية و ثانوية               | 125     | 28.9             |
|                                    | المجموع                       | 432     | 100              |

يتضح من نتائج الجدول السابق أن (41%) من مديري المدارس الحكومية من مديريات شمال الضفة الغربية، ثم مديري المدارس في مديريات جنوب الضفة الغربية بنسبة (34%)، وجاء أخيراً مديري المدارس في مديريات وسط الضفة الغربية بنسبة (25%)، أما توزيع مديري

المدارس بحسب متغير الجنس فكان مناصفة تقريباً؛ بنسبة مئوية بلغت (48%) للذكور و(52%) للإناث، كما تبين أن أكثر من ثلثي العينة في الفئة العمرية (45 عاماً وأكثر)، وحوالي (75%) منهم من حملة البكالوريوس و (25%) من حملة الماجستير والباقي من حملة الدكتوراة.

وكان معظم أفراد العينة (71%) تقريباً من التخصصات الإنسانية، كما أن أكثر من نصف أفراد العينة يمتلكون مهارات تكنولوجية مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى أن (27%) تقريباً لم تتجاوز سنوات خدمتهم في الإدارة المدرسية (5 سنوات)، وكان هناك (18%) من المديرين تجاوزت سنوات خدمتهم في الإدارة المدرسية (5 سنوات) ولم تبلغ (10 سنوات)، وكان هناك (16%) من المديرين تجاوزت سنوات خدمتهم (10 سنوات) ولم تبلغ (15 سنة)، أما المديرين الذين تجاوزت سنوات خدمتهم (14 سنة) فكانوا (39%)، وكانت نسبة المديرين الذين يعملون في المدارس الأساسية (51%) تقريباً، والذين يعملون في المدارس الثانوية (20%) تقريباً، أما الذين يعملون في المدارس الأساسية والثانوية فكانوا (29%) تقريباً.

ومن جانب آخر استهدفت الدراسة الحالية موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لإجراء المقابلات معهم، وتم اختيار عينة بلغ حجمها (5) موظفين بالطريقة الهادفة، وتم إجراء مقابلة شبه المقننة معهم، والجدول الآتي يوضح توزيع موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم بحسب المتغيرات الديمغرافية أو التصنيفية.

### جدول (3): توزيع موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم بحسب المتغيرات التصنيفية

| رمز الموظف | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|------------|-------|----------|--------------|------------------|
| A          | ذكر   | 39 عاماً | 4 سنوات      | ماجستير          |
| B          | أنثى  | 44 عاماً | 6 سنوات      | ماجستير          |
| C          | ذكر   | 51 عاماً | 12 سنة       | دكتوراه          |
| D          | ذكر   | 47 عاماً | 7 سنوات      | ماجستير          |
| E          | ذكر   | 49 عاماً | 6 سنوات      | بكالوريوس        |

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور (80%) وتراوح أعمار موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم بين (39 عاماً إلى 51 عاماً)، كما تبين أن المتوسط الحسابي لسنوات خدمة موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم في عملهم (7 سنوات)، وكان في العينة (60%) من حملة الماجستير و(20%) من حملة البكالوريوس ومثلهم من حملة الدكتوراة.

## أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام ثلاث أدوات لجمع البيانات وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين، والأدوات هي:

1- الاستبانة.

2- المقابلات الشخصية.

3- الاستمارة.

## أولاً: الاستبانة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بالشقّ الكمي، وبعد مسح الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والاطلاع على الأدب التربوي، قام الباحث بإعداد استبانة، وتم تطبيقها على عينة الدراسة المكوّنة من (مديري المدارس الحكومية)، وسعت الاستبانة إلى قياس وتقييم الاستخدامات والاتجاهات ومعوّقات استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، واستفاد الباحث من العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية لبناء الاستبانة، وهي: الأسمرى (2009)، وبولقواس ومنزر (2018)، والجبر (2020) وخضر (2015)، وخليفة (2019)، والدرادكة (2022)، والدوسري (2020)، والراضي (2015)، والرشيدي (2008)، والرشيدي (2020)، وسليحات وخضر (2019)، والعزة (2022)، والدواحي وبركوت (Al-Dhuwaihi & Brkoot, 2022)، وأبو خيران والطيطي والوزير (2020)، وفي الصورة الأولية للاستبانة قام الباحث بصياغة (54) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات هي؛ استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية والاتجاهات نحو استخدامها ومعوّقات ذلك، والملحق رقم (1) يوضّح ذلك، وبعد إجراءات الصدق والثبات استقرت الأداة على (44) فقرة، والملحق رقم (4) يوضّح ذلك، وأتبعت نظام (ليكرت) الخماسي في المجال الأول (دائماً = 5، وغالباً = 4، وأحياناً = 3، ونادراً = 2، وأبداً = 1)، كما اتبعت الأداة نظام (ليكرت) الخماسي في المجالين الثاني والثالث (موافق بشدة = 5، وموافق = 4، ومحايد = 3، ومعارض = 2، ومعارض بشدة = 1)، ومن الجدير ذكره أن فقرات المجال الثاني (الاتجاهات) احتوت على بعض الفقرات السلبية أو عكسية الصياغة والتي سيتم توضيحها لاحقاً، وتجدر الإشارة أن المجال الثالث (المعوّقات) احتوى على ثلاثة محاور هي؛ السياسات، والثقافة والتدريب، والبنية التحتية، ويشير الباحث إلى أنه لا يوجد معنى منطقي أو تربوي يكمن خلف الدرجة الكلية للأداة، لذا تم الاكتفاء بحسب الدرجات الفرعية على المجالات، وذلك بسبب استقلالية المجالات عن بعضها البعض.

## صدق الاستبانة:

في الدراسة الحالية اعتمد الباحث نوعين من أنواع الصدق للتأكد من صلاحية الأداة وهما:

أ. **صدق المحكمين:** لجأ الباحث إلى استخدام صدق المحكمين، وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض المقياس على (18) محكماً من ذوي الاختصاص في الجامعة العربية الأمريكية وجامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة، ومعهد التربية – وكالة، ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة المحكمين، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الأداة لما أُعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وأشار بعض المحكمين إلى إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها، ويمكن احتساب الصدق الكلي للأداة باستخراج متوسط صدق الفقرات، وأشارت نتائج التحليل إلى أنه من أصل (54) فقرة استقرت في الأداة (49) فقرة بعد إجراءات صدق المحكمين، وتراوحت معاملات صدق الفقرات بين (0.87-0.55)، وتراوحت معاملات صدق المجالات بين (0.716-0.68)، وبلغ متوسط الصدق الكلي للأداة (0.69)، والنتائج الخاصة بمتوسطات معاملات الصدق للأداة ككل ومجالاتها وفقراتها يوضحها الجدول أدناه.

### جدول (4): صدق المحكمين لفقرات ومجالات الاستبانة

| معامل صدق الفقرة                                           | رقم الفقرة       | معامل صدق الفقرة | رقم الفقرة |
|------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------|
| مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية     |                  |                  |            |
| 0.63                                                       | .7               | 0.60             | .1         |
| 0.68                                                       | .8               | 0.79             | .2         |
| <u>0.37</u>                                                | .9               | 0.64             | .3         |
| 0.84                                                       | .10              | 0.58             | .4         |
| 0.61                                                       | .11              | <u>0.27</u>      | .5         |
| 0.64                                                       | .12              | 0.78             | .6         |
| 0.68                                                       | معامل صدق المجال |                  |            |
| مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية |                  |                  |            |
| <u>0.42</u>                                                | .24              | 0.69             | .13        |
| 0.76                                                       | .25              | 0.84             | .14        |
| 0.69                                                       | .26              | 0.56             | .15        |
| 0.83                                                       | .27              | <u>0.45</u>      | .16        |
| 0.58                                                       | .28              | 0.76             | .17        |

| رقم الفقرة                                          | معامل صدق الفقرة | رقم الفقرة | معامل صدق الفقرة |
|-----------------------------------------------------|------------------|------------|------------------|
| .18                                                 | 0.83             | .29        | 0.65             |
| .19                                                 | 0.55             | .30        | 0.80             |
| .20                                                 | 0.77             | .31        | 0.75             |
| .21                                                 | 0.60             | .32        | 0.78             |
| .22                                                 | 0.71             | .33        | 0.57             |
| .23                                                 | 0.69             | .34        | 0.79             |
| معامل صدق المجال                                    |                  |            |                  |
| مجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية |                  |            |                  |
| .35                                                 | 0.72             | .45        | 0.58             |
| .36                                                 | <b>0.33</b>      | .46        | 0.60             |
| .37                                                 | 0.74             | .47        | 0.63             |
| .38                                                 | 0.56             | .48        | 0.63             |
| .39                                                 | 0.84             | .49        | 0.57             |
| .40                                                 | 0.60             | .50        | 0.64             |
| .41                                                 | 0.85             | .51        | 0.56             |
| .42                                                 | 0.76             | .52        | 0.76             |
| .43                                                 | 0.60             | .53        | 0.62             |
| .44                                                 | 0.87             | .54        | 0.71             |
| معامل صدق المجال                                    |                  |            |                  |
| صدق الأداة ككل                                      |                  |            |                  |
|                                                     |                  |            | 0.69             |

\*\* الفقرات التي بالخط الغامق وتحتها خط تم حذفها لإجماع المحكمين على ضعف صدقها.

ب. **الصدق العاملي الاستكشافي:** تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) على عينة الدراسة الكلية والبالغ حجمها (432) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية، وتم اختيار الفقرات التي حصلت على اشتراكيات عالية (0.30 فأعلى)؛ وتم كذلك حذف الفقرات التي تشبعت على العامل الواحد بمقدار أقل من (0.40)، وانطلاقاً من القواعد السابقة، وبعد سلسلة من التحليل العاملي أسفر ذلك عن جملة من النتائج هي:

استقر في الاستبانة (44) فقرة من أصل (49) فقرة؛ إذ تم حذف (5) فقرات لانخفاض ارتباطها بالسمة المراد قياسها، وتشبعت الفقرات التي استقرت في المقياس على ستة عوامل نفية، وبلغت قيمة اختبار ( Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling )

(Adequacy) (0.905)، وهذا يشير بدوره إلى تحقق شرط كفاية حجم البيانات للتحليل العاملي، وبلغت قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) (10786.12) وبدرجات حرية (946) وبمستوى دلالة (أقل من 0.01) وهذا بدوره يحقق شرط صلاحية البيانات للتحليل العاملي، وتراوحت قيم الاشتراكيات بين (0.744-0.33) وهذا بدوره يشير إلى صلاحية الفقرات في تفسير التباين، والجدول التالي يوضح اشتراكيات فقرات الاستبانة.

#### جدول (5): اشتراكيات الفقرات في التحليل العاملي الاستكشافي للاستبانة

| #   | نص الفقرة                                                                                            | الاشتراكيات |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1.  | أستخدم منصّة ايسكول (E-School).                                                                      | 0.724       |
| 2.  | أستخدم برنامج الدوام (MenaME).                                                                       | 0.744       |
| 3.  | أستخدم برنامج ايلتر (E-letter).                                                                      | 0.405       |
| 4.  | أستخدم البريد الإلكتروني الرسمي الحكومي (Microsoft Outlook).                                         | 0.333       |
| 5.  | أستخدم البريد الإلكتروني الشخصي.                                                                     | 0.492       |
| 6.  | أستخدم شبكات التواصل الاجتماعي، مثل: (فيسبوك، تويتر أو غيرها).                                       | 0.450       |
| 7.  | أستخدم برامج وتطبيقات المحادثة، مثل: (واتس آب، مسنجر أو غيرها).                                      | 0.400       |
| 8.  | أستخدم مايكروسوفت تيمز (Microsoft Teams).                                                            | 0.632       |
| 9.  | أستخدم Office 365.                                                                                   | 0.673       |
| 10. | أستخدم One Drive.                                                                                    | 0.663       |
| 11. | أفضّل تغيير الأساليب التقليدية في الإدارة المدرسية بأحدث الأساليب الموائمة للتطورات التقنية.         | 0.427       |
| 12. | أعتقد أن الإدارة الإلكترونية تعيق متابعة المديرية لإدارات المدارس المختلفة وكأنها وحدة مركزية.       | 0.475       |
| 13. | أرى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة الإنتاجية الإدارية للمدارس.                                | 0.606       |
| 14. | أفضّل استخدام الإدارة الإلكترونية للتواصل الفعّال مع الإدارات المختلفة في أي وقت.                    | 0.616       |
| 15. | أفضّل استخدام الإدارة الإلكترونية للتواصل الفعّال مع الإدارات المختلفة من أي مكان.                   | 0.600       |
| 16. | أرى أن تداول المعلومات إلكترونياً عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية غير مضمون السرية والأمان.            | 0.494       |
| 17. | أعتقد أن الإدارة الإلكترونية تسهل أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية.           | 0.623       |
| 18. | أؤمن بأن الإدارة الإلكترونية تحقق سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال الإدارية المدرسية. | 0.626       |

| #   | نص الفقرة                                                                                                                     | الاشتراكيات |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 19. | يعجبني توفير خدمات إلكترونية عبر الإدارة الإلكترونية تتيح التواصل مع العاملين في المدرسة.                                     | 0.648       |
| 20. | أعتقد أن توفير خدمات إلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يتيح التواصل والحوار مع أولياء أمور الطلبة.                      | 0.495       |
| 21. | أعتقد أن توفير خدمات إلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يعطل التواصل والحوار مع المجتمع المحلي.                          | 0.640       |
| 22. | أميل إلى حفظ الأنشطة والوثائق والبيانات الخاصة بالمدرسة وتوثيقها إلكترونياً عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية.                    | 0.494       |
| 23. | أرى أن استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يقلل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال.       | 0.643       |
| 24. | أعتقد أن استخدام الأرشيف الإلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يجعل احتفاظ المستندات وتخزينها عرضة للمخاطر والضاياع.      | 0.604       |
| 25. | أعتقد أن استخدام التطبيقات الإلكترونية من خلال أنظمة الإدارة الإلكترونية يقلل من التعقيدات الإدارية.                          | 0.622       |
| 26. | أرى أن استخدام التطبيقات الإلكترونية من خلال أنظمة الإدارة الإلكترونية يحول دون الاستثمار الأمثل للموارد في المدرسة.          | 0.688       |
| 27. | أرى أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تسهل عملية إدارة معلومات العاملين في المدرسة ومتابعتها من خلال توفير البيانات اللازمة حولهم. | 0.553       |
| 28. | أؤمن باستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية في عملية التخطيط لأعمال المدرسة ومتابعتها.                                            | 0.674       |
| 29. | أشعر بالراحة النفسية لاعتمادي على أنظمة الإدارة الإلكترونية في أعمال إدارتي المدرسية.                                         | 0.686       |
| 30. | أعتقد أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تسهل علي وتساعدني في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة.                         | 0.608       |
| 31. | أرى أن استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية توفر بعض المصروفات والنفقات المتعلقة بإدارة المدرسة.                                 | 0.544       |
| 32. | أعتقد أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تحقق المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.                          | 0.594       |
| 33. | نقص التمويل المخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.                                                                     | 0.381       |
| 34. | ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس.                                                                       | 0.551       |
| 35. | مقاومة التغيير لدى مديري المدارس والتمسك باستخدام الأساليب التقليدية في العمل المدرسي.                                        | 0.571       |

| #   | نص الفقرة                                                                                          | الاشتراكات |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 36. | ضعف المهارات والكفاءات البشرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس.                    | 0.629      |
| 37. | ضعف مهارات مدير المدرسة في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في بيئة العمل.                     | 0.629      |
| 38. | الافتقار لبنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات العليا.                 | 0.581      |
| 39. | عدم توفر الأجهزة التكنولوجية والأدوات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.               | 0.557      |
| 40. | عدم توافر شبكة (إنترنت) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.                                     | 0.521      |
| 41. | ضعف شبكة (الإنترنت)، لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.                                        | 0.616      |
| 42. | صعوبة معالجة المشكلات الفنية المتعلقة بتشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في المدارس.      | 0.706      |
| 43. | صعوبة معالجة المشكلات الفنية المتعلقة بالأنظمة والبرامج المستخدمة في الإدارة الإلكترونية بالمدارس. | 0.729      |
| 44. | ضعف الموارد المادية والإمكانات الخاصة بدعم الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في المدارس.                | 0.625      |

وانبثق عن التحليل العامل الاستكشافي ستة عوامل نقية، وفُسرَت هذه العوامل (58.12%) من نسبة التباين، والجدول الآتي يوضّح تشبّعات الفقرات على عواملها.

#### جدول (6): تشبّعات الفقرات على عوامل الاستبانة

| الفقرة | العامل الأول | العامل الثاني | العامل الثالث | العامل الرابع | العامل الخامس | العامل السادس |
|--------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 28     | 0.838        |               |               |               |               |               |
| 29     | 0.822        |               |               |               |               |               |
| 23     | 0.821        |               |               |               |               |               |
| 19     | 0.813        |               |               |               |               |               |
| 18     | 0.791        |               |               |               |               |               |
| 25     | 0.785        |               |               |               |               |               |
| 32     | 0.785        |               |               |               |               |               |
| 17     | 0.784        |               |               |               |               |               |
| 30     | 0.764        |               |               |               |               |               |
| 27     | 0.756        |               |               |               |               |               |

| الفقرة | العامل الأول | العامل الثاني | العامل الثالث | العامل الرابع | العامل الخامس | العامل السادس |
|--------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 14     | 0.749        |               |               |               |               |               |
| 31     | 0.735        |               |               |               |               |               |
| 13     | 0.728        |               |               |               |               |               |
| 15     | 0.724        |               |               |               |               |               |
| 20     | 0.696        |               |               |               |               |               |
| 22     | 0.655        |               |               |               |               |               |
| 11     | 0.505        |               |               |               |               |               |
| 48     |              | 0.859         |               |               |               |               |
| 47     |              | 0.841         |               |               |               |               |
| 46     |              | 0.816         |               |               |               |               |
| 49     |              | 0.783         |               |               |               |               |
| 44     |              | 0.719         |               |               |               |               |
| 43     |              | 0.707         |               |               |               |               |
| 45     |              | 0.644         |               |               |               |               |
| 33     |              | 0.524         |               |               |               |               |
| 9      |              |               | 0.848         |               |               |               |
| 10     |              |               | 0.812         |               |               |               |
| 8      |              |               | 0.795         |               |               |               |
| 5      |              |               | 0.695         |               |               |               |
| 6      |              |               | 0.582         |               |               |               |
| 4      |              |               | 0.577         |               |               |               |
| 7      |              |               | 0.496         |               |               |               |
| 26     |              |               |               | 0.815         |               |               |
| 21     |              |               |               | 0.793         |               |               |
| 24     |              |               |               | 0.750         |               |               |
| 16     |              |               |               | 0.661         |               |               |
| 12     |              |               |               | 0.660         |               |               |
| 39     |              |               |               |               | 0.761         |               |
| 38     |              |               |               |               | 0.760         |               |
| 42     |              |               |               |               | 0.719         |               |
| 36     |              |               |               |               | 0.700         |               |
| 2      |              |               |               |               |               | 0.887         |

| الفقرة | العامل الأول | العامل الثاني | العامل الثالث | العامل الرابع | العامل الخامس | العامل السادس |
|--------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1      |              |               |               |               |               | 0.836         |
| 3      |              |               |               |               |               | 0.592         |

فسّرت العوامل الستة مجتمعة (58.12%) من نسبة التباين، وكان لجميع هذه العوامل جذور كامنة أكثر من واحد صحيح، وفسر العامل الأول وهو "الاتجاهات الإيجابية نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية" (24.27%) من نسبة التباين وتشبّع عليه (17) فقرة، وبلغ جذره الكامن (10.68)، وفسر العامل الثاني وهو "معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية - محور البنية التحتية" (13.35%) من نسبة التباين وتشبّع عليه (8) فقرات، وبلغ جذره الكامن (5.88)، وفسر العامل الثالث وهو "استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية - محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية" (7.09%) من نسبة التباين وتشبّع عليه (7) فقرات، وبلغ جذره الكامن (3.12)، وفسر العامل الرابع وهو الاتجاهات السلبية نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية (5.53%) وتشبّع عليه (5) فقرات، وبلغ جذره الكامن (2.43)، وفسر العامل الخامس وهو "معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية - محور الوعي والتدريب" (4.26%) وتشبّع عليه (4) فقرات، وبلغ جذره الكامن (1.87)، وفسر العامل السادس وهو "استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية - محور تطبيقات إلكترونية مدرسية" (3.62%) وتشبّع عليه (3) فقرات، وبلغ جذره الكامن (1.59)، والجدول الآتي يوضّح الجذور الكامنة ونسب التباين الذي يفسره كل عامل في الاستبانة.

#### جدول (7): الجذور الكامنة والتباين المفسر لعوامل الاستبانة

| العامل                                                                                                                                    | الجذر الكامن | نسبة التباين المفسر |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|
| الاتجاهات الإيجابية نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية                                                                           | 10.68        | 24.27%              |
| معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية - محور البنية التحتية                                                                     | 5.88         | 13.35%              |
| استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية - محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية | 3.12         | 7.09%               |
| الاتجاهات السلبية نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية                                                                             | 2.43         | 5.53%               |
| معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية - محور الوعي والتدريب                                                                     | 1.87         | 4.26%               |
| استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية - محور                                                                                  | 1.59         | 3.62%               |

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| تطبيقات إلكترونية مدرسية |        |
| مجموع التباين المفسر     | 58.12% |

### ثبات الاستبانة:

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)؛ وبلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة ككل (0.857)، وهذا بدوره يشير إلى صلاحية الأداة، ومن الجدير ذكره أن معاملات ثبات المجالات والمحاور تراوحت بين (0.615 – 0.952)، والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

### جدول (8): معاملات ثبات مجالات ومحاور الاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا

| المجالات                                                                                                                                  | معامل ثبات كرونباخ ألفا |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| الاتجاهات الإيجابية نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية                                                                           | 0.952                   |
| معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية -محور البنية التحتية                                                                       | 0.884                   |
| استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية – محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية | 0.820                   |
| الاتجاهات السلبية نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية                                                                             | 0.821                   |
| معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية – محور الوعي والتدريب                                                                      | 0.779                   |
| استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية – محور تطبيقات إلكترونية مدرسية.                                                        | 0.615                   |
| الأداة ككل                                                                                                                                | 0.857                   |

وعليه استقر في الاستبانة (44) فقرة جاء بعضها موجب الصياغة والبعض الآخر عكسي الصياغة، والجدول الآتي يوضح توزيع الفقرات على المحاور والمجالات واتجاهات تصحيح الفقرات.

### جدول (9): مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة وتوزيعاتها على المحاور والمجالات

| المجال                                            | المحور                                                                           | اتجاه الفقرة | الفقرات               |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------|
| استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية | تطبيقات إلكترونية مدرسية                                                         | إيجابي       | 1، 2، 3.              |
|                                                   |                                                                                  | سلبي         | لا يوجد               |
|                                                   | تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية | إيجابي       | 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10. |
|                                                   |                                                                                  | سلبي         | لا يوجد               |

|                                                                     |        |                |                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|--------|----------------|-------------------------------------------------|
| 36، 38، 39، 42.                                                     | إيجابي | الوعي والتدريب | معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية |
| لا يوجد                                                             | سلبي   |                |                                                 |
| 33، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49.                                     | إيجابي | البنية التحتية |                                                 |
| لا يوجد                                                             | سلبي   |                |                                                 |
| 11، 13، 14، 15، 17، 18، 19، 20، 22، 23، 25، 27، 28، 29، 30، 31، 32. | إيجابي |                |                                                 |
| 12، 16، 21، 24، 26.                                                 | سلبي   |                |                                                 |

ولتقدير الفقرات؛ قام الباحث بتحديد ثلاث فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة؛ إذ حسب طول المدى للمقياس وهو (5-1 = 4) ثم قسمه على 5 فترات (5/4 = 0.80) وعليه فإن طول الفترة هو (0.80) وعليه اعتمد الباحث التقدير التالي، للفصل بين درجات الفقرات كما يأتي:

- من 1.00 - 1.80 منخفضة جداً.
- أكثر من 1.80 - 2.60 منخفضة.
- أكثر من 2.60 - 3.40 متوسطة.
- أكثر من 3.40 - 4.20 مرتفعة.
- أكثر من 4.20 - 5.00 مرتفعة جداً.

### ثانياً: المقابلة شبه المقتنة:

تعدّ المقابلة من أدوات جمع المعلومات في البحث النوعي، وتتميّز المقابلة بقدرتها على الحصول على معلوماتٍ معمّقة وأكثر شمولية، مقارنةً بأدوات جمع البيانات في المنهج الكمي، وتمنح المقابلات فرصة لاستكشاف التجارب الفردية الخاصة بالمشاركين (Atkinson, 2002).

وفي الدراسة الحاليّة تم إعداد دليل المقابلة قبل إجراء المقابلات، وكان التركيز على الكشف عن طبيعة البرمجيات التي قامت الوزارة بتطويرها حتى وقت تنفيذ الدراسة في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس، والبرمجيات التي طُبِّقت فعلياً في المدارس ونجح تطبيقها وتلك التي لم ينجح تطبيقها وأسباب ذلك، وإجراءات تطبيق البرمجيات في المدارس، والمعوّقات التي

تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، ومعرفة سبل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، وتطلعات الوزارة المستقبلية لتطوير أو تطبيق تقنيات أو إجراءات تتعلق بالإدارة الإلكترونية وذلك من وجهات نظر موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم.

ومن الجدير ذكره أنه تم اشتقاق أسئلة المقابلة وتوليدها بالاعتماد على الأدب النظري كي تتحقق أهداف الدراسة، وتم مراجعة صياغة الأسئلة وإعادة صياغتها، وإعادة تنظيمها؛ كي يفهمها المشاركون بشكل أفضل، وتم إعداد أسئلة المقابلة في ضوء توجيهات المشرف كذلك، وقد قام الباحث بصياغة ثمانية أسئلة شبه مقننة بنهاية مفتوحة، وتم توجيه الأسئلة للمشاركين بنفس الصياغة، وفيما يلي نص أسئلة المقابلات:

1. ما البرمجيات التي قامت الوزارة بتطويرها حتى الآن في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس؟
2. ما البرمجيات التي طُبِّقَت فعلياً في المدارس؟
3. ما البرمجيات التي نجحت في المدارس؟ وما سبب نجاحها؟
4. ما البرمجيات التي لم تنجح في المدارس؟ وما سبب عدم نجاحها؟
5. كيف كانت إجراءات تطبيق البرمجيات في المدارس؟ وما تقييمك لها؟
6. ما المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس؟
7. برأيك، كيف يمكن إنجاح الإدارة الإلكترونية في المدارس؟
8. ما تطلعات الوزارة المستقبلية لتطوير/تطبيق تقنيات أو إجراءات تتعلق بالإدارة الإلكترونية؟

وأثناء إجراء المقابلات الفردية حرص الباحث على التأكيد على مبدأ السرية وبناء الثقة والألفة مع المشاركين، ومن الجدير ذكره أن الباحث قام بتسجيل محتوى المقابلات، وقبل ذلك قام بالاستئذان من المشاركين كي يستخدم جهاز الموبايل للتسجيل.

### صدق المقابلة:

قام الباحث بعرض أسئلة المقابلة على (14) محكماً من ذوي الاختصاص في الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس المفتوحة، ومعهد التربية – وكالة، ووزارة التربية والتعليم؛ للتأكد من الصدق المنطقي والصدق الظاهري لأسئلة المقابلة، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الأسئلة لما أُعدَّت من أجله، وسلامة صياغتها، وأجمع المحكمون على صلاحية الأسئلة، وسلامة ترتيبها، ورأى المحكمون أن الأسئلة واضحة الصياغة، وتغطي موضوع الدراسة بشكل مناسب، وهذا يُشير إلى أن أسئلة المقابلة تتمتع بصدق منطقي.

## ثبات المقابلة:

قام الباحث باللجوء إلى طريقتين للتحقق من ثبات أسئلة المقابلة، وهما: تحليل الثبات عبر الأشخاص، والثبات عبر الزمن، وتم استخدام معادلة (هولستي)، والتي تكشف عن معامل الاتساق أو الاتفاق بين التحليلين سواء عبر الأشخاص أو عبر الزمن (Schreier, 2012)، وفي طريقة تحليل الثبات عبر الأشخاص؛ قام الباحث بتحليل استجابات أفراد العينة، وفي نفس الفترة قام أحد زملاء الباحث في نفس التخصص بتحليل الاستجابات لأفراد العينة نفسها، ثم قام الباحث باستخدام معادلة (هولستي) للتحقق من ثبات التحليل للمقابلات، وتنص المعادلة على الآتي (Holsti, 1969):

معادلة (هولستي) =  $2 \times$  عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين (المحلين) / مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل.

وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين تحليل الباحث وزميله = 29 فكرة، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليلين عبر الباحث وزميله =  $(28 + 36 = 64)$ ، وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة يساوي (0.91).

وفي طريقة تحليل ثبات المقابلة عبر الزمن، قام الباحث بتحليل استجابات أفراد العينة، وبعد مُضيّ أسبوعين أعاد التحليل مرة أخرى، واستخدم معادلة (هولستي) لحساب الثبات عبر الزمن؛ إذ بلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين التحليلين = 26 فكرة، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليلين =  $(28 + 34 = 62)$ ، وعليه كان معامل الثبات باستخدام معادلة (هولستي) يساوي (0.84)، ويمكن ملاحظة أن النتيجة تشير إلى ثبات المقابلة.

## ثالثاً: الإستمارة:

سعى الباحث إلى بناء استمارة تتضمن معايير إدارة الجودة الشاملة الواجب توفرها في الإدارة الإلكترونية المدرسية، ولتحقيق هذه الغاية تم الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة، ومن أداتي البحث الكمي والنوعي ونتائجهما، وسعى الباحث أن تتسم الإستمارة بالشمولية، وذلك كي يتم الاستفادة منها واستخدامها على نطاق واسع في مجال الإدارة الإلكترونية المدرسية.

## صدق الإستمارة:

لجأ الباحث إلى استخدام صدق المحكمين، وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي، وقام بتحكيماها من خلال عرضها على (14) مُحكِّماً من ذوي الاختصاص في الجامعة العربية

الأمريكية وجامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة، ومعهد التربية – وكالة، ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (6) يبيّن أسماء أعضاء لجنة المحكّمين، وذلك بهدف التّأكد من مناسبة المعايير والمؤشرات لما أُعدّت من أجله، وسلامة صياغة المؤشرات، وأشار بعض المحكّمين إلى تعديل بعض المؤشرات، وحذف غير المناسب منها، وتم تعديل الإستمارة بناءً على ملاحظات المحكّمين، والخروج بالإستمارة بصورتها النهائية واعتمادها.

### خطوات تطبيق وإجراء الدّراسة:

لقد تمّ إجراء هذه الدّراسة بالتّسلسل، وفق الخطوات التّالية:

- تحديد موضوعات الدراسة وأهدافها.
- الإطّلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة.
- تحديد المناهج البحثيّة المناسبة للدراسة والتي تكفل تحقيق أغراض الدراسة.
- تحديد مجتمع الدّراسة.
- تحديد حجم عيّنة الدّراسة الكمية وطريقة اختيارها.
- تحديد حجم عيّنة الدّراسة النوعية وطريقة اختيارها.
- التواصل مع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للحصول على الموافقة لتطبيق الدراسة وجمع البيانات والملحق (13) يبيّن ذلك.
- التواصل مع أفراد عينة البحثين الكميّ والنوعي واستئذانهم لجمع البيانات، واستخدام نموذج الموافقة الواعية (Informed Consent)، والملحق رقم (14) يبيّن ذلك.
- بناء الأداة الكميّة والتأكد من صدقها وثباتها، وتوزيعها بصورتها النهائية على عيّنة المديرين.
- بناء الأداة النوعية والتأكد من صدقها وثباتها وتطبيقها على موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم.
- جمع البيانات الكميّة وتفريغها باستخدام برنامج (SPSS) وتحليلها.
- تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة النوعية.
- التوصل إلى النموذج البنائي في ضوء النتائج الكمية والنوعية والذي يعكس تصوّراً مقترحاً لتطوير الإدارة الإلكترونيّة.
- التّعليق على النّتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات بناءً على ذلك.

## المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية:

- للإجابة عن تساؤلات الدراسة، استخدم الباحث برنامج الرُّزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتمَّ استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
  - التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
  - حساب صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكّمين (معادلة لوش) والصدق العالمي الاستكشافي.
  - حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha).
  - اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test) لتحديد مستويات استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوّقات ذلك والاتجاهات نحوها؛ وذلك من خلال مقارنة متوسطات العينة لدى هذين المتغيرين بقيم محكية تناسبها، وهذه القيمة تمثّل المتوسط الحسابي الفرضي للمجتمع.
  - اختبار تحليل التباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated Measures MANOVA) إضافة لاستخدام اختبار (ولكس لامدا) (Wilks Lambda)، لمعرفة الفروق بين مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوّقات ذلك والاتجاهات نحوها.
  - اختبار تحليل التباين متعدّد المتغيّرات التابعة (MANOVA) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات محاور استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، ومعوّقات ذلك في ضوئ متغيرات الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية.
  - اختبار تحليل التباين السباعي (Seven-Way ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية في ضوئ متغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية.
  - اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

## تحليل البيانات النوعية:

للتوصّل للنتائج الكيفية تم تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، ويتضمّن ذلك الخطوات الآتية (Maguire & Delahunt, 2017):

- أ. مراجعة البيانات وقراءتها مراراً وتكراراً لفهمها والألفة بها.
- ب. ترميز البيانات، ويوجد العديد من طرق الترميز، وفي الدراسة الحالية تم استخدام طريقة الترميز الوصفي (Descriptive Code)، ويرى (سالدانا) (Saldaña, 2021) أن عملية الترميز تعكس ستة أنواع هي؛ (1) التشابه وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بنفس الطريقة، و (2) الاختلاف وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بطرق مختلفة، و (3) التكرار وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بشكل متكرر، و (4) التسلسل وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث بترتيب أو نظامية معينة، و (5) التعلّق وهي الأشياء أو الظواهر التي تحدث مرتبطة بظواهر أخرى، و (6) السببية وهي الأشياء أو الظواهر التي يكون حدوثها ناجماً عن ظواهر أخرى، وقد يلجأ الباحث إلى استخدام أكثر من نوع في الترميز، وذلك بحسب نوع البيانات وطبيعتها.
- ج. جمع الترميزات (Codes) في موضوعات (Themes)، فعندما ينتهي الباحث من عملية الترميز والتي ستسفر عن ترميزات عديدة وصغيرة، يتم تحويلها واختزالها في موضوعات كبيرة وقليلة، إذ يتم ضمّ الترميزات المتشابهة في تصنيف أو مجموعة واحدة تسمى موضوع (Theme).
- د. عرض النتائج ومناقشتها.

## متغيرات الدراسة في الدراسة الكمية:

### أ. المتغيرات المستقلة التصنيفية:

- جنس المدير وله مستويين هما: (ذكر وأنثى).
- عمر المدير وله مستويين هما: (أقل من 45 عاماً و 45 عاماً وأكثر).
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات هي: (بكالوريوس وماجستير ودكتوراه).
- التخصص وله مستويين هما: (علوم طبيعية وعلوم إنسانية).
- مستوى المهارات التكنولوجية وله ثلاثة مستويات هي: (منخفضة ومتوسطة ومرتفعة).

- سنوات العمل في الإدارة المدرسية ولها أربع مستويات هي: (أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة و 15 سنة فأكثر).
- المرحلة الدراسية ولها ثلاث مستويات هي: (أساسية ، ثانوية و"أساسية وثانوية").

ب. المتغيرات التابعة: وتتمثل في الإجابة على فقرات ومجالات ومحاور الاستبانة المتمثلة باستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوّقات ذلك والاتجاهات نحوها.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل الأسئلة:

#### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّه: "ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام الأسلوبين الكمي والنوعي؛ ففي الشق الأول من السؤال والمتعلق بواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية (الاستخدامات، الاتجاهات، المعوقات) من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية تمت الإجابة عنه باستخدام المنحى الكمي، بينما تمت الإجابة عن شقه الثاني والمتعلق بواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية (الاستخدامات، الاتجاهات، المعوقات) من وجهة نظر موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية باستخدام المنحى النوعي.

#### النتائج المتعلقة بالشق الكمي:

للإجابة عن الشق الأول من السؤال والذي نصّ على "ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية (الاستخدامات، الاتجاهات، المعوقات) من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتقديرية لفقرات استبانة استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، ومعوقات ذلك والاتجاهات نحوها، كما تم استخدام اختبارات لعينة واحدة (One Sample t-Test) لتقييم مجالات ومحاور استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوقات ذلك والاتجاهات نحوها تقييماً دقيقاً بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ إذ يستخدم اختبار لعينة واحدة (One Sample t-Test) للمقارنة بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع النظري أو الفرضي، وتم مقارنة متوسطات العينة في مجالات ومحاور الاستبانة مع قيمتين محكيتين هما (2.62 و3.42) كونهما تمثلان حدود التقدير المتوسط في مفتاح التصحيح الخماسي وبالتالي اعتبرهما الباحث يمثلان المتوسط الحسابي الفرضي أو النظري للمجتمع؛ وفيما يلي النتائج الخاصة بذلك:

**جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتّقدّيرات لفقرات مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة                                                                                          | الفقرات                                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|
| المجال الأول: استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية                                 |                                                                                                      |                 |                   |                |            |
| المحور الأول: تطبيقات إلكترونية مدرسية                                                          |                                                                                                      |                 |                   |                |            |
| 2                                                                                               | أستخدم برنامج الدوام (MenaME).                                                                       | 4.57            | 0.80              | 91.4           | مرتفع جداً |
| 1                                                                                               | أستخدم منصّة ايسكول (E-School).                                                                      | 4.41            | 0.81              | 88.2           | مرتفع جداً |
| 3                                                                                               | أستخدم برنامج ايلتر (E-letter).                                                                      | 3.63            | 1.43              | 72.6           | مرتفع      |
|                                                                                                 | الدرجة الكلية لمحور تطبيقات إلكترونية مدرسية                                                         | 4.20            | 0.79              | 84             | مرتفع      |
| المحور الثاني: تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية |                                                                                                      |                 |                   |                |            |
| 7                                                                                               | أستخدم برامج وتطبيقات المحادثة، مثل: (واتس آب، مسنجر أو غيرها).                                      | 4.70            | 0.59              | 94.0           | مرتفع جداً |
| 6                                                                                               | أستخدم شبكات التواصل الاجتماعي، مثل: (فيسبوك، تويتر أو غيرها).                                       | 4.57            | 0.68              | 91.4           | مرتفع جداً |
| 4                                                                                               | أستخدم البريد الإلكتروني الرسمي الحكومي (Microsoft Outlook).                                         | 4.06            | 1.04              | 81.2           | مرتفع      |
| 8                                                                                               | أستخدم (مايكروسوفت تيمز (Microsoft Teams).                                                           | 3.93            | 0.87              | 78.6           | مرتفع      |
| 5                                                                                               | أستخدم البريد الإلكتروني الشخصي.                                                                     | 3.91            | 0.99              | 78.2           | مرتفع      |
| 9                                                                                               | أستخدم Office 365.                                                                                   | 3.74            | 1.00              | 74.8           | مرتفع      |
| 10                                                                                              | أستخدم One Drive.                                                                                    | 3.43            | 1.04              | 68.6           | مرتفع      |
|                                                                                                 | الدرجة الكلية لمحور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية | 4.05            | 0.63              | 81             | مرتفع      |
|                                                                                                 | الدرجة الكلية لمجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية                                | 4.09            | 0.56              | 81.8           | مرتفع      |

يُتّضح من نتائج الجدول السابق أنّ تقديرات فقرات مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية – محور تطبيقات إلكترونية مدرسية تراوحت بين مرتفع ومرتفع جداً،

وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.20) وبانحراف معياري قدره (0.79)، وكانت الفقرة (2) والتي نصّت على "أستخدم برنامج الدوام (MenaME)" أعلى متوسط حسابي في هذا المحور والذي بلغ (4.57) وبانحراف معياري (0.80) وبنسبة مئوية (91.4%)، وكانت الفقرة (3) والتي نصّت على "أستخدم برنامج ايلتر (E-letter)" أدنى متوسط حسابي في هذا المحور والذي بلغ (3.63) وبانحراف معياري (1.43) وبنسبة مئوية (72.6%).

وتراوحت تقديرات فقرات مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية – محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية بين مرتفع ومرتفع جداً، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.05) وبانحراف معياري قدره (1.04)، وكانت الفقرة (7) والتي نصّت على "أستخدم برامج وتطبيقات المحادثة، مثل: (واتس آب، مسنجر أو غيرها)" أعلى متوسط حسابي هذا المحور والذي بلغ (4.70) وبانحراف معياري (0.59) وبنسبة مئوية (94%)، وكانت الفقرة (10) والتي نصّت على "أستخدم One Drive" أدنى متوسط حسابي في هذا المحور والذي بلغ (3.43) وبانحراف معياري (1.04) وبنسبة مئوية (68.6%)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ككل (4.09) وبانحراف معياري (0.56).

**جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتّقديرات لفقرات مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية**

| الترتبة                                                              | الفقرات                                                                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير    |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|
| المجال الثاني: الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية |                                                                                                                          |                 |                   |                |            |
| 18                                                                   | أؤمن بأن الإدارة الإلكترونية تحقق سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال الإدارية المدرسية.                     | 4.26            | 0.67              | 85.2           | مرتفع جداً |
| 11                                                                   | أفضّل تغيير الأساليب التقليدية في الإدارة المدرسية بأحدث الأساليب الموائمة للتطورات التقنية.                             | 4.24            | 0.66              | 84.8           | مرتفع جداً |
| 19                                                                   | يعجبني توفير خدمات إلكترونية عبر الإدارة الإلكترونية تتيح التواصل مع العاملين في المدرسة.                                | 4.19            | 0.66              | 83.8           | مرتفع      |
| 23                                                                   | أرى أن استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يقلّل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال. | 4.15            | 0.74              | 83.0           | مرتفع      |

| الرتبة | الفقرات                                                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 17     | أعتقد أن الإدارة الإلكترونية تسهل أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية.                                    | 4.10            | 0.71              | 82.0           | مرتفع   |
| 27     | أرى أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تسهل عملية إدارة معلومات العاملين في المدرسة ومتابعتها من خلال توفير البيانات اللازمة حولهم. | 4.09            | 0.73              | 81.8           | مرتفع   |
| 28     | أؤمن باستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية في عملية التخطيط لأعمال المدرسة ومتابعتها.                                            | 4.06            | 0.68              | 81.2           | مرتفع   |
| 31     | أرى أن استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية توفر بعض المصروفات والنفقات المتعلقة بإدارة المدرسة.                                 | 4.06            | 0.75              | 81.2           | مرتفع   |
| 32     | أعتقد أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تحقق المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.                          | 4.05            | 0.71              | 81.0           | مرتفع   |
| 20     | أعتقد أن توفير خدمات إلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يتيح التواصل والحوار مع أولياء أمور الطلبة.                      | 4.02            | 0.75              | 80.4           | مرتفع   |
| 15     | أفضل استخدام الإدارة الإلكترونية للتواصل الفعال مع الإدارات المختلفة من أي مكان.                                              | 4.00            | 0.72              | 80.0           | مرتفع   |
| 22     | أميل إلى حفظ الأنشطة والوثائق والبيانات الخاصة بالمدرسة وتوثيقها إلكترونياً عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية.                    | 3.99            | 0.75              | 79.8           | مرتفع   |
| 14     | أفضل استخدام الإدارة الإلكترونية للتواصل الفعال مع الإدارات المختلفة في أي وقت.                                               | 3.98            | 0.72              | 79.6           | مرتفع   |
| 29     | أشعر بالراحة النفسية لاعتمادي على أنظمة الإدارة الإلكترونية في أعمال إدارتي المدرسية.                                         | 3.97            | 0.76              | 79.4           | مرتفع   |
| 25     | أعتقد أن استخدام التطبيقات الإلكترونية من خلال أنظمة الإدارة الإلكترونية يقلل من التعقيدات الإدارية.                          | 3.93            | 0.76              | 78.6           | مرتفع   |
| 13     | أرى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة الإنتاجية الإدارية للمدارس.                                                         | 3.90            | 0.74              | 78.0           | مرتفع   |
| 30     | أعتقد أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تسهل علي وتساعدني في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة                                  | 3.84            | 0.81              | 76.8           | مرتفع   |

| الرتبة | الفقرات                                                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
|        | المدرسة.                                                                                                                |                 |                   |                |         |
| 24     | أعتقد أن استخدام الأرشفة الإلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يجعل احتفاظ المستندات وتخزينها عرضة للمخاطر والضياع. | 3.40            | 1.04              | 68.0           | متوسط   |
| 16     | أرى أن تداول المعلومات إلكترونياً عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية غير مضمون السرية والأمان.                               | 3.36            | 0.97              | 67.2           | متوسط   |
| 21     | أعتقد أن توفير خدمات إلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يعطل التواصل والحوار مع المجتمع المحلي.                    | 3.14            | 1.11              | 62.8           | متوسط   |
| 26     | أرى أن استخدام التطبيقات الإلكترونية من خلال أنظمة الإدارة الإلكترونية يحول دون الاستثمار الأمثل للموارد في المدرسة.    | 3.13            | 0.98              | 62.6           | متوسط   |
| 12     | أعتقد أن الإدارة الإلكترونية تعيق متابعة المديرية لإدارات المدارس المختلفة وكأنها وحدة مركزية.                          | 3.05            | 0.98              | 61.0           | متوسط   |
|        | الدرجة الكلية لمجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية                                               | 3.76            | 0.44              | 75.2           | مرتفع   |

يتّضح من نتائج الجدول السابق أنّ تقديرات فقرات مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تراوحت بين متوسط ومرتفع جداً، علماً أن معظم التقديرات جاءت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.44)، وكانت الفقرة (18) والتي نصّت على "أؤمن بأن الإدارة الإلكترونية تحقق سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال الإدارية المدرسية" أعلى متوسط حسابي في هذا المجال والذي بلغ (4.26) وبانحراف معياري (0.67) وبنسبة مئوية (85.2%)، وكانت الفقرة (12) والتي نصّت على "أعتقد أن الإدارة الإلكترونية تعيق متابعة المديرية لإدارات المدارس المختلفة وكأنها وحدة مركزية" أدنى متوسط حسابي في هذا المجال والذي بلغ (3.05) وبانحراف معياري (0.98) وبنسبة مئوية (61%)، علماً أن هذه الفقرة عكسيّة الصياغة.

**جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتّقدّيرات لفقرات مجال معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية الفلسطينية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية**

| الرتبة                                                        | الفقرات                                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| المجال الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية |                                                                                                    |                 |                   |                |         |
| المحور الأول: الوعي والتدريب                                  |                                                                                                    |                 |                   |                |         |
| 39                                                            | ضعف المهارات والكفاءات البشرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس.                    | 3.98            | 0.74              | 79.6           | مرتفع   |
| 36                                                            | ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس.                                            | 3.93            | 0.80              | 78.6           | مرتفع   |
| 38                                                            | مقاومة التغيير لدى مديري المدارس والتمسك باستخدام الأساليب التقليدية في العمل المدرسي.             | 3.80            | 0.83              | 76.0           | مرتفع   |
| 42                                                            | ضعف مهارات مدير المدرسة في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في بيئة العمل.                     | 3.76            | 0.86              | 75.2           | مرتفع   |
| الدرجة الكلية لمحور الوعي والتدريب                            |                                                                                                    |                 |                   |                |         |
|                                                               |                                                                                                    | 3.87            | 0.63              | 77.4           | مرتفع   |
| المحور الثاني: البنية التحتية                                 |                                                                                                    |                 |                   |                |         |
| 43                                                            | الافتقار لبنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات العليا.                 | 4.17            | 0.74              | 83.4           | مرتفع   |
| 44                                                            | عدم توفر الأجهزة التكنولوجية والأدوات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.               | 4.10            | 0.83              | 82.0           | مرتفع   |
| 33                                                            | نقص التمويل المخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.                                          | 4.05            | 0.74              | 81.0           | مرتفع   |
| 47                                                            | صعوبة معالجة المشكلات الفنية المتعلقة بتشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في المدارس.      | 4.04            | 0.85              | 80.8           | مرتفع   |
| 46                                                            | ضعف شبكة (الإنترنت)، لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.                                        | 4.03            | 0.93              | 80.6           | مرتفع   |
| 49                                                            | ضعف الموارد المادية والإمكانات الخاصة بدعم الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في المدارس.                | 4.01            | 0.79              | 80.2           | مرتفع   |
| 48                                                            | صعوبة معالجة المشكلات الفنية المتعلقة بالأنظمة والبرامج المستخدمة في الإدارة الإلكترونية بالمدارس. | 3.99            | 0.84              | 79.8           | مرتفع   |
| 45                                                            | عدم توافر شبكة (إنترنت) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.                                     | 3.53            | 1.11              | 70.6           | متوسط   |
| الدرجة الكلية لمحور البنية التحتية                            |                                                                                                    |                 |                   |                |         |
|                                                               |                                                                                                    | 3.99            | 0.64              | 79.8           | مرتفع   |

| الرتبة                                                             | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير |
|--------------------------------------------------------------------|---------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| الدرجة الكلية لمجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية |         | 3.94            | 0.54              | 78.8           | مرتفع   |

يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ تقديرات فقرات مجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية – محور الوعي والتدريب كانت جميعها مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.63)، وكانت الفقرة (39) والتي نصّت على "ضعف المهارات والكفاءات البشرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس" أعلى متوسط حسابي في هذا المحور والذي بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.74) وبنسبة مئوية (76.8%)، وكانت الفقرة (42) والتي نصّت على "ضعف مهارات مدير المدرسة في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في بيئة العمل" أدنى متوسط حسابي في هذا المحور والذي بلغ (3.76) وبانحراف معياري (0.86) وبنسبة مئوية (75.2%)، وكانت تقديرات فقرات مجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية – محور البنية التحتية كانت جميعها مرتفعة عدا الفقرة (45) والتي جاء تقديرها متوسطاً، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.99) وبانحراف معياري قدره (0.64)، وكانت الفقرة (43) والتي نصّت على "الافتقار لبنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات العليا" أعلى متوسط حسابي في هذا المحور والذي بلغ (4.17) وبانحراف معياري (0.74) وبنسبة مئوية (83.4%)، وكانت الفقرة (45) والتي نصّت على "عدم توافر شبكة (إنترنت) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة" أدنى متوسط حسابي في هذا المحور والذي بلغ (3.53) وبانحراف معياري (1.11) وبنسبة مئوية (70.6%)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ككل (3.94) وبانحراف معياري (0.54).

ولمعرفة مستويات مجالات الإدارة الإلكترونية ومحاور استخداماتها في الإدارة المدرسية ومعوقات ذلك، والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية؛ قام الباحث باستخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ وتمّت مقارنة متوسطات العينة في مجالات ومحاور استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوقات ذلك، والاتجاهات نحوها مع القيمتين المحكيتين (2.62 و 3.42) كونهما يمثلان حدود المتوسط الحسابي الفرضي أو النظري للمجتمع، والجدول التالي يبيّن ذلك.

**جدول (13): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسطات العينة ومتوسط المجتمع لمجالات ومحاور استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوّقات ذلك والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية**

| القيمة المحكية = 3.42 |        | القيمة المحكية = 2.62 |        | العينة            |                 | المجالات والمحاور                                                                     |
|-----------------------|--------|-----------------------|--------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| مستوى الدلالة         | قيمة ت | مستوى الدلالة         | قيمة ت | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |                                                                                       |
| **0.001               | 20.42  | **0.001               | 41.34  | 0.56              | 4.09            | مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية                                |
| **0.001               | 20.86  | **0.001               | 47.42  | 0.79              | 4.20            | محور تطبيقات إلكترونية مدرسية                                                         |
| **0.001               | 25.18  | **0.001               | 55.08  | 0.63              | 4.05            | محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية |
| **0.001               | 16.15  | **0.001               | 53.90  | 0.54              | 3.94            | مجال معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية                                  |
| **0.001               | 14.86  | **0.001               | 41.31  | 0.63              | 3.87            | محور الوعي والتدريب                                                                   |
| **0.001               | 18.50  | **0.001               | 44.50  | 0.64              | 3.99            | محور البنية التحتية                                                                   |
| **0.001               | 20.24  | **0.001               | 50.84  | 0.44              | 3.76            | مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية                            |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ )

يتّضح من نتائج الجدول السابق، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين متوسطات العينة في جميع مجالات الإدارة الإلكترونية ومحاور استخداماتها في الإدارة المدرسية، ومعوّقات ذلك والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية، والقيمتين المحكّيتين من جهة ثانية، فجاءت جميع قيم (ت) موجبة، وهذا يشير إلى أن الفروقات كانت لصالح العينة في جميع المجالات والمحاور، وهذا يعني أنّ مستويات استخدامات الإدارة

الإلكترونية في الإدارة المدرسية كانت مرتفعة، ومعوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كانت مرتفعة أيضاً، والاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كانت مرتفعة وإيجابية كذلك.

وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لمجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، عند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (2.62) (ت = 41.34،  $\alpha > 0.001$ )، وعند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (3.42) (ت = 20.42،  $\alpha > 0.001$ ) وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (4.09) وبانحراف معياري (0.56) وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى هذا المجال.

وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لمحور تطبيقات إلكترونية مدرسية في مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية عند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (2.62) (ت = 47.42،  $\alpha > 0.001$ )، وعند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (3.42) (ت = 20.86،  $\alpha > 0.001$ ) وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.20) وبانحراف معياري (0.79) وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى هذا المحور، وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لمحور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني، وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية في مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية عند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (2.62) (ت = 55.08،  $\alpha > 0.001$ )، وعند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (3.42) (ت = 25.18،  $\alpha > 0.001$ )، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.05) وبانحراف معياري (0.63) وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى هذا المحور.

وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لمجال معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية عند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (2.62) (ت = 53.90،  $\alpha > 0.001$ )، وعند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (3.42) (ت = 16.15،  $\alpha > 0.001$ ) وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.94) وبانحراف معياري (0.54) وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى هذا المجال.

وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لمحور الوعي والتدريب، في مجال معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية عند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (2.62) (ت = 41.31،  $\alpha > 0.001$ )، وعند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (3.42) (ت = 14.86،  $\alpha > 0.001$ ) وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.87) وبانحراف معياري (0.63) وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى هذا المحور، وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لمحور البنية

التحتية في مجال معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية عند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (2.62) (ت = 44.50،  $\alpha > 0.001$ )، وعند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (3.42) (ت = 18.50،  $\alpha > 0.001$ ) وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.99) وبانحراف معياري (0.64) وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى هذا المحور. وبلغت قيمة "ت" المحسوبة لمجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية عند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (2.62) (ت = 50.84،  $\alpha > 0.001$ )، وعند المقارنة مع المتوسط الحسابي الفرضي (3.42) (ت = 20.24،  $\alpha > 0.001$ ) وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.76) وبانحراف معياري (0.44) وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى هذا المجال، وأن الاتجاهات كانت إيجابية لدى مديري المدارس الحكومية. ولفحص دلالة الفروق بين مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوّقات ذلك والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية؛ استخدم الباحث اختبار تحليل التباين المتعدد للقياسات المتكررة (Repeated Measures MANOVA) إضافة لاستخدام اختبار (ولكس لامدا) (Wilks Lambda)، والنتائج الخاصة بذلك يوضحها الجدول الآتي:

**جدول (14): نتائج اختبار (ولكس لامدا) لدلالة الفروق بين مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوّقات ذلك والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية**

| قيمة ولكس لامدا | قيمة ف | درجات حرية البسط | درجات حرية المقام | مستوى الدلالة |
|-----------------|--------|------------------|-------------------|---------------|
| 0.749           | 71.98  | 2                | 430               | **0.001       |

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.001$ )

يتّضح من نتائج الجدول السابق أن الفروقات بين مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوّقات ذلك، والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية كانت دالة إحصائية (ف = 71.98،  $\alpha < 0.001$ )، ولمعرفة طبيعة الفروقات بين مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوّقات ذلك والاتجاهات نحوها، تم استخدام اختبار (سيداك) (Sidak) للمقارنات الثنائية وكانت النتائج على النحو الآتي.

**جدول (15): نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنات الثنائية بين متوسط مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، ومعوّقات ذلك، والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية**

| المجالات                        | الاتجاهات | المعوّقات ( $0.54 \pm 3.94$ ) |
|---------------------------------|-----------|-------------------------------|
| الاستخدامات ( $0.56 \pm 4.09$ ) | **0.332   | **0.145                       |
| الاتجاهات ( $0.44 \pm 3.76$ )   | ----      | **0.187-                      |

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.001$ ).

يتّضح من نتائج الجدول السابق أن جميع الفروقات بين مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، ومعوّقات ذلك، والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية كانت ذات دلالة إحصائية، إذ كان الفرق بين مجالي الاستخدامات والاتجاهات دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ )، ولصالح مجال الاستخدامات، وكان الفرق بين مجالي الاستخدامات والمعوّقات دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) ولصالح مجال الاستخدامات.

كان الفرق بين مجالي الاتجاهات والمعوّقات دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ )، ولصالح مجال المعوّقات، وعليه يمكن ترتيب مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومعوّقات ذلك والاتجاهات نحوها لدى مديري المدارس الحكومية تنازلياً بحسب متوسطاتها على النحو الآتي:

- في المرتبة الأولى مجال الاستخدامات.
- في المرتبة الثانية مجال المعوّقات.
- في المرتبة الثالثة مجال الاتجاهات.

### النتائج المتعلقة بالشق النوعي:

للإجابة عن الشق الثاني من السؤال والذي نصّ على: "ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية (الاستخدامات، الاتجاهات، المعوّقات) من وجهة نظر موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟" تم جمع البيانات باستخدام المقابلة التي أجريت مع موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم في وزارة التربية والتعليم، وانبثق عن المقابلة ثمانية أسئلة، وبعد أن طرح الباحث الأسئلة على الموظفين وقام بتسجيل استجابات أفراد العيّنة باستخدام المسجل الصوتي في هاتفه المحمول، ثم قام بتفريغ الاستجابات كما وردت نطقاً بها أفراد العيّنة، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

نصّ هذا السؤال على: "ما البرمجيات التي قامت الوزارة بتطويرها حتى الآن في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس؟"

والنتائج الخاصة بهذا السؤال يوضّحها الجدول الآتي:

جدول (16): استجابات أفراد العينة المتعلقة بالبرمجيات التي قامت الوزارة بتطويرها في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس

| رمز الموظف (A)                                                                                                                                                          | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------|------------------|
|                                                                                                                                                                         | ذكر   | 39 عاماً | 4 سنوات      | ماجستير          |
| نظام المراسلات (برنامج إيلتر E-letter)، والمنصّات التربوية مثل (E-School).                                                                                              |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (B)                                                                                                                                                          | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                         | أنثى  | 44 عاماً | 6 سنوات      | ماجستير          |
| المنصّات التربوية مثل (E-School)، ومنصّة الدوام (MenaME)، ونظام المراسلات (برنامج إيلتر E-letter)، نظام إدارة المعلومات المدرسية (School Information Management System) |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (C)                                                                                                                                                          | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                         | ذكر   | 51 عاماً | 12 سنة       | دكتوراه          |
| المنصّات التربوية مثل (E-School)، ونظام إدارة الموظفين (MenaME -Employee Self Services) ونظام إدارة المعلومات المدرسية (SIMS).                                          |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (D)                                                                                                                                                          | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                         | ذكر   | 47 عاماً | 7 سنوات      | ماجستير          |
| المنصّات التربوية (E-School).                                                                                                                                           |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (E)                                                                                                                                                          | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                         | ذكر   | 49 عاماً | 6 سنوات      | بكالوريوس        |
| المنصّات التربوية مثل (E-School)، ومنصّة الدوام، ونظام المراسلات.                                                                                                       |       |          |              |                  |

بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الإستنتاج أنّ استجابات أفراد العينة جاءت كما يلي:

- المنصة التربوية (E-School).
  - تطبيق نظام إدارة دوام الموظفين (MenaME -Employee Self Services).
  - نظام المراسلات (E-letter).
  - نظام إدارة المعلومات المدرسية (SIMS).
- وللوصول إلى تصنيفات أكبر وأشمل قام الباحث باختزال المجموعات السابقة من خلال إعادة النظر فيها ومحاولة إيجاد روابط بين هذه المجموعات وتوصل إلى التصنيفات الآتية مرتبة تنازلياً:

- تطبيقات تربوية (E-School).
- تطبيقات إدارية (MenaME & SIMS).
- تطبيقات التواصل (E-letter).

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

نصّ هذا السؤال على: "ما البرمجيات التي طُبِّقت فعلياً في المدارس؟"

والنتائج الخاصة بهذا السؤال يوضّحها الجدول الآتي:

جدول (17): استجابات أفراد العينة المتعلقة بالبرمجيات التي طُبِّقت فعلياً في المدارس

| رمز الموظف (A)                                              | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|-------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------|------------------|
|                                                             | ذكر   | 39 عاماً | 4 سنوات      | ماجستير          |
| الأدوات والبرامج اللازمة للتعليم عن بُعد (Microsoft Teams). |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (B)                                              | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                             | أنثى  | 44 عاماً | 6 سنوات      | ماجستير          |
| المنصة التربوية (E-School).                                 |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (C)                                              | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                             | ذكر   | 51 عاماً | 12 سنة       | دكتوراه          |
| المنصة التربوية (E-School)، ونظام إدارة الموظفين (MenaME).  |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (D)                                              | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                             | ذكر   | 47 عاماً | 7 سنوات      | ماجستير          |

| المنصة التربوية (E-School).                                                              |       |          |              |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------|------------------|
| رمز الموظف (E)                                                                           | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                          | ذكر   | 49 عاماً | 6 سنوات      | بكالوريوس        |
| المنصة التربوية (E-School)، والأدوات والبرامج اللازمة للتعليم عن بُعد (Microsoft Teams). |       |          |              |                  |

بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الإستنتاج أن استجابات أفراد العينة جاءت كما يلي:

- تطبيقات التعلم عن بُعد (Microsoft Teams).
  - المنصة التربوية (E-School).
  - تطبيق نظام إدارة دوام الموظفين (MenaME).
- وللوصول إلى تصنيفات أكبر وأشمل قام الباحث باختزال المجموعات السابقة من خلال إعادة النظر فيها ومحاولة إيجاد روابط بين هذه المجموعات وتوصل إلى التصنيفات الآتية مرتبة تنازلياً:
- تطبيقات تربوية وتعلمية (E-School & Microsoft Teams).
  - تطبيقات إدارية (MenaME).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:

نصّ هذا السؤال على: "ما البرمجيات التي نجحت في المدارس؟ وما سبب نجاحها؟"

والنتائج الخاصة بهذا السؤال يوضحها الجدول الآتي:

**جدول (18):** استجابات أفراد العينة المتعلقة بالبرمجيات التي نجحت في المدارس وأسباب ذلك

| رمز الموظف (A)                                                                        | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------|------------------|
|                                                                                       | ذكر   | 39 عاماً | 4 سنوات      | ماجستير          |
| تكنولوجيا التعليم عن بُعد (Microsoft Teams)، الضرورة الملحة لها أثناء جائحة كوفيد-19. |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (B)                                                                        | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                       | أنثى  | 44 عاماً | 6 سنوات      | ماجستير          |
| المنصة التربوية (E-School)، ومنصة الدوام (MenaME)، ونظام المراسلات (برنامج إيلتر-E)   |       |          |              |                  |

| (letter)، كونها تطبيقات إلزامية.                                                            |       |          |              |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------|------------------|
| رمز الموظف (C)                                                                              | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                             | ذكر   | 51 عاماً | 12 سنة       | دكتوراه          |
| المنصة التربوية (E-School)، ومنصة الدوام (MenaME)، بسبب فعاليتها وسهولة التعامل معها.       |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (D)                                                                              | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                             | ذكر   | 47 عاماً | 7 سنوات      | ماجستير          |
| المنصة التربوية (E-School)، لسهولة التعامل معها وبساطتها.                                   |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (E)                                                                              | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                             | ذكر   | 49 عاماً | 6 سنوات      | بكالوريوس        |
| المنصة التربوية (E-School)، وأدوات التعلم عن بُعد (Microsoft Teams)؛ كونها تطبيقات إلزامية. |       |          |              |                  |

- بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الإستنتاج أن استجابات أفراد العينة جاءت كما يلي:
- تطبيقات التعلم عن بُعد (Microsoft Teams) بسبب ضرورة استخدامها وإلزاميتها لا سيما خلال جائحة كوفيد-19.
  - المنصة التربوية (E-School)؛ بسبب إلزاميتها وفعاليتها وبساطتها وسهولة التعامل معها.
  - تطبيق نظام إدارة دوام الموظفين (MenaME) بسبب فعاليتها وسهولة التعامل معها.
  - وللوصول إلى تصنيفات أكبر وأشمل قام الباحث باختزال المجموعات السابقة من خلال إعادة النظر فيها، ومحاولة إيجاد روابط بين هذه المجموعات وتوصل إلى التصنيفات الآتية مرتبة تنازلياً:
  - تطبيقات تربوية وتعلمية (E-School & Microsoft Teams) بسبب إلزاميتها وسهولة استخدامها.
  - تطبيقات إدارية (MenaME) بسبب وفعاليتها وسهولة التعامل معها.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع:**
- نصّ هذا السؤال على: "ما البرمجيات التي لم تنجح في المدارس؟ وما سبب عدم نجاحها؟"

والنتائج الخاصة بهذا السؤال يوضّحها الجدول الآتي:

**جدول (19): استجابات أفراد العينة المتعلقة بالبرمجيات التي لم تنجح في المدارس وأسباب ذلك**

| رمز الموظف (A)                                                                                                                                                       | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------|------------------|
|                                                                                                                                                                      | ذكر   | 39 عاماً | 4 سنوات      | ماجستير          |
| المنصة التربوية (E-School)، وأدوات التعلم عن بُعد (Microsoft Teams)؛ كونها تطبيقات تم الاضطرار إلى استخدامها بسرعة بفعل الجائحة، دون الإعداد الكافي والتدريب المسبق. |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (B)                                                                                                                                                       | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                      | أنثى  | 44 عاماً | 6 سنوات      | ماجستير          |
| ضعف تطبيق نظام إدارة المعلومات المدرسية (SIMS)؛ لأنه يحتاج إلى الكثير من التعديل.                                                                                    |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (C)                                                                                                                                                       | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                      | ذكر   | 51 عاماً | 12 سنة       | دكتوراه          |
| ضعف تطبيق نظام إدارة المعلومات المدرسية (SIMS)؛ بسبب المشاكل في البرمجية والتواصل.                                                                                   |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (D)                                                                                                                                                       | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                      | ذكر   | 47 عاماً | 7 سنوات      | ماجستير          |
| لا يوجد.                                                                                                                                                             |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (E)                                                                                                                                                       | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                      | ذكر   | 49 عاماً | 6 سنوات      | بكالوريوس        |
| ضعف تطبيق نظام إدارة المعلومات المدرسية (SIMS)؛ لأنه يحتاج إلى الكثير من التعديل.                                                                                    |       |          |              |                  |

بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الإستنتاج أن استجابات أفراد العينة جاءت كما يلي:

- تطبيقات التعلم عن بُعد (Microsoft Teams) والمنصة التربوية (E-School)؛ بسبب استخدامها دون الإعداد الكافي والتدريب المسبق خلال جائحة (كورونا).
- ضعف تطبيق نظام إدارة المعلومات المدرسية (SIMS)؛ بسبب عدم جاهزية البرمجية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس:**

**نصّ هذا السؤال على: "كيف كانت إجراءات تطبيق البرمجيات في المدارس؟ وما تقييمك لها؟"**

والنتائج الخاصة بهذا السؤال يوضّحها الجدول الآتي:

**جدول (20): استجابات أفراد العينة المتعلقة بإجراءات تطبيق البرمجيات في المدارس وتقييمها**

| رمز الموظف (A)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ذكر   | 39 عاماً | 4 سنوات      | ماجستير          |
| كانت إجراءات التطبيق مقبولة وجيدة في كثير من الأحوال، ولكن كان هناك تفاوتاً بسبب تواضع الإمكانيات المادية والبنية التحتية.                                                                                                                                                                                                                |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (B)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | أنثى  | 44 عاماً | 6 سنوات      | ماجستير          |
| كانت إجراءات التطبيق جيدة، ويمكن تحسينها إذا جرى التدريب والتأهيل اللازم.                                                                                                                                                                                                                                                                 |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (C)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ذكر   | 51 عاماً | 12 سنة       | دكتوراه          |
| كانت إجراءات التطبيق جيدة جداً، وأصبحت سهلة بعد فترة وجيزة.                                                                                                                                                                                                                                                                               |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (D)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ذكر   | 47 عاماً | 7 سنوات      | ماجستير          |
| ترافق مع إجراءات التطبيق تدريب بعض المديرين والمعلمين، وأخذ التطبيق منحنيّ تصاعدياً وتدرجياً، مما أدى إلى نجاح التطبيق وتعميمه بسهولة، إذ تم التطبيق في البداية من خلال اتخاذ عينات والتجريب عليها، ثم تعميم التجربة. إن إلزاميّة التطبيق أدّت إلى زيادة فعالية إجراءات التطبيق. تم الوقوف على ثغرات التطبيق وإجراء التحسينات والتعديلات. |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ذكر   | 49 عاماً | 6 سنوات      | بكالوريوس        |
| واجهت إجراءات التطبيق بعض المعوقات في البداية، ثم أصبحت إجراءات التطبيق جيدة جداً.                                                                                                                                                                                                                                                        |       |          |              |                  |

بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الإستنتاج أن استجابات أفراد العينة جاءت كما يلي:

- تراوح تقييم إجراءات تطبيق البرمجيات بين جيد وجيد جداً.
- اتسمت إجراءات التطبيق بالسهولة واليسر رغم بعض الصعوبات في البداية.
- يُمكن بسرعة الاعتياد على تطبيق البرمجيات.
- يلزم النجاح في إجراءات التطبيق الخضوع للتدريب والتأهيل وتوفير البنية التحتية.
- إن إلزامية التطبيق سرّعت من امتلاك المهارات اللازمة لإجراءات تطبيق البرمجيات.
- وللوصول إلى تصنيفات أكبر وأشمل قام الباحث باختزال المجموعات السابقة من خلال إعادة النظر فيها، ومحاولة إيجاد روابط بين هذه المجموعات وتوصّل إلى التصنيفات الآتية مرتبة تنازلياً:
- كان تقييم إجراءات التطبيق جيداً جداً واتسمت التطبيقات بالسهولة.
- يلزم من أجل سلامة التطبيق وسرعته الخضوع للتدريب وتوفير بنية تحتية مواتية، وإلزامية التطبيق.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس:

نصّ هذا السؤال على: "ما المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس؟"

والنتائج الخاصة بهذا السؤال يوضّحها الجدول الآتي:

جدول (21): استجابات أفراد العينة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس

| رمز الموظف (A)                                                                                                                                       | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------|------------------|
|                                                                                                                                                      | ذكر   | 39 عاماً | 4 سنوات      | ماجستير          |
| ضعف البنية التحتية.<br>مستوى المهارات التكنولوجية لدى العديد من المديرين والمعلمين.<br>الاتجاهات السلبية نحو التكنولوجيا لدى بعض المديرين والمعلمين. |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (B)                                                                                                                                       | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                      | أنثى  | 44 عاماً | 6 سنوات      | ماجستير          |
| شحّ الدعم المادي وقلة بناء الشبكات وصيانتها.                                                                                                         |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (C)                                                                                                                                       | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                      | ذكر   | 51 عاماً | 12 سنة       | دكتوراه          |

| ضعف شبكة (الإنترنت).<br>قلة الخبرة لدى بعض المديرين والمعلمين في التعامل مع البرمجيات.<br>كثرة الضغط على بعض المواقع الإلكترونية التابعة للوزارة. |       |          |              |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------|------------------|
| رمز الموظف (D)                                                                                                                                    | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                   | ذكر   | 47 عاماً | 7 سنوات      | ماجستير          |
| ضعف المعرفة التكنولوجية لدى بعض المديرين والمعلمين.<br>عدم توفر التجهيزات اللازمة في المدارس بشكل كبير.<br>ضعف شبكة (الإنترنت).                   |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (E)                                                                                                                                    | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                   | ذكر   | 49 عاماً | 6 سنوات      | بكالوريوس        |
| ضعف البنية التحتية.<br>الاتجاهات السلبية نحو التكنولوجية لدى بعض المديرين والمعلمين.                                                              |       |          |              |                  |

بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الإستنتاج بأنّ استجابات أفراد العينة جاءت كما يلي:

- ضعف البنية التحتية.
- ضعف المهارات والمعرفة التكنولوجية.
- الاتجاهات السلبية نحو التكنولوجيا.
- شح الدعم المادي، وقلة التجهيزات اللازمة.
- ضعف الاتصال بشبكة (الإنترنت).
- عدم ربط المدارس مع الوزارة بالشبكة بشكل جيد، وضعف الصيانة اللازمة لذلك.

وللوصول إلى تصنيفات أكبر وأشمل قام الباحث باختزال المجموعات السابقة من خلال إعادة النظر فيها، ومحاولة إيجاد روابط بين هذه المجموعات، وتوصّل الباحث إلى التصنيفات الآتية مرتبة تنازلياً:

- معوّقات مادية: تتمثل في ضعف البنية التحتية والتجهيزات، وشبكة (الإنترنت).
- معوّقات معنوية: تتمثل في ضعف المهارات والمعرفة التكنولوجية والاتجاهات السلبية نحو التكنولوجيا.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع:**

نصّ هذا السؤال على: "برأيك، كيف يمكن إنجاز الإدارة الإلكترونية في المدارس؟"

والنتائج الخاصة بهذا السؤال يوضّحها الجدول الآتي:

**جدول (22): استجابات أفراد العينة المتعلقة بكيفية إنجاز الإدارة الإلكترونية في المدارس**

| رمز الموظف (A)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ذكر   | 39 عاماً | 4 سنوات      | ماجستير          |
| تطوير البنية التحتية في جميع المدارس ومديريات التربية والتعليم، وتعزيز القدرات والمعرفة التكنولوجية، وتحسين اتجاهات الطواقم التربوية نحو التكنولوجيا.                                                                                                                                                                               |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (B)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | أنثى  | 44 عاماً | 6 سنوات      | ماجستير          |
| العمل الدؤوب على تطوير التقنيات والمنصات التربوية.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (C)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ذكر   | 51 عاماً | 12 سنة       | دكتوراه          |
| دعم شبكة (الإنترنت) في المدارس.<br>عقد الدورات التدريبية في مجال التعامل مع التقنيات التربوية.                                                                                                                                                                                                                                      |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (D)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ذكر   | 47 عاماً | 7 سنوات      | ماجستير          |
| توسيع الصلاحيات وتفويضها، وتقليل المركزية في العمل الإداري.<br>توفير التجهيزات والخدمات اللازمة لتسريع الخدمات الإلكترونية.<br>اتباع الأرشفة الإلكترونية بدلاً من الورقية.<br>توظيف عدد أكبر من المبرمجين والتقنيين المختصين في المديريات والمدارس للإشراف على البرمجيات وتطويرها.<br>رصد الموازنات اللازمة للتطوير التقني المستمر. |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (E)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ذكر   | 49 عاماً | 6 سنوات      | بكالوريوس        |

التدريب المستمر والمتواصل للطواقم التربوية لاستخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية  
اعتماد النماذج الإلكترونية بدلاً من الورقية.

- بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الإستنتاج أن استجابات أفراد العينة جاءت كما يلي:
- تطوير البنية التحتية اللازمة للدعم الفني والتقني في جميع مفاصل النظام التربوي الفلسطيني.
  - نشر الثقافة التكنولوجية وتحسين الاتجاهات نحوها.
  - تطوير التقنيات والمنصات التربوية.
  - التدريب والتأهيل التقني المستمر.
  - الاعتماد الكلي على الإدارة والأرشفة الإلكترونية.
  - توظيف أكبر عدد ممكن من المبرمجين والتقنيين في النظام التربوي الفلسطيني.
  - تقليل مركزية العمل الإداري.
- وللوصول إلى تصنيفات أكبر وأشمل قام الباحث باختزال المجموعات السابقة من خلال إعادة النظر فيها، ومحاولة إيجاد روابط بين هذه المجموعات وتوصل إلى التصنيفات الآتية مرتبة تنازلياً:
- التطوير التكنولوجي التربوي.
  - التطوير التكنولوجي الإداري.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثامن:

نصّ هذا السؤال على: "ما تطلعات الوزارة المستقبلية لتطوير/تطبيق تقنيات أو إجراءات تتعلق بالإدارة الإلكترونية؟"

والنتائج الخاصة بهذا السؤال يوضّحها الجدول الآتي:

**جدول (23):** استجابات أفراد العينة المتعلقة بتطلعات الوزارة المستقبلية لتطوير/تطبيق تقنيات أو إجراءات تتعلق بالإدارة الإلكترونية

| رمز الموظف (A)       | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|----------------------|-------|----------|--------------|------------------|
|                      | ذكر   | 39 عاماً | 4 سنوات      | ماجستير          |
| لا أعلم الكثير عنها. |       |          |              |                  |

| رمز الموظف (B)                                                                                                                                                                                                                                 | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------------|------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                | أنثى  | 44 عاماً | 6 سنوات      | ماجستير          |
| حسب خطط الوزارة.                                                                                                                                                                                                                               |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (C)                                                                                                                                                                                                                                 | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                                                                                                | ذكر   | 51 عاماً | 12 سنة       | دكتوراه          |
| الحدّ من التعاملات الورقية واعتماد تواقع إلكترونية وموثوقة.                                                                                                                                                                                    |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (D)                                                                                                                                                                                                                                 | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                                                                                                | ذكر   | 47 عاماً | 7 سنوات      | ماجستير          |
| تسعى الوزارة إلى تحويل العمل في كافة المجالات المالية والإدارية والرقابية والتعليمية إلى الطريقة الإلكترونية المحوسبة المعتمدة على برمجيات مختلفة؛ وذلك اختصاراً للوقت والجهد وتوفيراً للنفقات وتسريع العمل لاتخاذ القرار المناسبة عند اللزوم. |       |          |              |                  |
| رمز الموظف (E)                                                                                                                                                                                                                                 | الجنس | العمر    | سنوات الخدمة | المستوى التعليمي |
|                                                                                                                                                                                                                                                | ذكر   | 49 عاماً | 6 سنوات      | بكالوريوس        |
| تكثيف التدريب للطواقم التربوية للتمكن من الانخراط في العالم الرقمي.<br>اعتماد النماذج الإلكترونية بدلاً من الورقية.                                                                                                                            |       |          |              |                  |

- بناءً على ما ورد في الجدول السابق؛ يمكن الإستنتاج أن استجابات أفراد العينة جاءت كما يلي:
- الجهل بتطلعات الوزارة المستقبلية لتطوير/تطبيق تقنيات أو إجراءات تتعلق بالإدارة الإلكترونية.
  - الحدّ من التعاملات الورقية واستبدالها بالتعاملات الإلكترونية.
  - تكثيف التدريب للطواقم التربوية من أجل الانخراط في العالم الرقمي.
- ويمكن اختزال المجموعات السابقة في فكرة واحدة هي سطحية المعرفة وعدم الإطلاع الكافي حول التطلعات المستقبلية للوزارة؛ بسبب مركزية النظام التربوي الفلسطيني وعدم تعريف العاملين في هذا القطاع حول نية الوزارة، أو عدم وجود تطلعات مستقبلية رصينة من حيث الأساس.

## التكامل بين نتائج البحث الكمي والنوعي:

تناول البحث الكمي موضوع واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من حيث طبيعة الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، أما البحث النوعي فقد استهدف موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم، وسلط الضوء على عدة موضوعات هي؛ طبيعة البرمجيات التي قامت الوزارة بتطويرها في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس، والبرمجيات التي طُبِّقت فعلياً في المدارس ونجح تطبيقها وتلك التي لم ينجح تطبيقها وأسباب ذلك، وإجراءات تطبيق البرمجيات في المدارس، والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، ومعرفة سبل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، وتطلعات الوزارة المستقبلية لتطوير أو تطبيق تقنيات أو إجراءات تتعلق بالإدارة الإلكترونية.

وعليه سعى المنهجان الكمي والنوعي إلى تحقيق التكامل في هذه الدراسة من خلال استهداف المديرين من جهة وموظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم من جهة أخرى؛ وأشارت نتائج البحث الكمي أن مستويات استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كانت مرتفعة وكذلك الحال بالنسبة لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية والتي كانت مرتفعة أيضاً، ورغم ذلك كانت الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية مرتفعة وإيجابية.

وأشارت نتائج البحث الكمي إلى أن استخدام التطبيقات الإلكترونية المدرسية كبرنامج الدوام (MenaME) ومنصة ايسكول (E-School) وبرنامج ايلتر (E-letter)، واستخدام تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية جاءت مرتفعة لدى مديري المدارس الحكومية، وهذا يتسق مع نتائج البحث النوعي؛ إذ تبين أن التطبيقات التكنولوجية التي نجحت وزارة التربية والتعليم بتطويرها وتستخدم على نطاق واسع تمثلت بالتطبيقات التربوية (E-School)، والتطبيقات الإدارية (MenaME & SIMS)، وتطبيقات التواصل (E-letter)، وذلك بسبب إلزامية استخدامها وسهولتها وفعاليتها، ورغم ذلك أشار موظفو دائرة التكنولوجيا والتعليم إلى أن بعض التطبيقات التكنولوجية لم ينجح استخدامها بشكلٍ مرضٍ كتطبيقات التعلم عن بُعد (Microsoft Teams) وأحياناً واجهت المنصة التربوية (E-School) بعض المشكلات؛ بسبب استخدامها دون الإعداد الكافي والتدريب المسبق خلال جائحة (كورونا)، كما أشارت نتائج البحث النوعي إلى ضعف تطبيق نظام إدارة المعلومات المدرسية (SIMS)؛ بسبب عدم جاهزية البرمجية.

ورغم بعض الصعوبات أشار موظفو دائرة التكنولوجيا والتعليم إلى أنّ إجراءات تطبيق البرمجيات والتطبيقات الإلكترونية كان تقييمها جيداً جداً، واتسمت التطبيقات بسهولة الاستخدام، ونجاح ذلك يعتمد على الخضوع للتدريب وتوفير بنية تحتية مواتية، وإلزامية التطبيق. وبالعودة إلى نتائج البحث الكمي أفاد مديرو المدارس الحكومية إلى أن تقييم معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية جاء مرتفعاً؛ لا سيما في موضوعي "الوعي والتدريب" والبنية التحتية، وتتقاطع هذه النتائج مع مخرجات البحث النوعي التي وجدت أنّ المعوقات هي مادية، تتمثل في ضعف البنية التحتية، والتجهيزات، وشبكة (الإنترنت)، ومعوقات معنوية تتمثل في ضعف المهارات، والمعرفة التكنولوجية، والاتجاهات السلبية نحو التكنولوجيا.

ومن أجل تخطي هذه المعوقات لا بُدّ من تحقيق التطوير التكنولوجي بشقيه التربوي والإداري، ورغم ذلك بدا أن موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم يجهلون خطط التطوير والتطلعات المستقبلية لوزارة التربية والتعليم، إذ ظهر في نتائج البحث النوعي سطحية معرفة موظفي دائرة التكنولوجيا والتعليم، وعدم الإطلاع الكافي حول التطلعات المستقبلية للوزارة بسبب مركزية النظام التربوي الفلسطيني، وعدم تعريف العاملين في هذا القطاع حول نية الوزارة، أو عدم وجود تطلعات مستقبلية رصينة من حيث الأساس. ورغم هذه التحديات والصعوبات والمعوقات أشارت نتائج البحث الكمي إلى أن مديري المدارس الحكومية يمتلكون اتجاهات إيجابية للتحوّل الإلكتروني واستخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّه: "هل يوجد فروق في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية (الاستخدامات، الاتجاهات، المعوقات) تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية؟" ، ويتضمّن هذا السؤال الفروع الآتية:**

أ- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تقديرات مديري المدارس الحكومية في فلسطين، لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس والعمر ومستوى المهارات التكنولوجية والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات العمل في الإدارة المدرسية والمرحلة المدرسية؟" ويتعلّق بهذا السؤال الفرضية الصفرية الأولى والتي نصّت على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم.

للإجابة على هذا السؤال ولفحص الفرضية المرتبطة به؛ قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية باختلاف متغيرات الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم، والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

**جدول (24): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية باختلاف المتغيرات المستقلة التصنيفية**

| المتغيرات                  |                   | تطبيقات إلكترونية مدرسية | تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية | استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية |
|----------------------------|-------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| الجنس                      |                   |                          |                                                                                  |                                                   |
| ذكر                        | المتوسط الحسابي   | 4.29                     | 4.03                                                                             | 4.11                                              |
|                            | الانحراف المعياري | 0.67                     | 0.61                                                                             | 0.55                                              |
| أنثى                       | المتوسط الحسابي   | 4.13                     | 4.06                                                                             | 4.08                                              |
|                            | الانحراف المعياري | 0.88                     | 0.64                                                                             | 0.56                                              |
| العمر                      |                   |                          |                                                                                  |                                                   |
| أقل من 45 عاماً            | المتوسط الحسابي   | 4.26                     | 4.16                                                                             | 4.19                                              |
|                            | الانحراف المعياري | 0.85                     | 0.60                                                                             | 0.54                                              |
| 45 عاماً وأكثر             | المتوسط الحسابي   | 4.17                     | 3.99                                                                             | 4.05                                              |
|                            | الانحراف المعياري | 0.77                     | 0.63                                                                             | 0.56                                              |
| مستوى المهارات التكنولوجية |                   |                          |                                                                                  |                                                   |
| منخفضة                     | المتوسط الحسابي   | 3.58                     | 3.04                                                                             | 3.20                                              |
|                            | الانحراف المعياري | 1.02                     | 0.73                                                                             | 0.75                                              |
| متوسطة                     | المتوسط الحسابي   | 4.03                     | 3.84                                                                             | 3.90                                              |

|                  |      |      |                   |                          |
|------------------|------|------|-------------------|--------------------------|
| 0.56             | 0.64 | 0.78 | الانحراف المعياري |                          |
| 4.30             | 4.27 | 4.37 | المتوسط الحسابي   | مرتفعة                   |
| 0.43             | 0.48 | 0.75 | الانحراف المعياري |                          |
| المؤهل العلمي    |      |      |                   |                          |
| 4.07             | 4.02 | 4.19 | المتوسط الحسابي   | بكالوريوس                |
| 0.58             | 0.64 | 0.79 | الانحراف المعياري |                          |
| 4.14             | 4.11 | 4.23 | المتوسط الحسابي   | ماجستير                  |
| 0.51             | 0.59 | 0.82 | الانحراف المعياري |                          |
| 4.24             | 4.24 | 4.25 | المتوسط الحسابي   | دكتوراه                  |
| 0.46             | 0.48 | 0.76 | الانحراف المعياري |                          |
| التخصص           |      |      |                   |                          |
| 4.18             | 4.15 | 4.26 | المتوسط الحسابي   | علوم طبيعية              |
| 0.53             | 0.60 | 0.82 | الانحراف المعياري |                          |
| 4.06             | 4.01 | 4.18 | المتوسط الحسابي   | علوم إنسانية             |
| 0.57             | 0.63 | 0.78 | الانحراف المعياري |                          |
| سنوات العمل      |      |      |                   |                          |
| 4.19             | 4.18 | 4.22 | المتوسط الحسابي   | أقل من 5 سنوات           |
| 0.51             | 0.59 | 0.90 | الانحراف المعياري |                          |
| 4.20             | 4.15 | 4.31 | المتوسط الحسابي   | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |
| 0.57             | 0.62 | 0.70 | الانحراف المعياري |                          |
| 4.13             | 4.11 | 4.18 | المتوسط الحسابي   | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |
| 0.50             | 0.60 | 0.84 | الانحراف المعياري |                          |
| 3.96             | 3.89 | 4.14 | المتوسط الحسابي   | 15 سنة فأكثر             |
| 0.58             | 0.64 | 0.74 | الانحراف المعياري |                          |
| المرحلة الدراسية |      |      |                   |                          |
| 4.09             | 4.08 | 4.12 | المتوسط الحسابي   | أساسية                   |
| 0.54             | 0.61 | 0.89 | الانحراف المعياري |                          |
| 4.01             | 3.94 | 4.16 | المتوسط الحسابي   | ثانوية                   |
| 0.60             | 0.67 | 0.68 | الانحراف المعياري |                          |
| 4.16             | 4.07 | 4.37 | المتوسط الحسابي   | أساسية وثانوية           |
| 0.56             | 0.62 | 0.66 | الانحراف المعياري |                          |

يُتَّضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجال ومحوري استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية باختلاف المتغيرات المستقلة التصنيفية، إذ تبين أن المتوسط الحسابي للذكور في مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (4.11) وبانحراف معياري (0.55)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.08) وبانحراف معياري (0.56)، كما تبين أن المتوسط الحسابي للذكور في محور تطبيقات إلكترونية مدرسية قد بلغ (4.29) وبانحراف معياري (0.67)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.13) وبانحراف معياري (0.88)، كما تبين أن المتوسط الحسابي للذكور في محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية قد بلغ (4.03) وبانحراف معياري (0.61)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.06) وبانحراف معياري (0.64).

وتبين أن المتوسط الحسابي للفئة العمرية (أقل من 45 عاماً) في مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (4.19) وبانحراف معياري (0.54)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (45 عاماً وأكثر) (4.05) وبانحراف معياري (0.56)، كما تبين أن المتوسط الحسابي للفئة العمرية (أقل من 45 عاماً) في محور تطبيقات إلكترونية مدرسية قد بلغ (4.26) وبانحراف معياري (0.85)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (45 عاماً وأكثر) (4.17) وبانحراف معياري (0.77)، كما تبين أن المتوسط الحسابي للفئة العمرية (أقل من 45 عاماً) في محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية قد بلغ (4.16) وبانحراف معياري (0.60)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (45 عاماً وأكثر) (3.99) وبانحراف معياري (0.63).

وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المنخفضة في مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.20) وبانحراف معياري (0.75)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المتوسطة (3.90) وبانحراف معياري (0.56)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المرتفعة (4.30) وبانحراف معياري (0.43)، وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المنخفضة في محور تطبيقات إلكترونية مدرسية قد بلغ (3.58) وبانحراف معياري (1.02)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المتوسطة (4.03) وبانحراف

معياري (0.78)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المرتفعة (4.37) وبانحراف معياري (0.75)، وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المنخفضة في محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية قد بلغ (3.04) وبانحراف معياري (0.73)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المتوسطة (3.84) وبانحراف معياري (0.64)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المرتفعة (4.27) وبانحراف معياري (0.48).

وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة البكالوريوس في مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (4.07) وبانحراف معياري (0.58)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الماجستير (4.14) وبانحراف معياري (0.50)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الدكتوراه (4.24) وبانحراف معياري (0.46)، وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة البكالوريوس في محور تطبيقات إلكترونية مدرسية قد بلغ (4.19) وبانحراف معياري (0.79)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الماجستير (4.23) وبانحراف معياري (0.82)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الدكتوراه (4.25) وبانحراف معياري (0.76)، وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة البكالوريوس في محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية قد بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.64)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الماجستير (4.11) وبانحراف معياري (0.59)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الدكتوراه (4.24) وبانحراف معياري (0.48).

وتبين أن المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الطبيعية في مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (4.18) وبانحراف معياري (0.53)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الإنسانية (4.06) وبانحراف معياري (0.57)، كما تبين أن المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الطبيعية في محور تطبيقات إلكترونية مدرسية قد بلغ (4.26) وبانحراف معياري (0.82)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الإنسانية (4.18) وبانحراف معياري (0.78)، كما تبين أن المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الطبيعية في محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية قد بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.60)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الإنسانية (4.01) وبانحراف معياري (0.63).

وتبيّن أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) في مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (4.19) وبانحراف معياري (0.51)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) (4.20) وبانحراف معياري (0.57)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (4.13) وبانحراف معياري (0.50)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (15 سنة فأكثر) (3.96) وبانحراف معياري (0.58)، وتبيّن أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) في محور تطبيقات إلكترونية مدرسية قد بلغ (4.22) وبانحراف معياري (0.90)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) (4.31) وبانحراف معياري (0.70)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (4.18) وبانحراف معياري (0.84)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (15 سنة فأكثر) (4.14) وبانحراف معياري (0.74)، وتبيّن أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) في محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية قد بلغ (4.18) وبانحراف معياري (0.59)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) (4.15) وبانحراف معياري (0.62)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (4.11) وبانحراف معياري (0.60)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (15 سنة فأكثر) (3.89) وبانحراف معياري (0.64).

وتبيّن أن المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية في مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (4.09) وبانحراف معياري (0.54)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الثانوية (4.01) وبانحراف معياري (0.60)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية والثانوية (4.16) وبانحراف معياري (0.56)، وتبيّن أن المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية في محور تطبيقات إلكترونية مدرسية قد بلغ (4.12) وبانحراف معياري (0.89)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الثانوية (4.16) وبانحراف معياري (0.68)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية والثانوية (4.37) وبانحراف معياري (0.66)، وتبيّن أن المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية في محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية قد بلغ (4.08) وبانحراف معياري (0.61)، وبلغ المتوسط الحسابي

لمديري المدارس الثانوية (3.94) وبانحراف معياري (0.67)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية والثانوية (4.07) وبانحراف معياري (0.62).

ولفحص دلالة أو جوهرية هذه الفروق، استخدم الباحث اختباري (ولكس لامدا) وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وذلك لوجود أكثر من متغير تابع واحد (محوري تطبيقات إلكترونية مدرسية وتطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية بالإضافة لدرجة المجال الكلية)؛ وذلك في ضوء مجموعة من المتغيرات المستقلة التصنيفية هي: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم، والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

**جدول (25): نتائج اختبار (ولكس لامدا) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة في مجال ومحوري استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية**

| المتغير المستقل            | Wilks' Lambda | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------------------|---------------|--------|---------------|
| الجنس                      | 0.985         | 1.541  | 0.217         |
| العمر                      | 1.00          | 0.015  | 0.985         |
| المؤهل العلمي              | 0.986         | 0.712  | 0.584         |
| التخصص                     | 0.999         | 0.074  | 0.929         |
| مستوى المهارات التكنولوجية | 0.736         | 8.363  | **0.001       |
| سنوات العمل                | 0.993         | 0.248  | 0.960         |
| المرحلة الدراسية           | 0.978         | 1.132  | 0.341         |
| التفاعل بين جميع المتغيرات | 0.252         | 0.937  | 0.747         |

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.001$ ).

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن جميع متغيرات الدراسة المستقلة التصنيفية، لا تؤثر في تقدير مديري المدارس الحكومية في استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية؛ إذ بلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير الجنس (0.985) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها (1.541،  $\alpha < 0.05$ )، وبلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير العمر (1.00) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها (0.015،  $\alpha < 0.05$ )، وبلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير المؤهل العلمي (0.986) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها (0.712،  $\alpha < 0.05$ )، وبلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير التخصص (0.999) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها (0.074،  $\alpha < 0.05$ )، وبلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير سنوات العمل (0.993) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها (0.248،  $\alpha < 0.05$ )، وبلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير المرحلة الدراسية

(0.978) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها ( $1.132 < \alpha < 0.05$ )، وبلغت قيمة (ولكس لامدا) لتفاعل جميع المتغيرات المستقلة التصنيفية (0.252) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها ( $0.937 < \alpha < 0.05$ ).

ومن جهة أخرى، بلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير مستوى المهارات التكنولوجية (0.736) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها ( $8.363 < \alpha < 0.001$ )؛ وهذا يشير إلى أن الفروقات بين المتغيرات التابعة، كانت ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير مستوى المهارات التكنولوجية، ولفحص طبيعة الفروق في جميع المتغيرات التابعة، تبعاً لمتغير مستوى المهارات التكنولوجية، فاختبار تحليل التباين المتعدد يوضح هذه النتائج.

**جدول (26): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في مجال ومحور استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء متغير مستوى المهارات التكنولوجية**

| المتغيرات التابعة                                                                     | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| محور تطبيقات إلكترونية مدرسية                                                         | 10.945         | 4            | 2.736          | 4.492  | **0.001       |
| محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية | 21.868         | 4            | 5.467          | 16.726 | **0.001       |
| مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية                                | 18.130         | 4            | 4.532          | 17.467 | **0.001       |

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.001$ ).

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن متغير مستوى المهارات التكنولوجية يؤثر في محور تطبيقات إلكترونية مدرسية ( $4.492 = \text{ف}$ ) ( $0.001 > \alpha$ ) وفي محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية ( $\text{ف} = 16.726$ ) ( $0.001 > \alpha$ )، وفي المجال ككل ( $\text{ف} = 17.467$ ) ( $0.001 > \alpha$ )؛ ولفحص دلالة الفروق في محوري ومجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية؛ قام الباحث باستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول الآتي يوضح النتائج.

**جدول (27): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) بين متوسطات محوري ومجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير مستوى المهارات التكنولوجية**

| محور تطبيقات إلكترونية مدرسية                                                         |                        |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|
| مرتفعة (0.75±4.37)                                                                    | متوسطة                 | مستوى المهارات التكنولوجية |
| <b><u>**0.794-</u></b>                                                                | 0.461-                 | منخفضة (1.02±3.58)         |
| <b><u>**0.333-</u></b>                                                                |                        | متوسطة (0.78±4.03)         |
| محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية |                        |                            |
| مرتفعة (0.48±4.27)                                                                    | متوسطة                 | مستوى المهارات التكنولوجية |
| <b><u>**1.205-</u></b>                                                                | <b><u>**0.823-</u></b> | منخفضة (0.73±3.04)         |
| <b><u>**0.383-</u></b>                                                                |                        | متوسطة (0.64±3.84)         |
| مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية                                |                        |                            |
| مرتفعة (0.43±4.30)                                                                    | متوسطة                 | مستوى المهارات التكنولوجية |
| <b><u>**1.082-</u></b>                                                                | <b><u>**0.714-</u></b> | منخفضة (0.75±3.20)         |
| <b><u>**0.368-</u></b>                                                                |                        | متوسطة (0.56±3.90)         |

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.001$ ).

يتضح من نتائج الجدول السابق؛ أن الفرق بين متوسطي محور تطبيقات إلكترونية مدرسية كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين مديري المدارس الحكومية الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية منخفضاً، ومديري المدارس الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية مرتفعاً، فالحكم لصالح المديرين الذين كان مستوى مهاراتهم مرتفعاً؛ أي أن المديرين الذين كانت مهاراتهم التكنولوجية مرتفعة أكثر استخداماً للتطبيقات الإلكترونية المدرسية من المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية منخفضة، كما تبين أن الفرق بين متوسطي محور تطبيقات إلكترونية مدرسية كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين مديري المدارس الحكومية الذين مهاراتهم التكنولوجية متوسطاً وبين الذين مهاراتهم التكنولوجية مرتفعة، ولصالح المديرين الذين مهاراتهم مرتفعة؛ أي أن المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية مرتفعة أكثر استخداماً للتطبيقات الإلكترونية مدرسية من المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية متوسطة.

ويتضح من نتائج الجدول السابق؛ أن الفرق بين متوسطي محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية، كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين مديري المدارس الحكومية الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية منخفضاً وبين المديرين الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية متوسطاً، لصالح المديرين الذين جاء مستوى مهاراتهم متوسطاً؛ أي أن المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية متوسطة أكثر استخداماً لتطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي

والسحابة الإلكترونية من المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية منخفضة، كما تبين أن الفرق بين متوسطي محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين مديري المدارس الحكومية الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية منخفضاً ومديري المدارس الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية مرتفعاً، ولصالح المديرين الذين جاء مستوى مهاراتهم مرتفعاً؛ أي أن المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية مرتفعة أكثر استخداماً لتطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية من المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية منخفضة، كما تبين أن الفرق بين متوسطي محور تطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين مديري المدارس الحكومية الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية مرتفعاً ومديري المدارس الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية مرتفعاً، ولصالح المديرين الذين جاء مستوى مهاراتهم مرتفعاً؛ أي أن المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية مرتفعة أكثر استخداماً لتطبيقات (أوفيس) والبريد الإلكتروني وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية من المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية متوسطة.

ويُتضح من نتائج الجدول السابق؛ أن الفرق بين متوسطي مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين مديري المدارس الحكومية الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية منخفضاً ومديري المدارس الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية متوسطاً، ولصالح المديرين الذين جاء مستوى مهاراتهم متوسطاً؛ أي أن المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية متوسطة أكثر استخداماً للإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية منخفضة، كما تبين أن الفرق بين متوسطي مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين مديري المدارس الحكومية الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية منخفضاً ومديري المدارس الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية مرتفعاً، ولصالح المديرين الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية مرتفعة أكثر استخداماً للإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية منخفضة، كما تبين أن الفرق بين متوسطي مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين مديري المدارس الحكومية الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية متوسطاً والمديرين المدارس الذين جاء مستوى مهاراتهم التكنولوجية مرتفعاً، ولصالح المديرين الذين جاء مستوى مهاراتهم

مرتفعاً؛ أي أن المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية مرتفعة أكثر استخداماً للإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية متوسطة.

ب- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تقديرات مديري المدارس الحكومية في فلسطين للاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس والعمر ومستوى المهارات التكنولوجية والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات العمل في الإدارة المدرسية والمرحلة المدرسية؟ ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية الثانية والتي نصّت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية للاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم.

للإجابة عن هذا السؤال ولفحص الفرضية المرتبطة به؛ قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية باختلاف متغيرات الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم، والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

**جدول (28): المتوسطات والانحرافات المعيارية للاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية باختلاف المتغيرات المستقلة التصنيفية**

| المتغيرات                  |                   | الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية |
|----------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------|
| الجنس                      |                   |                                                       |
| ذكر                        | المتوسط الحسابي   | 3.79                                                  |
|                            | الانحراف المعياري | 0.40                                                  |
| أنثى                       | المتوسط الحسابي   | 3.74                                                  |
|                            | الانحراف المعياري | 0.47                                                  |
| العمر                      |                   |                                                       |
| أقل من 45 عاماً            | المتوسط الحسابي   | 3.81                                                  |
|                            | الانحراف المعياري | 0.43                                                  |
| 45 عاماً وأكثر             | المتوسط الحسابي   | 3.74                                                  |
|                            | الانحراف المعياري | 0.45                                                  |
| مستوى المهارات التكنولوجية |                   |                                                       |

| المتغيرات                |                   | الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية |
|--------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------|
| منخفضة                   | المتوسط الحسابي   | 3.40                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.39                                                  |
| متوسطة                   | المتوسط الحسابي   | 3.63                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.42                                                  |
| مرتفعة                   | المتوسط الحسابي   | 3.89                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.42                                                  |
| المؤهل العلمي            |                   |                                                       |
| بكالوريوس                | المتوسط الحسابي   | 3.73                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.45                                                  |
| ماجستير                  | المتوسط الحسابي   | 3.84                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.41                                                  |
| دكتوراه                  | المتوسط الحسابي   | 3.93                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.34                                                  |
| التخصص                   |                   |                                                       |
| علوم طبيعية              | المتوسط الحسابي   | 3.85                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.39                                                  |
| علوم إنسانية             | المتوسط الحسابي   | 3.73                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.46                                                  |
| سنوات العمل              |                   |                                                       |
| أقل من 5 سنوات           | المتوسط الحسابي   | 3.85                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.35                                                  |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | المتوسط الحسابي   | 3.79                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.45                                                  |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | المتوسط الحسابي   | 3.80                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.48                                                  |
| 15 سنة فأكثر             | المتوسط الحسابي   | 3.68                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.46                                                  |
| المرحلة الدراسية         |                   |                                                       |
| أساسية                   | المتوسط الحسابي   | 3.79                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.45                                                  |
| ثانوية                   | المتوسط الحسابي   | 3.71                                                  |
|                          | الانحراف المعياري | 0.42                                                  |

| المتغيرات      |                   | الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية |
|----------------|-------------------|-------------------------------------------------------|
| أساسية وثانوية | المتوسط الحسابي   | 3.75                                                  |
|                | الانحراف المعياري | 0.44                                                  |

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية باختلاف المتغيرات المستقلة التصنيفية، إذ تبين أن المتوسط الحسابي للذكور في الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.40)، بينما بلغ للإناث (3.74) وانحراف معياري (0.47)، كما تبين أن المتوسط الحسابي للفئة العمرية (أقل من 45 عاماً) في الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.43)، وبلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (45 عاماً وأكثر) (3.74) وانحراف معياري (0.45)، وتبين أن المتوسط الحسابي لأصحاب المهارات التكنولوجية المنخفضة في الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.39)، وبلغ المتوسط الحسابي لأصحاب المهارات التكنولوجية المتوسطة (3.62) وانحراف معياري (0.42)، وبلغ المتوسط الحسابي لأصحاب المهارات التكنولوجية المرتفعة (3.89) وانحراف معياري (0.42).

كما تبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة البكالوريوس في الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.45)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الماجستير (3.84) وانحراف معياري (0.41)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الدكتوراه (3.93) وانحراف معياري (0.34)، وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب التخصصات الطبيعية في الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.39)، وبلغ المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الإنسانية (3.73) وانحراف معياري (0.46).

وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) في الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.35)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) (3.79) وانحراف معياري (0.45)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (3.80) وانحراف معياري (0.48)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (15 سنة فأكثر) (3.68) وانحراف معياري (0.42).

(0.46)، وتبيّن أن المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية في الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.79) وبانحراف معياري (0.45)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الثانوية (3.71) وبانحراف معياري (0.42)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية والثانوية (3.75) وبانحراف معياري (0.44).

ولفحص دلالة أو جوهرية هذه الفروق استخدم الباحث اختبار تحليل التباين السباعي (Seven-Way ANOVA) وذلك لوجود متغير تابع واحد (الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية)؛ وذلك في ضوء مجموعة من المتغيرات المستقلة التصنيفية هي؛ الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية، والتفاعل بينهم، والجدول الآتي يوضّح النتائج الخاصة بذلك.

**جدول (29): نتائج تحليل التباين السباعي (Seven-Way ANOVA) للفروقات في مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء المتغيرات المستقلة التصنيفية**

| مصدر التباين/ المتغيرات المستقلة التصنيفية | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الجنس                                      | 0.029          | 1            | 0.029          | 0.156  | 0.693         |
| العمر                                      | 0.079          | 1            | 0.079          | 0.431  | 0.512         |
| المؤهل العلمي                              | 0.397          | 2            | 0.198          | 1.082  | 0.341         |
| التخصص                                     | 0.182          | 1            | 0.182          | 0.992  | 0.320         |
| مستوى المهارات التكنولوجية                 | 3.828          | 2            | 1.914          | 10.437 | **0.001       |
| سنوات العمل                                | 0.606          | 3            | 0.202          | 1.101  | 0.349         |
| المرحلة الدراسية                           | 0.418          | 2            | 0.209          | 1.139  | 0.322         |
| التفاعل بين جميع المتغيرات                 | 31.253         | 192          | 0.163          | 0.888  | 0.803         |

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.001$ ).

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبيّن أنّ متغير مستوى المهارات التكنولوجية يؤثر في مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ( $F = 10.437$ ،  $\alpha > 0.001$ )؛ ولفحص دلالة الفروق في متوسطات مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية؛ قام الباحث باستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول الآتي يوضّح النتائج.

**جدول (30): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) بين متوسطات مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير مستوى المهارات التكنولوجية**

| مستوى المهارات التكنولوجية | متوسطة | مرتفعة (0.42±3.89) |
|----------------------------|--------|--------------------|
| منخفضة (0.39±3.40)         | 0.206- | <b>-0.429**</b>    |
| متوسطة (0.42±3.63)         |        | <b>-0.222**</b>    |

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.001$ ).

يُتضح من نتائج الجدول السابق؛ أن الفرق بين متوسطي مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين مديري المدارس الحكومية الذين مستوى مهاراتهم التكنولوجية منخفض والذين مستوى مهاراتهم التكنولوجية مرتفع، ولصالح المديرين الذين مستوى مهاراتهم مرتفعاً؛ أي أن المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية مرتفعة أكثر اتجاهات إيجابية نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية منخفضة، كما تبين أن الفرق بين متوسطي مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين مديري المدارس الحكومية الذين مستوى مهاراتهم التكنولوجية متوسط والذين مستوى مهاراتهم التكنولوجية مرتفع، ولصالح المديرين الذين مستوى مهاراتهم مرتفعاً؛ أي أن المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية مرتفعة أكثر اتجاهات إيجابية نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية متوسطة.

**ج- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تقديرات مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس والعمر ومستوى المهارات التكنولوجية والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات العمل في الإدارة المدرسية والمرحلة المدرسية؟** ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية الثالثة والتي نصّت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم. للإجابة عن هذا السؤال ولفحص الفرضية المرتبطة به؛ قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية باختلاف متغيرات الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص،

وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم، والجدول الآتي يوضح النتائج الخاصة بذلك.

**جدول (31): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية باختلاف المتغيرات المستقلة التصنيفية**

| المتغيرات                  | الوعي والتدريب    | البنية التحتية | معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية |
|----------------------------|-------------------|----------------|------------------------------------------------|
| الجنس                      |                   |                |                                                |
| ذكر                        | المتوسط الحسابي   | 3.78           | 3.88                                           |
|                            | الانحراف المعياري | 0.64           | 0.55                                           |
| أنثى                       | المتوسط الحسابي   | 3.94           | 4.08                                           |
|                            | الانحراف المعياري | 0.61           | 0.52                                           |
| العمر                      |                   |                |                                                |
| أقل من 45 عاماً            | المتوسط الحسابي   | 3.91           | 3.99                                           |
|                            | الانحراف المعياري | 0.61           | 0.50                                           |
| 45 عاماً وأكثر             | المتوسط الحسابي   | 3.85           | 3.99                                           |
|                            | الانحراف المعياري | 0.64           | 0.56                                           |
| مستوى المهارات التكنولوجية |                   |                |                                                |
| منخفضة                     | المتوسط الحسابي   | 4.18           | 3.89                                           |
|                            | الانحراف المعياري | 0.49           | 0.64                                           |
| متوسطة                     | المتوسط الحسابي   | 3.91           | 4.06                                           |
|                            | الانحراف المعياري | 0.56           | 0.51                                           |
| مرتفعة                     | المتوسط الحسابي   | 3.81           | 3.94                                           |
|                            | الانحراف المعياري | 0.68           | 0.56                                           |
| المؤهل العلمي              |                   |                |                                                |
| بكالوريوس                  | المتوسط الحسابي   | 3.58           | 4.00                                           |
|                            | الانحراف المعياري | 0.62           | 0.54                                           |
| ماجستير                    | المتوسط الحسابي   | 3.92           | 3.92                                           |
|                            | الانحراف المعياري | 0.66           | 0.54                                           |
| دكتوراه                    | المتوسط الحسابي   | 3.89           | 4.09                                           |
|                            | الانحراف المعياري | 0.63           | 0.62                                           |
| التخصص                     |                   |                |                                                |
| علوم طبيعية                | المتوسط الحسابي   | 3.81           | 3.91                                           |
| 3.88                       |                   |                |                                                |

| المتغيرات                | الوعي والتدريب    | البنية التحتية | معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية |
|--------------------------|-------------------|----------------|-------------------------------------------------|
| الانحراف المعياري        | 0.68              | 0.65           | 0.58                                            |
| المتوسط الحسابي          | 3.89              | 4.02           | 3.98                                            |
| الانحراف المعياري        | 0.61              | 0.63           | 0.53                                            |
| سنوات العمل              |                   |                |                                                 |
| أقل من 5 سنوات           | المتوسط الحسابي   | 3.94           | 3.97                                            |
|                          | الانحراف المعياري | 0.56           | 0.48                                            |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | المتوسط الحسابي   | 3.81           | 3.91                                            |
|                          | الانحراف المعياري | 0.73           | 0.65                                            |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | المتوسط الحسابي   | 3.76           | 3.87                                            |
|                          | الانحراف المعياري | 0.57           | 0.56                                            |
| 15 سنة فأكثر             | المتوسط الحسابي   | 3.89           | 3.98                                            |
|                          | الانحراف المعياري | 0.64           | 0.53                                            |
| المرحلة الدراسية         |                   |                |                                                 |
| أساسية                   | المتوسط الحسابي   | 3.84           | 3.91                                            |
|                          | الانحراف المعياري | 0.64           | 0.55                                            |
| ثانوية                   | المتوسط الحسابي   | 3.83           | 3.96                                            |
|                          | الانحراف المعياري | 0.59           | 0.52                                            |
| أساسية وثانوية           | المتوسط الحسابي   | 3.94           | 4.01                                            |
|                          | الانحراف المعياري | 0.65           | 0.55                                            |

يتّضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين متوسطات مجال ومحوري معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية باختلاف المتغيرات المستقلة التصنيفية، إذ تبين أن المتوسط الحسابي للذكور في مجال معوّقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.55)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.04) وبانحراف معياري (0.52)، كما تبين أن المتوسط الحسابي للذكور في محور الوعي والتدريب قد بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.64)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.94) وبانحراف معياري (0.61)، كما تبين أن المتوسط الحسابي للذكور في محور البنية

التحتية قد بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.65)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.08) وبانحراف معياري (0.61).

وتبيّن أن المتوسط الحسابي للفئة العمرية (أقل من 45 عاماً) في مجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.50)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (45 عاماً وأكثر) (3.94) وبانحراف معياري (0.56)، كما تبين أن المتوسط الحسابي للفئة العمرية (أقل من 45 عاماً) في محور الوعي والتدريب قد بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.61)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (45 عاماً وأكثر) (3.85) وبانحراف معياري (0.64)، كما تبين أن المتوسط الحسابي للفئة العمرية (أقل من 45 عاماً) في محور البنية التحتية قد بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.62)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (45 عاماً وأكثر) (3.99) وبانحراف معياري (0.65).

وتبيّن أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المنخفضة في مجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.64)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المتوسطة (4.02) وبانحراف معياري (0.51)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المرتفعة (3.90) وبانحراف معياري (0.56)، وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المنخفضة في محور الوعي والتدريب قد بلغ (4.18) وبانحراف معياري (0.49)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المتوسطة (3.91) وبانحراف معياري (0.56)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المرتفعة (3.81) وبانحراف معياري (0.68)، وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المنخفضة في محور البنية التحتية قد بلغ (3.89) وبانحراف معياري (0.89)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المتوسطة (4.06) وبانحراف معياري (0.62)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من ذوي مستوى المهارات التكنولوجية المرتفعة (3.94) وبانحراف معياري (0.64).

وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة البكالوريوس في مجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.54)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الماجستير (3.92) وبانحراف معياري (0.54)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الدكتوراه (4.02) وبانحراف معياري (0.62)، وتبين أن

المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة البكالوريوس في محور الوعي والتدريب قد بلغ (3.58) وبانحراف معياري (0.62)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الماجستير (3.92) وبانحراف معياري (0.66)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الدكتوراه (3.89) وبانحراف معياري (0.63)، وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة البكالوريوس في محور البنية التحتية قد بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.64)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الماجستير (3.92) وبانحراف معياري (0.64)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من حملة الدكتوراه (4.09) وبانحراف معياري (0.78).

وتبين أن المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الطبيعية في مجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.58)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الإنسانية (3.98) وبانحراف معياري (0.53)، كما تبين أن المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الطبيعية في محور الوعي والتدريب قد بلغ (3.81) وبانحراف معياري (0.68)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الإنسانية (3.89) وبانحراف معياري (0.61)، كما تبين أن المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الطبيعية في محور البنية التحتية قد بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.65)، في مقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي لأصحاب التخصصات الإنسانية (4.02) وبانحراف معياري (0.63).

وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) في مجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.48)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) (3.91) وبانحراف معياري (0.65)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (3.87) وبانحراف معياري (0.56)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (15 سنة فأكثر) (3.98) وبانحراف معياري (0.53)، وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) في محور الوعي والتدريب قد بلغ (3.94) وبانحراف معياري (0.56)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) (3.81) وبانحراف معياري (0.73)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (3.76) وبانحراف معياري (0.75)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (15 سنة فأكثر) (3.89) وبانحراف معياري (0.64)، وتبين أن المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) في محور البنية التحتية قد بلغ (3.98) وبانحراف معياري

(0.60)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) (3.97) وبانحراف معياري (0.74)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (3.91) وبانحراف معياري (0.67)، وبلغ المتوسط الحسابي للمستجيبين من أصحاب الخبرة (15 سنة فأكثر) (4.03) وبانحراف معياري (0.60).

وتبيّن أن المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية في مجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية قد بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.55)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الثانوية (3.96) وبانحراف معياري (0.52)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية والثانوية (4.01) وبانحراف معياري (0.55)، وتبيّن أن المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية في محور الوعي والتدريب قد بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.64)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الثانوية (3.83) وبانحراف معياري (0.59)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية والثانوية (3.94) وبانحراف معياري (0.65)، وتبيّن أن المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية في محور البنية التحتية قد بلغ (3.94) وبانحراف معياري (0.68)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الثانوية (4.02) وبانحراف معياري (0.60)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الأساسية والثانوية (4.05) وبانحراف معياري (0.61).

ولفحص دلالة أو جوهرية هذه الفروق استخدم الباحث اختباري (ولكس لامدا) وتحليل التباين المتعدد (MANOVA) وذلك لوجود أكثر من متغيّر تابع واحد (محوري الوعي والتدريب والبنية التحتية بالإضافة لدرجة المجال الكلية)؛ وذلك في ضوء مجموعة من المتغيرات المستقلة التصنيفية هي: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم، والجدول الآتي يوضّح النتائج الخاصة بذلك.

**جدول (32): نتائج اختبار (ولكس لامدا) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة في مجال ومحوري معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية**

| المتغير المستقل | Wilks' Lambda | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-----------------|---------------|--------|---------------|
| الجنس           | 0.966         | 7.271  | **0.001       |
| العمر           | 0.999         | 0.145  | 0.865         |
| المؤهل العلمي   | 0.988         | 1.247  | 0.289         |
| التخصص          | 0.994         | 1.342  | 0.262         |

|       |       |       |                            |
|-------|-------|-------|----------------------------|
| 0.051 | 2.369 | 0.978 | مستوى المهارات التكنولوجية |
| 0.623 | 0.733 | 0.990 | سنوات العمل                |
| 0.250 | 1.350 | 0.987 | المرحلة الدراسية           |
| 0.248 | 1.346 | 0.996 | التفاعل بين جميع المتغيرات |

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha = 0.001$ ).

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن جميع متغيرات الدراسة المستقلة التصنيفية، لا تؤثر في تقدير مديري المدارس الحكومية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية؛ إذ بلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير العمر (0.999) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها ( $0.145 < \alpha < 0.05$ )، وبلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير المؤهل العلمي (0.988) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها ( $1.247 < \alpha < 0.05$ )، وبلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير التخصص (0.994) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها ( $1.342 < \alpha < 0.05$ )، وبلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير مستوى المهارات التكنولوجية (0.978) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها ( $2.369 < \alpha < 0.05$ )، وبلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير سنوات العمل (0.990) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها ( $0.733 < \alpha < 0.05$ )، وبلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير المرحلة الدراسية (0.987) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها ( $1.350 < \alpha < 0.05$ )، وبلغت قيمة (ولكس لامدا) لتفاعل جميع المتغيرات المستقلة التصنيفية (0.996) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها ( $1.346 < \alpha < 0.05$ ).

ومن جهة أخرى بلغت قيمة (ولكس لامدا) لمتغير الجنس (0.966) وقيمة اختبار (ف) المناظرة لها ( $7.271 > \alpha > 0.001$ )؛ وهذا يشير إلى أن الفروقات بين المتغيرات التابعة كانت ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، ولفحص طبيعة الفروق في جميع المتغيرات التابعة تبعاً لمتغير الجنس فاختبار تحليل التباين المتعدد يوضح هذه النتائج.

**جدول (33): نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروقات في مجال ومحوري معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء متغير الجنس**

| المتغيرات التابعة                  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| محور الوعي والتدريب                | 2.552          | 1            | 2.552          | 6.633  | *0.01         |
| محور البنية التحتية                | 5.086          | 1            | 5.086          | 12.805 | **0.001       |
| مجال معوقات الإدارة الإلكترونية في | 4.145          | 1            | 4.145          | 14.574 | **0.001       |

| المتغيرات التابعة | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الإدارة المدرسية  |                |              |                |        |               |

\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.05)$ ، \*\* دالة إحصائياً عند  $(\alpha = 0.001)$ .

بحسب النتائج الظاهرة في الجدول السابق؛ يتبين أن متغير الجنس يؤثر في محور الوعي والتدريب (ف = 6.633،  $\alpha > 0.05$ ) وفي محور البنية التحتية (ف = 12.805،  $\alpha > 0.001$ )، وفي المجال ككل (ف = 14.574،  $\alpha > 0.001$ )؛ وبالرجوع إلى جدول الإحصاءات الوصفية في جدول (21)، تبين أن المتوسط الحسابي لمحور معيق الوعي والتدريب بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.64) للذكور، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمحور معيق الوعي والتدريب (3.94) وبانحراف معياري (0.61) للإناث، وهذا يشير إلى أن المديرات أكثر تقدراً لمعيق الوعي والتدريب مقارنةً بالمديرين.

كما تبين أن المتوسط الحسابي لمحور معيق البنية التحتية بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.65) للذكور، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمحور معيق البنية التحتية (4.08) وبانحراف معياري (0.61) للإناث، وهذا يشير إلى أن المديرات أكثر تقدراً لمعيق البنية التحتية مقارنةً بالمديرين، كما تبين أن المتوسط الحسابي لمجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.55) للذكور، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمجال معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية (4.04) وبانحراف معياري (0.52) للإناث، وهذا يشير إلى أن المديرات أكثر تقدراً لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية مقارنةً بالمديرين.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصّه: "ما معايير إدارة الجودة الشاملة الواجب توافرها في الإدارة الإلكترونية المدرسية؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تمت الاستفادة من أداتي البحث الكمي والنوعي ونتائجهما، والأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت معايير إدارة الجودة الشاملة، كدراسة (ربابعة وحمادات، 2020).

وفي ضوء ما تقدّم يقترح الباحث قائمة معايير إدارة الجودة الشاملة الواجب توافرها في الإدارة الإلكترونية المدرسية، حيث قام ببنائها وفق استمارة أعدّها بصورتها الأولية، راعى من خلالها استخدام الصياغات السلوكية اللازمة، وتوزعت على (15) معياراً، وتضمنت (92) مؤشراً في صورتها الأولية، والملحق رقم (5) يوضح ذلك، وقام بتحكيماها من خلال عرضها

على (14) مُحَكَّمًا من ذوي الاختصاص في الجامعة العربية الأمريكية وجامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة، ومعهد التربية – وكالة، ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (6) يبيّن أسماء أعضاء لجنة المحكّمين، وذلك بهدف التّأكد من مناسبة المعايير والمؤشرات لما أُعدّت من أجله، وسلامة صياغة المؤشرات، وأشار بعض المحكّمين إلى تعديل بعض المؤشرات، وحذف غير المناسب منها، وتم تعديل الإستمارة بناءً على ملاحظات المحكّمين، والخروج بالإستمارة بصورتها النهائية واعتمادها، حيث استقرت الاستمارة على (91) مؤشراً، والملحق رقم (8) يوضّح ذلك، واتبعت نظام (ليكرت) الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وتجدر الإشارة إلى أن المعيار الأول (شمولية استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية المدرسية) واشتمل على (13) مؤشراً، والمعيار الثاني (الاتجاهات نحو استخدام الإدارة الإلكترونية المدرسية) واشتمل على (12) مؤشراً، المعيار الثالث (معالجة معوّقات الإدارة الإلكترونية المدرسية) واشتمل على (8) مؤشرات، والمعيار الرابع (إدارة التخطيط الإلكتروني) واشتمل على (5) مؤشرات، والمعيار الخامس (إدارة المعرفة الإلكترونية) واشتمل على (5) مؤشرات، والمعيار السادس (إدارة الوثائق الإلكترونية) واشتمل على (4) مؤشرات، والمعيار السابع (إدارة الاجتماعات الإلكترونية) واشتمل على (5) مؤشرات، والمعيار الثامن (إدارة الخدمات الإلكترونية) واشتمل على (5) مؤشرات، والمعيار التاسع (دعم الإدارة العليا للإدارة الإلكترونية في المدارس) واشتمل على (5) مؤشرات، المعيار العاشر (التوجّه نحو الطالب) واشتمل على (5) مؤشرات، والمعيار الحادي عشر (تمكين المعلمين) واشتمل على (5) مؤشرات، والمعيار الثاني عشر (التحسين المستمر) واشتمل على (5) مؤشرات، والمعيار الثالث عشر (إدارة العمليات داخل المدرسة) واشتمل على (5) مؤشرات، والمعيار الرابع عشر (العلاقة مع الآخرين) واشتمل على (5) مؤشرات، والمعيار الخامس عشر (التغذية الراجعة) واشتمل على (5) مؤشرات. وفيما يأتي قائمة معايير إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية:

### **قائمة معايير إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية:**

**المعيار الأول: شمولية استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية المدرسية، ويشتمل على المؤشرات التالية:**

- تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية لضبط الدوام المدرسي للعاملين فيها.
- تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية لعرض الأداء الأكاديمي للطلبة.
- تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية لمتابعة التزام الطلبة بالدوام.

- تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية خاصة بها للمراسلات الإدارية بين المدرسة والمديرية، وبين العاملين في نفس المدرسة.
- تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات الموبايل الحديثة للتواصل مع الطلبة والمعلمين والمديرية والأهالي.
- تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات الطوارئ.
- تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية لإدارة المعلومات والبيانات المدرسية.
- تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات (أوفيس) المختلفة.
- تمتلك الإدارة المدرسية بريد إلكتروني خاص بها.
- تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات خدمات جوجل.
- تستخدم الإدارة المدرسية أدوات التواصل الاجتماعي.
- تستخدم الإدارة المدرسية السحب الإلكترونية لتخزين البيانات والمعلومات الإدارية والتربوية.
- تجيد الإدارة المدرسية استخدام التطبيقات الإلكترونية التربوية المختلفة، مثل:

(E-LETTER ,E-School ,MenaME)

**المعيار الثاني: الاتجاهات نحو استخدام الإدارة الإلكترونية المدرسية، ويشتمل على المؤشرات التالية:**

- تؤمن الإدارة المدرسية بالتكنولوجيا ودورها في تحسين جودة وسرعة العمل الإداري.
- تؤمن الإدارة المدرسية بأهمية التكنولوجيا في مجال سرعة التواصل مع العاملين ومع الطلبة والأهالي.
- تعتبر الإدارة المدرسية أن الأساليب الإدارية التقليدية أساليب بالية وترى أنه لا بُدَّ من تبني الإدارة الإلكترونية.
- تؤمن الإدارة المدرسية بقلّة الجهد والوقت والتكاليف التي تستلزمها الإدارة المدرسية الإلكترونية.
- تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تحقيق شفافية ومرونة وضبط العمل الإداري المدرسي.
- تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تسهيل عملية التخطيط بكفاءة.

- تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على بناء نظام أرشفة واستخدامه عند الحاجة بكل سهولة وسرعة.
- تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على بناء نظام أرشفة واستخدامه عند الحاجة بكل سهولة وسرعة.
- تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تحقيق سرية العمل الإداري المدرسي.
- تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على إزالة التعقيدات الإدارية التقليدية.
- تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تحقيق الإنتاجية والاستثمار الأمثل للموارد.
- تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تقليل الإدارة المركزية.

#### **المعيار الثالث: معالجة معوقات الإدارة الإلكترونية المدرسية، ويشتمل على المؤشرات التالية:**

- تمتلك الإدارة المدرسية المهارات والكفايات التكنولوجية اللازمة للإدارة الإلكترونية المدرسية.
- تتسم البنية التحتية المدرسية بالتطور اللازم للإدارة الإلكترونية.
- تتوفر في المدرسة الأدوات والأجهزة اللازمة للإدارة الإلكترونية.
- تلزم وزارة التربية والتعليم الإدارة المدرسية بالتحوّل إلى الإدارة الإلكترونية.
- يتوفر لدى الإدارة المدرسية التطبيقات الإلكترونية الإدارية الحديثة.
- يتوفر لدى الإدارة المدرسية التطبيقات الإلكترونية التربوية الحديثة.
- يتوفر لدى الإدارة المدرسية التطبيقات الإلكترونية التعليمية الحديثة.
- يتوفر لدى الإدارة المدرسية خدمات الصيانة وحل المشكلات الإلكترونية.

#### **المعيار الرابع: إدارة التخطيط الإلكتروني، ويشتمل على المؤشرات التالية:**

- تتوجه وزارة التربية والتعليم استراتيجياً للتحوّل للإدارة الإلكترونية بشكل كامل.
- يساعد التخطيط الإلكتروني على تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أهداف الوزارة.
- يعتبر التخطيط الإلكتروني وسيلة فاعلة في تحقيق الرقابة لتنفيذ الأهداف.
- يدعم التخطيط الإلكتروني محاولة توقع الأحداث والتخطيط لمواجهتها مسبقاً.

- يساعد التخطيط الإلكتروني في تنمية مهارات وقدرات المعلمين من خلال ممارستهم لعملية التخطيط.

#### **المعيار الخامس: إدارة المعرفة الإلكترونية، ويشتمل على المؤشرات التالية:**

- تساعد إدارة المعرفة في تبادل المعرفة والخبرات بين المعلمين والإدارة.
- توفر الإدارة الإلكترونية الكثير من المعلومات من مصادر مختلفة.
- تدعم إدارة المعرفة الإلكترونية عملية تطوير المعلمين بالإبتكارات والإبداعات الجديدة.
- تدعم إدارة المعرفة الإلكترونية توليد المعرفة المخصصة لدى المعلمين.
- تعزز إدارة المعرفة الإلكترونية على تجميع وإدارة قواعد المعرفة المختلفة.

#### **المعيار السادس: إدارة الوثائق الإلكترونية، ويشتمل على المؤشرات التالية:**

- تساعد إدارة الوثائق في تكوين أرشيف إلكتروني خاص بالمدرسة.
- تسهم إدارة الوثائق الإلكترونية في تخزين المعلومات.
- تقوم إدارة الوثائق بتسهيل عملية استرجاع المعلومات.
- تساعد إدارة الوثائق في إقامة قاعدة بيانات خاصة بالمدرسة.

#### **المعيار السابع: إدارة الاجتماعات الإلكترونية، ويشتمل على المؤشرات التالية:**

- تساعد إدارة الاجتماعات في اعتماد الوسائط المتعددة.
- تسهل إدارة الاجتماعات إمكانية كتابة محضر الاجتماعات.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تنسيق أعمال اللجان ومتابعتها إلكترونياً.
- تساعد إدارة الاجتماعات في تأمين الاجتماع في أماكن مختلفة جغرافياً.
- يسهل إدارة الاجتماعات الإلكترونية نجاح الاجتماع وتحقيق أهدافه.

#### **المعيار الثامن: إدارة الخدمات الإلكترونية، ويشتمل على المؤشرات التالية:**

- تساعد الإدارة الإلكترونية في التغلب على الحواجز المكانية والزمانية.
- تساعد الإدارة الإلكترونية في استقصاء الآراء حول الخدمات اللازمة.
- تساعد الإدارة في تقييم الخدمة بشكل سريع.

- تستخدم الإدارة العروض الإلكترونية لزيادة وعي المعلمين.
- تعتمد الإدارة الإلكترونية على عمل أجهزة إلكترونية في تسجيل الأنشطة وتوحيد نماذج العمل.

#### المعيار التاسع: دعم الإدارة العليا للإدارة الإلكترونية في المدارس، ويشتمل على ما يلي:

- تعمل الإدارة على تمكين المعلمين من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
- تضع الإدارة حلولاً وقائية للمشكلات التكنولوجية التي قد تواجه المعلمين.
- تنفذ الإدارة الإجراءات المطلوبة لمواكبة التكنولوجيا ببسر وسهولة.
- تشارك الإدارة المعلمين في كيفية استثمار الأجهزة الإلكترونية لتجويد العمل.
- تعكس ممارسات الإدارة ثقتها بقدرات المعلمين التكنولوجية.

#### المعيار العاشر: التوجه نحو الطالب، ويشتمل على المؤشرات التالية:

- تحرص الإدارة على تلبية حاجات الطلبة الإلكترونية.
- توفر الإدارة متطلبات تمكّن الطلبة من توظيف البرامج الإلكترونية بجودة عالية.
- تهتم الإدارة بآراء الطلبة المتعلقة بجودة البرامج الإلكترونية المعدة للتدريس.
- تشرك الإدارة الطلبة في تقييم أداء المعلمين وقدراتهم الإلكترونية.
- توفر الإدارة فرص تسهيل تعلم الطلبة من خلال البرامج الإلكترونية.

#### المعيار الحادي عشر: تمكين المعلمين، ويشتمل على المؤشرات التالية:

- تتبنى الإدارة سياسة تمكين المعلمين من توظيف التكنولوجيا والبرامج الإلكترونية.
- تتابع الإدارة جودة أداء المعلمين في قيادة الأنشطة الإلكترونية.
- تحرص الإدارة على صيانة الأجهزة الإلكترونية لتمكين المعلمين ودعمهم.
- تعقد الإدارة ورشات تدريبية على البرامج الإلكترونية باستمرار/ بشكل دوري.
- تتشارك الإدارة والمعلمين في تقييم البرامج التدريبية الإلكترونية بمصداقية.

#### المعيار الثاني عشر: التحسين المستمر، ويشتمل على المؤشرات التالية:

- تسعى إدارة المدرسة لتحسين الخدمات التعليمية الإلكترونية.

- تشجع الإدارة على تفعيل الأدوات الإلكترونية بفاعلية
  - توفر الإدارة الموازنة الكاملة لتحسين الخدمات الإلكترونية.
  - تنفذ الإدارة خطة تقييم آليات التدريس الإلكترونية المستخدمة.
  - تطور الإدارة استراتيجيات التدريس الإلكترونية وفق معايير محددة.
- المعيار الثالث عشر: إدارة العمليات داخل المدرسة، ويشتمل على المؤشرات التالية:**

- ينوّع مدير المدرسة من أساليب القيادة من خلال البرامج الإلكترونية.
- تعقد الإدارة اجتماعات مع المعلمين عبر المنصات الإلكترونية بنجاح.
- تستثمر الإدارة المواقع الإلكترونية في التواصل مع المعلمين لحل المشكلات.
- تذلل الإدارة الصعوبات التي يواجهها المعلمون في استخدام البرامج الإلكترونية.
- تشارك الإدارة المعلمين في اتخاذ القرارات عبر استخدام الواجهة الإلكترونية الخاصة بهم.

**المعيار الرابع عشر: العلاقة مع الآخرين، ويشتمل على المؤشرات التالية:**

- تبني إدارة المدرسة العلاقات الاجتماعية بين الزملاء من خلال المشاركات الجماعية عبر البرامج الإلكترونية.
- تشترك المدرسة في المسابقات التكنولوجية على صعيد المنطقة التعليمية.
- تتبادل المدرسة ووزارة التربية أفكاراً حول الأنشطة الإلكترونية المناسبة.
- تقود الإدارة أنشطة تعريفية بالمتاحف والأماكن العامة من خلال المواقع الإلكترونية.
- تدعم الإدارة المعلمين في المشاركات المجتمعية من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.

**المعيار الخامس عشر: التغذية الراجعة، ويشتمل على المؤشرات التالية:**

- تتابع الإدارة الأنشطة والبرامج الإلكترونية المتعلقة بجودة التعليم.
- تتابع الإدارة أحوال الطلبة مع أولياء الأمور عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
- تشجع الإدارة المعلمين على استخدام المنصات الإلكترونية لإرسال واستقبال الواجبات.
- تتلقى الإدارة تغذية راجعة مستمرة عن نقاط قوة استخدام البرامج الإلكترونية أو ضعفها.

- تعمل الإدارة على تحسين العلاقة بين الأهل والطالب من خلال التواصل عبر برامج إلكترونية معدة من أجل جودة العمل المدرسي.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصّه: "ما التصوّر المقترح لتطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تم اللجوء إلى عدة مصادر، وهي؛ الإطار النظري والدراسات السابقة ونتائج الدراسة الكمية والنوعية، وتم الاعتماد على المنهج البنائي الذي تمت الإشارة إليه سابقاً، والذي يتضمن الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة.
- تحديد أهم نقاط الضعف والفجوات وأوجه القصور في ضوء نتائج الدراسة الكمية والنوعية وذلك من خلال تحليل فقرات الاستبانة الكمية والنظر في الاستجابات النوعية.
- بناء تصوّر أولي يتضمن بعض الأهداف العامة والتي يتفرع عنها أهداف تفصيلية أو فرعية وما يرتبط بذلك من إجراءات وأنشطة لتحقيق الأهداف المنشودة، مع ضرورة وجود مؤشرات للحكم على مدى تحقق الأهداف.
- تحكيم التصوّر المقترح من خلال لجنة من الخبراء والحصول على تغذية راجعة وتعديل التصوّر بناء على ملاحظات المحكّمين.
- الخروج بالتصوّر بصورته النهائية واعتماده كتصوّر مقترح.

### **أولاً: المنطلقات النظرية والواقعية للتصوّر المقترح:**

تستند منطلقات التصوّر المقترح إلى منطلقات نظرية عامة وأخرى واقعية خاصة بالسياق الفلسطيني، وذلك على النحو الآتي:

أ. **المنطلقات النظرية العامة:** تركز هذه المنطلقات على الاتجاه العالمي الذي يستند إلى الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتسارع في هذا المضمار، إذ أصبحت المعرفة والمهارات التكنولوجية قضية ملحة وضرورية في كل بقاع الأرض الذي يركز على (الرقمنة)، إذ يظهر ذلك جلياً في العديد من المجالات السياسية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية والتربوية والتعليمية والقيمية والثقافية وغيره؛ الأمر الذي ترك أثراً كبيراً في مختلف تفاصيل الحياة، والمنظومة التربوية بمجاليها الإداري والتعليمي ليست استثناءً، ولا بُد من الإشارة أن الأجيال الصاعدة تجيد التعامل مع التكنولوجيا ربما أكثر مما يجيده الكبار في هذا العصر، لذا أصبح لزاماً على المنظومة التربوية والإدارة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مواكبة التغيرات والتقدم التكنولوجي، ودمج التكنولوجيا في جميع مفاصل هذه

المنظومة التي لا غنى عنها، الأمر الذي يتطلب الجهود الحثيثة وتطوير البنى التحتية والتدريب والتأهيل ونشر الثقافة التكنولوجية بين العاملين في السلك التربوي من معلمين ومديرين وموظفين، بالإضافة للطلبة.

**ب. المنطلقات الواقعية:** تتناول هذه المنطلقات طبيعة الواقع الفلسطيني سياسياً وتربوياً؛ فشعب فلسطين الذي لا يزال يزرح تحت الاحتلال، ومروره بعدة أزمات سياسية واقتصادية وصحية مؤخراً بفعل جائحة (كورونا)، أثرت سلباً في المنظومة التربوية، فكثيراً ما استهدف الاحتلال الصهيوني المدارس والوزارات والمؤسسات الفلسطينية، وسقط المعلمون والطلبة شهداء جراء ذلك، وكثيراً ما تعطلت المدارس ومديريات التربية والتعليم بسبب اجتياح المدن والقرى والمخيمات، ولم يستطع الطلبة والمعلمون والمديرون والإداريون الوصول إلى أماكن عملهم، فتضررت العملية التعليمية والإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومما زاد الطين بلة انتشار فيروس (كوفيد-19)، وما أسفر عنه من مشكلات متعلقة بالفاقد التعليمي، مما يوجب التفكير بخطط بديلة للحد من الآثار السلبية الناجمة عن ممارسات الاحتلال والانقطاع عن الدراسة، وهذا يستوجب تطوير الإدارة الإلكترونية والتعلم عن بُعد، والانخراط في العالم الرقمي، ومن الجدير بالذكر أن وزارة التربية والتعليم تولي اهتماماً كبيراً بإصلاح العملية التعليمية وتحقيق الإصلاح والتطوير الإداري، والارتقاء بالطواقم الإدارية والتربوية، الأمر الذي يتطلب تحقيق التقدّم والتطور التقني في جميع مفاصل وزارة التربية والتعليم.

### ثانياً: مبررات التصوّر المقترح:

يجمع الأدب التربوي والدراسات السابقة على أهمية الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، والتي أصبح لا غنى عنها اليوم، وتبين في هذه الدراسات المردود الإيجابي الذي تخلّفه الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المدرسي بصورة أفضل، ورغم ذلك لا تزال الإدارة المدرسية في فلسطين تتبع الأساليب التقليدية، ويبدو أن المشوار لا زال طويلاً لتوظيف الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، بسبب طبيعة المعوقات التي أشارت إليها نتائج البَحْثين الكمي والنوعي، وضعف المعرفة التكنولوجية والاتجاهات السلبية نحو الإدارة الإلكترونية، التي أشارت إليها نتائج البحث النوعي، فلا زالت الإدارة المدرسية تعاني ضعفاً كبيراً في توظيف الإدارة الإلكترونية في أبعاد مختلفة وأساليب متعددة، وتمثلت أبرز التحديات التي تواجههم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، بنقص الموارد المالية المخصصة للمدرسة، وضعف البنية التحتية،

والتخوّف من أمن المعلومات لسهولة اختراق منظومة المعلومات، ونظراً لهذه المبررات والمُخرجات البحثية تبرز أهمية بناء تصوّر مقترح لتطوير الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية الفلسطينية.

### ثالثاً: أهداف التصوّر المقترح:

في ضوء مخرجات الدراسة الحالية والتي تم التوصل إليها عبر البَحْثَيْن الكميّ والنوعي واستمارة الجودة الشاملة؛ يمكن اشتقاق الأهداف العامة الآتية متضمنةً الأهداف الفرعية:

أ. توسيع نطاق استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية بحيث تطل جميع جوانب العمل الإداري المدرسي، وهذا يتضمّن:

1. اعتماد نظام الأرشفة الإلكترونية، وتخزين جميع المستندات والكتب الإدارية الصادرة والواردة من وإلى المديرية والوزارة، واللجوء إلى المراسلات الإلكترونية، ويمكن تفعيل استخدام السحب الإلكترونية كخِدْمَتَي (Google-drive & One Drive) والاستفادة من مساحة التخزين المجّانية فيهما.

2. تعزيز التواصل والاجتماعات الإدارية عن بُعد؛ كي تصبح ثقافة سائدة بين الإداريين، وما يضمنه ذلك من توفير الوقت والجهد والمصاريف، ويمكن في هذا المضمار استخدام تَقْنَتَي (Google Meet & Zoom).

3. إلزامية استخدام التطبيقات الإدارية الإلكترونية بين مديري المدارس الحكومية الفلسطينية.

ب. تحقيق جودة العمل الإداري الإلكتروني، وهذا يتضمّن:

1. ضمان جودة العمل الإداري الإلكتروني القائم على مبادئ الحوكمة الإدارية (الشفافية والمساءلة والمشاركة والإفصاح والنزاهة والمسؤولية) وذلك من خلال اللجوء إلى تطبيقات إلكترونية إدارية تضمن هذه المبادئ.

2. التقليل من المركزية والبيروقراطية الإدارية الإلكترونية.

3. تعزيز التواصل الإداري الإلكتروني بين مختلف المستويات الإدارية الدنيا والعليا في وزارة التربية والتعليم.

4. تطوير البنية التحتية اللازمة لنشر الوعي والممارسة التقنية في المنظومة التربوية الفلسطينية.

5. تطوير أقسام الصيانة والدعم الفني في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها.

6. تطوير نظام حماية إلكتروني يحفظ الوثائق والمستندات الإدارية، بحيث يصعب الوصول إليها إلا من خلال الجهات المعنية حفاظاً على سرية المعلومات.

ج. تعزيز المعرفة والممارسة التكنولوجية والتأهيل التقني والتحسين المستمر، وهذا يتضمن:

1. تطوير المهارات التكنولوجية لدى مديري ومعلمي المدارس الحكومية الفلسطينية من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية مستمرة، وفي مجال التطبيقات المكتبية الإدارية الإلكترونية والبريد الإلكتروني، ودعم الإدارة العليا، وذلك من خلال عمل الإدارة على تمكين المعلمين من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ووضع حلول وقائية للمشكلات التكنولوجية التي قد تواجه المعلمين.

2. أن يصبح من مؤهلات المدير المدرسي امتلاك المعرفة والمهارات التكنولوجية اللازمة للعمل الإداري.

3. تغيير اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية.

4. توفير الموازنة اللازمة لتحسين الخدمات الإلكترونية.

د. التوجه نحو الطلبة، وهذا يتضمن:

1. حرص الإدارة المدرسية على تلبية حاجات الطلبة الإلكترونية.

2. توفير متطلبات تمكّن الطلبة من توظيف البرامج الإلكترونية بجودة عالية، والاهتمام بآرائهم.

هـ. تمكين المعلمين، وهذا يتضمن:

1. تبني سياسة تمكين المعلمين من توظيف التكنولوجيا والبرامج الإلكترونية.

2. متابعة جودة أداء المعلمين في قيادة الأنشطة الإلكترونية.

3. عقد ورشات تدريبية على البرامج الإلكترونية باستمرار / بشكل دوري.

و. إدارة العمليات داخل المدرسة، وهذا يتضمن:

1. استثمار المنصات الإلكترونية لعقد الاجتماعات وإدارتها وحلّ المشكلات الطارئة.

2. تذليل الصعوبات التي يواجهها المعلمون في استخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية.

ز. التغذية الراجعة والمتابعة، وهذا يتضمن:

1. متابعة الإدارة المدرسية الأنشطة والبرامج الإلكترونية المتعلقة بجودة التعليم.

2. متابعة الإدارة المدرسية أحوال الطلبة مع أولياء الأمور عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

3. تشجيع الإدارة المدرسية المعلمين على استخدام المنصات الإلكترونية لإرسال واستقبال الواجبات.

#### رابعاً: أهمية التّصوّر المقترح:

تنبثق أهمية التّصوّر المقترح من أهمية توظيف التكنولوجيا في مختلف المجالات ومنها المجالات الإدارية والتربوية، ويمكن إجمال أهمية التّصوّر المقترح في النقاط الآتية:

1. إنّ توسيع نطاق توظيف الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ينسجم مع روح العصر وثورة العالم التقني، فلا يمكن الاستغناء عن التكنولوجيا في العمل الإداري؛ كونها تضمن الدقة وسرعة الإنجاز وتوفير التكاليف وتقلّل الجهود إذا قورن ذلك مع الإدارة التقليدية.
2. إنّ الدول المتحضرة تتبع أنظمة (أرشفة) متقدمة تستند إلى التكنولوجيا، والتي يمكن من خلالها حفظ حقوق العاملين والهيئات والمؤسسات، وتتيح (الأرشفة) إجراء الرقابة والتقييم لضمان الحوكمة الإدارية، كما أن (الأرشفة الإلكترونية) تقدم مادة بحثية غنية، وتحفظ جهود الدولة في مجال التّقدّم والتطور.
3. أصبحت الإدارة الإلكترونية أداة مفيدة جداً في عصر الأزمات والحروب والجوائح، خاصةً عندما لا يستطيع الأفراد العاملون في مجال الإدارة التواصل وجاهياً مع بعضهم البعض.
4. لمواكبة التطورات والمستجدات المتسارعة على صعيد العالم أصبح لازماً على جميع العاملين في المجال الإداري الإلمام بالمهارات والمعرفة التكنولوجية.
5. إنّ اتباع الإدارة الإلكترونية في المجال الإداري يضمن تحقيق مبادئ الحوكمة الإدارية ويحقق جودة العمل.
6. أن اتباع الإدارة الإلكترونية في المجال الإداري قد يحدّ من البيروقراطية والمركزية الإدارية.
7. إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية سيزيد من فرص التوظيف والنهوض الرقمي.
8. أن اتباع الإدارة الإلكترونية في المجال الإداري يحمي البيانات والمعلومات أكثر مما تفعله الأساليب الإدارية التقليدية؛ إذ يتوفر العديد من تطبيقات الحماية التي يصعب اختراقها.

#### خامساً: متطلبات نجاح التّصوّر المقترح:

يرى الباحث أنه لا بُدّ من توفّر الشروط الآتية لضمان نجاح تطبيق التّصوّر المقترح.

1. التلخص تدريجياً من الأساليب الإدارية التقليدية في جميع مفاصل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
2. نشر ثقافة (الرقمنة) في المدارس والجامعات، بحيث تُطال جميع التخصصات ومناحي الحياة المختلفة.
3. النهوض بالبنية التحتية الرقمية من حواسيب وشبكات (إنترنت) وتطبيقات إدارية وتعليمية إلكترونية.
4. إعداد الكادر البشري المؤهل في مجال الإدارة الإلكترونية عبر عقد الدورات وورشات العمل.
5. توظيف المزيد من المبرمجين والتقنيين في وزارة التربية والتعليم وفي مديرياتها ومدارسها.
6. خضوع المرشحين للإدارة المدرسية لامتحان في المعرفة التكنولوجية.
7. تطوير أو توفير تطبيقات إدارية إلكترونية تضمن جودة العمل ومبادئ الحوكمة الإدارية والحماية والأمان والسرية.
8. فتح القنوات الإدارية الإلكترونية بين جميع المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم.

#### سادساً: معوقات نجاح التصوّر المقترح:

1. إجراءات الاحتلال الصهيوني الرامية إلى إضعاف الشعب الفلسطيني ومحاولاته المستديمة لإجهاض أي حراك تجاه الإصلاح وإحراز التقدم، من خلال خططه الرامية إلى تجهيل الفلسطينيين وإقناع العالم أن المؤسسات والوزارة الفلسطينية لا تمت بصلة للعمل المؤسسي الذي يواكب روح العصر.
2. ضعف الموارد اللازمة للنهوض بالبنية التحتية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الفلسطينية وقتلتها، وشح الموازنات اللازمة لتوفير (حواسيب) وشبكات (إنترنت) وتطبيقات إدارية وتعليمية إلكترونية.
3. سيطرة العقلية الجامدة التي لا تؤمن بالتغيير وما زالت مُصرّة على اتباع أساليب الإدارة التقليدية.
4. تراجع جودة التعليم الجامعي القادر على رفد المجتمع بالمبرمجين والتقنيين المؤهلين والمواكبين للتطور التقني الحالي.

5. قلة الدورات والتأهيل التقني الذي تعقده وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعاملين في القطاع التربوي.

### سابعاً: الخطة التنفيذية للتصوّر المقترح:

1. صياغة التصوّر المقترح من خلال خطة عمل محكومة بزمان معين (خمس سنوات/ خطة خمسية)؛ بحيث ينبثق عن كل هدف عام أهدافه الفرعية، والتي ينبثق عنها أنشطة وإجراءات وبرامج ولوازم مادية وبشرية، وأدوار وجهات تنفيذ، وسبل التقييم والمخرجات المتوقعة.
  2. تصميم خطة للرقابة على آليات تنفيذ التصوّر المقترح بحيث تعتمد هذه الخطة على تحقيق مبادئ الحوكمة الإدارية.
  3. اعتماد أسلوب التغذية الراجعة المستمرة خلال مراحل تنفيذ التصوّر المقترح، وصياغة تقرير ختامي يبيّن مدى تحقيق التصوّر لأهدافه العامة والفرعية.
- وفيما يلي يعرض الباحث عناصر الخطة الإجرائية من خلال جدولاً تفصيلياً لأهداف التصوّر المقترح العامة وما ينبثق عنها من أهداف خاصة وإجراءات تنفيذها والمتطلبات والأدوات اللازمة.

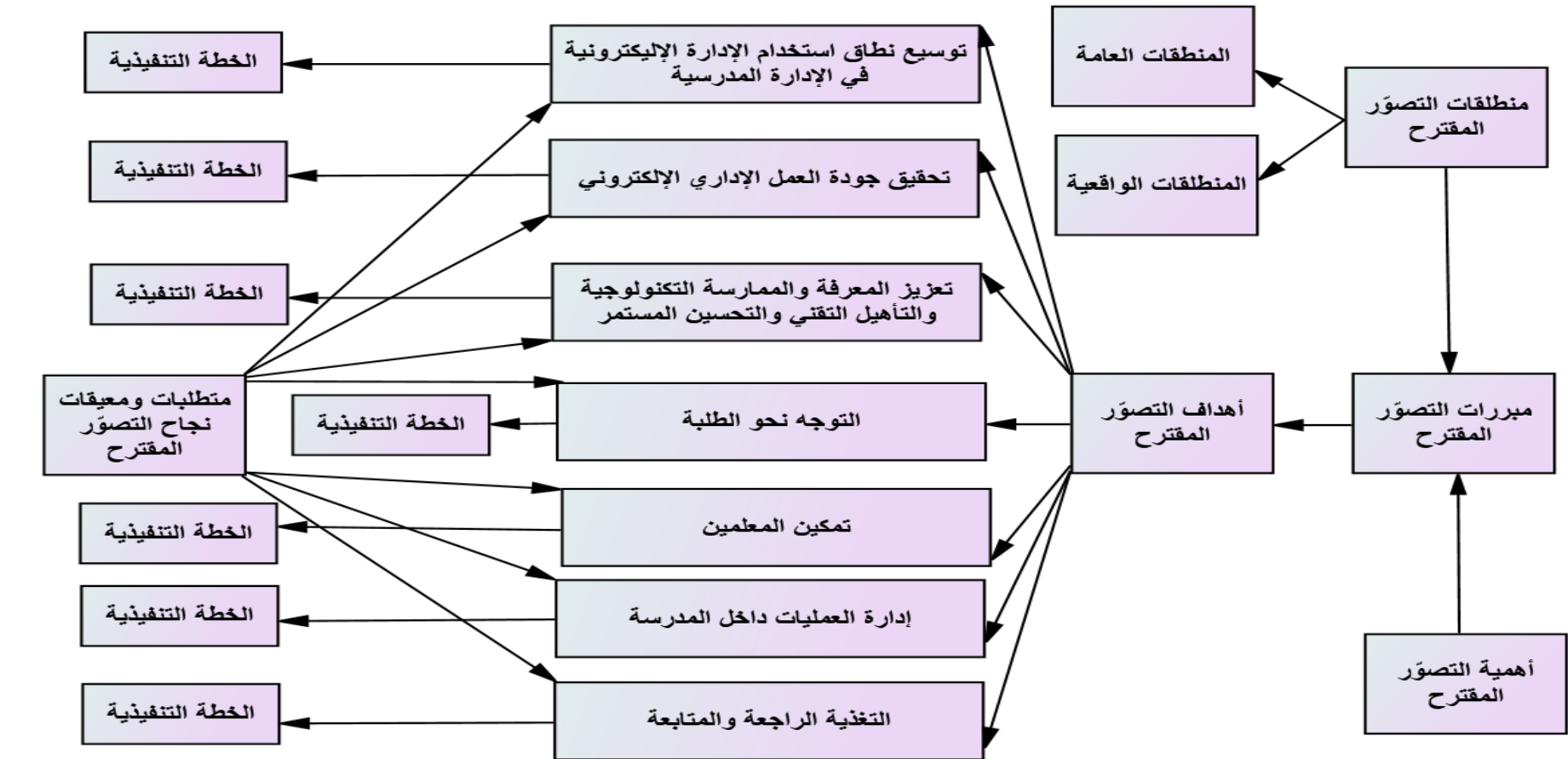
### جدول (34) التصور المقترح

| الأهداف العامة                                                                                       | الأهداف الخاصة                                                                                                                                                                                                                                                             | الأنشطة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | المتطلبات/ الأدوات                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| توسيع نطاق استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية بحيث تطل جميع جوانب العمل الإداري المدرسي | اعتماد نظام الأرشفة الإلكترونية، وتخزين جميع المستندات والكتب الإدارية الصادرة والواردة من وإلى المديرية والوزارة، واللجوء إلى المراسلات الإلكترونية، ويمكن تفعيل استخدام السحب الإلكترونية كخدماتي (Google-drive & One Drive) والاستفادة من مساحة التخزين المجانية فيهما. | الاتصال بشركات الانترنت لتوفير الخوادم (السيرفرات) والتخزين السحابي (Cloud storage). إلزام جميع العاملين في وزارة ومديريات التربية والتعليم بإنشاء بريد إلكتروني يتبع امتداده (email extension) الوزارة.                                                                                                                                                                                                        | الخوادم (السيرفرات) والتخزين السحابي (Cloud storage) ذات السعات الكبيرة.                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                      | تعزيز التواصل والاجتماعات الإدارية عن بُعد؛ كي تصبح ثقافة سائدة بين الإداريين، وما يضمنه ذلك من توفير الوقت والجهد والمصاريف، ويمكن في هذا المضمار استخدام تقنتي ( Google Meet & Zoom).                                                                                    | الاتصال بشركات الانترنت التي توفر خدمات اللقاءات والاجتماعات الإلكترونية، والإشتراك في هذه التطبيقات، وإنشاء حسابات عليها للعاملين في وزارة ومديريات التربية والتعليم.                                                                                                                                                                                                                                          | حسابات Zoom أو Google meet.                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                      | إلزامية استخدام التطبيقات الإدارية الإلكترونية بين مديري المدارس الحكومية الفلسطينية.                                                                                                                                                                                      | نشر تعميمات بهذا الخصوص. وتوفير التطبيقات الإدارية الإلكترونية اللازمة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | تطبيقات الإدارية الإلكترونية.                                                                                                                                                                                                                       |
| تحقيق جودة العمل الإداري الإلكتروني                                                                  | ضمان جودة العمل الإداري الإلكتروني القائم على مبادئ الحوكمة الإدارية (الشفافية والمساءلة والمشاركة والإفصاح والنزاهة والمسؤولية) وذلك من خلال اللجوء إلى تطبيقات إلكترونية إدارية تضمن هذه المبادئ.                                                                        | انتقاء تطبيقات إلكترونية ذات مواصفات عالية تضمن مبادئ الحوكمة، والإستعانة بخبراء لتحديد هذه التطبيقات. تدريب العاملين في وزارة ومديريات التربية والتعليم على التطبيقات المنتقاة.                                                                                                                                                                                                                                | تطبيقات إلكترونية ذات مواصفات عالية تضمن مبادئ الحوكمة.                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                      | التقليل من المركزية والبيروقراطية الإدارية الإلكترونية.                                                                                                                                                                                                                    | الانتقال تدريجياً إلى نظام العمل القائم على البنى الشبكية وهذا يتطلب؛ أتمتة العمل في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها ومدارسها، وتحويل جميع معلومات الورقية إلى معلومات إلكترونية. تأمين البيئة التحتية الضرورية لربط كافة المديريات والمدارس بشبكات معلومات واحدة وتبادل المعلومات بين مختلف الجهات. تحويل جميع التعاملات بين الطلبة والأهالي وجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم إلى تعاملات إلكترونية. | بنية شبكية تحتية قوية وسريعة وآمنة. بنية معلوماتية قوية (نظم معلومات قوية ومتوافقة فيما بينها). كادر بشري استثنائي مدرب على استخدام التقنيات الحديثة. كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة. |

| الأهداف العامة                                                       | الأهداف الخاصة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | الأنشطة                                                                                                                                                     | المتطلبات/ الأدوات                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | تطوير البنية التحتية اللازمة لنشر الوعي والممارسة التقنية في المنظومة التربوية الفلسطينية.                                                                                                                                                                                                                                                              | توفير البنية التحتية الضرورية والعمل دورياً على صيانتها وتحديثها، بحيث تصبح جزء أصيل من مكونات العمل التربوي في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها ومدارسها. | أجهزة حواسيب وشبكات اتصال وخوادم، وتطبيقات إلكترونية إدارية وتعليمية وتربوية.                                       |
|                                                                      | تطوير أقسام الصيانة والدعم الفني في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها.                                                                                                                                                                                                                                                                                  | تطوير وصيانة الشبكات والأجهزة والخوادم والحواسيب.                                                                                                           | تعيين المزيد من مهندسي الشبكات وتوظيف أكبر عدد ممكن من المبرمجين والتقنيين في النظام التربوي الفلسطيني.             |
|                                                                      | تطوير نظام حماية إلكتروني يحفظ الوثائق والمستندات الإدارية، بحيث يصعب الوصول إليها إلا من خلال الجهات المعنية حفاظاً على سرية المعلومات.                                                                                                                                                                                                                | انتقاء برامج حماية إلكترونية واستجلاب عروض، والاتصال بالشركات المعروفة التي توفر برامج حماية قوية وفعالة.                                                   | برامج حماية إلكترونية قوية وفعالة. خبراء الأمن السبراني.                                                            |
| تعزيز المعرفة والممارسة التكنولوجية والتأهيل التقني والتحسين المستمر | تطوير المهارات التكنولوجية لدى مديري ومعلمي المدارس الحكومية الفلسطينية من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية مستمرة، وفي مجال التطبيقات المكتبية الإدارية الإلكترونية والبريد الإلكتروني، ودعم الإدارة العليا، وذلك من خلال عمل الإدارة على تمكين المعلمين من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ووضع حلولاً وقائية للمشكلات التكنولوجية التي قد تواجه المعلمين. | تدريب المديرين والمعلمين في وزارة ومديريات التربية والتعليم على التكنولوجيا الحديثة. الصيانة الإلكترونية الدورية.                                           | خبراء تدريب تكنولوجي. كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر وتطوير النظم المعلوماتية المختلفة. |
|                                                                      | تطوير مهارات مديري المدارس الحكومية في مجال التطبيقات المكتبية الإدارية الإلكترونية والبريد الإلكتروني.                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                             |                                                                                                                     |
|                                                                      | أن يصبح من مؤهلات المدير المدرسي امتلاك المعرفة والمهارات التكنولوجية اللازمة للعمل الإداري.                                                                                                                                                                                                                                                            | إخضاع المرشحين للإدارة المدرسية لاختبارات تكنولوجية.                                                                                                        | اختبارات تكنولوجية تنسم بالشمولية والصدق والحدثة.                                                                   |
|                                                                      | تغيير اتجاهات مدراء المدارس الحكومية نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية.                                                                                                                                                                                                                                                               | عقد ورشات عمل تثقيفية وتوعوية حول أهمية ودور التكنولوجيا في السياق الإداري والتربوي.                                                                        | خبراء تدريب تكنولوجي.                                                                                               |
|                                                                      | توفير الموازنة اللازمة لتحسين الخدمات الإلكترونية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                             | زيادة الموازنة المخصصة للتطوير التكنولوجي التربوي والإداري.                                                         |
| التوجه نحو الطلبة                                                    | حرص الإدارة المدرسية على تلبية حاجات الطلبة الإلكترونية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                | تكثيف حصص التربية التكنولوجية. إجراء مسابقات تكنولوجية بين الطلبة.                                                                                          | تغيير مادة التربية التكنولوجية وتحديثها بما يتواءم مع التقدم التكنولوجي.                                            |

| الأهداف العامة              | الأهداف الخاصة                                                                                  | الأنشطة                                                                                                                                                   | المتطلبات/ الأدوات                                                                                         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | توفير متطلبات تمكّن الطلبة من توظيف البرامج الإلكترونية بجودة عالية، والاهتمام بأرائهم حول ذلك. | إجراء ورشات عمل تثقيفية وحلقات نقاش مع الطلبة.                                                                                                            | تعيين خبراء تكنولوجيايين في المدارس الحكومية.                                                              |
| تمكين المعلمين              | تبني سياسة تمكين المعلمين من توظيف التكنولوجيا والبرامج الإلكترونية.                            | توفير البرامج والتطبيقات والأدوات والشبكات اللازمة لذلك.<br>إخضاع المعلمين لدورات تكنولوجية.<br>إخضاع المعلمين لاختبارات تكنولوجية، وإجراء مسابقات بينهم. | برامج وتطبيقات وشبكات اتصال.<br>خبراء تدريب تكنولوجي.<br>اختبارات تكنولوجية تتسم بالشمولية والصدق والحدّة. |
|                             | متابعة جودة أداء المعلمين في قيادة الأنشطة الإلكترونية.                                         | تقييمات دورية سنوية يجريها خبراء تكنولوجيايين تربويين لأداء المعلمين.                                                                                     | لجان تقييم جودة إلكترونية.<br>أدوات رصد وقياس جودة الأنشطة الإلكترونية.                                    |
|                             | عقد ورشات تدريبية على البرامج الإلكترونية باستمرار/ بشكل دوري.                                  | عقد ورشات عمل تثقيفية وتوعوية حول البرامج الإلكترونية الحديثة في المجال التربوي والتعليمي.                                                                | خبراء تدريب تكنولوجي.                                                                                      |
|                             | استثمار المنصات الإلكترونية لعقد الاجتماعات وإدارتها وحلّ المشكلات الطارئة.                     | الاتصال بشركات الانترنت التي توفر خدمات اللقاءات والاجتماعات الإلكترونية، والإشتراك في هذه التطبيقات، وإنشاء حسابات عليها للمعلمين في المدارس الحكومية.   | حسابات Zoom أو Google meet.                                                                                |
| إدارة العمليات داخل المدرسة | تذليل الصعوبات التي يواجهها المعلمون في استخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية.                 | تدريب المعلمين على التكنولوجيا الحديثة. الصيانة الإلكترونية الدورية.                                                                                      | خبراء تدريب تكنولوجي.<br>كادر بشري تقني قادر على القيام بعمليات الدعم الفني المستمر والصيانة.              |
|                             | متابعة الإدارة المدرسية الأنشطة والبرامج الإلكترونية المتعلقة بجودة التعليم.                    | تقييمات دورية فصلية يجريها مديرو المدارس الحكومية.                                                                                                        | أدوات رصد وتقييم.                                                                                          |
| التغذية الراجعة والمتابعة   | متابعة الإدارة المدرسية أحوال الطلبة مع أولياء الأمور عبر مواقع التواصل الاجتماعي.              | إنشاء مجموعات تواصل اجتماعي والتواصل مع أولياء الأمور.                                                                                                    | مجموعات تواصل اجتماعي.                                                                                     |
|                             | تشجيع الإدارة المدرسية المعلمين على استخدام المنصات الإلكترونية لإرسال واستقبال الواجبات.       | توظيف المنصات الإلكترونية.                                                                                                                                | منصات إلكترونية مثل Zoom و Teams.                                                                          |

الشكل أدناه يوضح عناصر التصور المقترح للإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية



الشكل (1): عناصر التصور المقترح للإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث، من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياته، إضافة إلى التطرق لمحددات الدراسة، ومن ثم تقديم خلاصة الدراسة، إضافة إلى التوصيات المهمة واللازمة في ضوء نتائج الدراسة.

#### مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّه: "ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين؟"

اتضح من الجدول (13) أنّ واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية (الاستخدامات، الاتجاهات، المعوقات) من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين وموظفي الإدارة العامة للتقنيات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كان مرتفعاً في كافة المجالات الثلاث (الاستخدامات، الاتجاهات، المعوقات). ويمكن تفصيل تلك النتيجة على النحو التالي:

#### المجال الأول: استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية

يتّضح من خلال نتائج الجدول (10) أن استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية فقد جاءت بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (0.56) هذا يدل على مستوى مرتفع لمستوى استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية. ففيما يتعلق بالمحور الأول والذي تناول تطبيقات الـإلكترونية مدرسية فقد كان مرتفعاً، إذ أتى بمتوسط حسابي قدره (4.2) وانحراف معياري (0.79). في حين جاء المحور المتعلق بتطبيقات أوفيس والبريد وأدوات التواصل الاجتماعي والسحابة الإلكترونية بمستوى مرتفع أيضاً من خلال متوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري وصل إلى (0.63).

ويعزو الباحث تلك لاستخدام المدارس للتقنيات التربوية الحديثة في المدارس في ظلّ التطور التكنولوجي والاتصالي، إذ بات استخدام الوسائل التكنولوجية في المؤسسات التعليمية من متطلبات العمل وتطويره، نظراً للتسهيلات المنبثقة عنه لدى الإدارة المدرسية وكذلك الإدارات العامة لوزارة التربية والتعليم والمعلمين وحتى الطلبة والأهالي.

إذ يلاحظ استخدام العديد من التطبيقات الإلكترونية التي تساعد على تطوير العملية التعليمية في المدارس كبرنامج الدوام (MenaME) ومنصة ايسكول (E-School)، والتي تساعد جميع أطراف العملية التعليمية من الاطلاع على كافة الجوانب المتعلقة بتلك العملية من خلال تلك التطبيقات كالمعلمين والمدراء والطلاب والأهالي، فعلى سبيل المثال تعتبر منصة ايسكول (E-School) تطبيقاً إلكترونياً سهّل على الطلبة والأهالي الإطلاع على علاماتهم دون الحاجة لإعلانها من قبل المدير أو المعلم، وذلك من خلال الدخول للتطبيق ومعرفة كافة تفاصيل الجانب التعليمي للأبناء.

ويعزو الباحث كذلك تلك النتيجة المرتفعة لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية نظراً لاستخدام العديد من البرامج كالواتساب والمسنجر والايمل وغيرها للتواصل ما بين الإدارة المدرسية والمعلمين والإدارة العامة للتربية، وبالتالي سرعة التواصل ومعرفة التطورات الخاصة بالعملية التعليمية أولاً بأول من خلال تزويد الأطراف كافة بجميع المعلومات المتعلقة بأي جانب من جوانب الإدارة التعليمية أو القرارات أو المخرجات المتعلقة بتلك العملية وغيرها من الأمور التي تسهل على الجميع التواصل والاطلاع على كافة تلك القضايا.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حافظ (2021) والتي أظهرت نتائجها حصول تطبيق الإدارة الإلكترونية على متوسط كبير، وكذلك نتائج دراسة الكروسي وآخرون (Al-karusi & et.al, 2021) والتي تبين من خلالها أن للإدارة الإلكترونية دوراً في تحسين العمل الإداري بمتوسط مستوى (عالٍ). وكذلك الحال مع نتائج دراسة أبو خيران وآخرون (2020) والتي تبين من خلالها أن مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم جاء بدرجة عالية.

وتتفق كذلك هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجسار (2019) والتي تبين من خلالها أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية مرتفعة، وتتعارض هذه النتيجة ودراسة ابن سويلم (2020) والتي أظهرت نتائجها حصول تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قادة المدارس بمحافظة الدلم على تقدير متوسط.

#### **المجال الثاني: الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية**

أما فيما يتعلق بالاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية فقد جاءت بمتوسط (3.76) وانحراف معياري (0.44)، وهذا يدل على مستوى مرتفع للاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كما يتبين من خلال الجدول (11).

ويعزو الباحث تلك النتيجة لمعايشة المستطلعين لواقع وإيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية في العملية التعليمية والمدارس، وعلى إطلاع دائم على الفوائد والتسهيلات التي

قدمتها الإدارة الإلكترونية لتطوير العملي الإداري والتربوي وسرعة التواصل وبالتالي رفع كفاءة العمل والانجاز، فالإدارة الإلكترونية تحقق سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال الإدارية المدرسية، وبالتالي فإن توافر خدمات إلكترونية عبر الإدارة الإلكترونية يتيح التواصل السريع بين جميع الأطراف في المدرسة، إذ أن استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يقلل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال، وبالتالي تسهل الإدارة الإلكترونية أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية، وتسريع عملية إدارة ومتابعة معلومات العاملين في المدرسة من خلال توفير البيانات اللازمة حولهم، بحيث باتت الإدارة الإلكترونية لازمة لعملية التخطيط لأعمال المدرسة ومتابعتها، إذ تحقق أنظمة الإدارة الإلكترونية المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها، وأن توفير خدمات إلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يتيح التواصل والحوار مع أولياء أمور الطلبة.

وتتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة الدوسري (2020) والتي تبين من خلال نتائجها أن اتجاهات مديري المدارس كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة في جميع المجالات.

#### المجال الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية

وفيما يتعلق بمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية فقد جاءت بمتوسط (3.94) وانحراف معياري (0.54) هذا يدل على مستوى مرتفع لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كما يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (12). فقد تبين أن المعوقات المتعلقة بالوعي والتدريب قد جاءت بدرجة مرتفعة من خلال متوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري (0.63). أما المعوقات المتعلقة بالبنية التحتية فقد جاءت بدرجة مرتفعة من خلال متوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري (0.54).

ويعزو الباحث تلك النتيجة لمقاومة التغيير لدى بعض مديري المدارس والتمسك باستخدام الأساليب التقليدية في العمل المدرسي، إذ يرى الباحث أن ضعف مهارات مدير المدرسة في استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل وضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس يعزز التوجه نحو مقاومة التغيير.

ويرى الباحث بأن قلة توافر الأجهزة والأدوات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة، وبالتالي الافتقار لبنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات العليا هي أحد الأسباب الرئيسية للمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، إذ يظهر كذلك بعض التحديات المتعلقة بصعوبة معالجة المشكلات الفنية المتعلقة بتشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في المدارس، وضعف شبكة

(الإنترنت)، لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة، وصعوبة معالجة المشكلات الفنية المتعلقة بالأنظمة والبرامج المستخدمة في الإدارة الإلكترونية بالمدارس، وضعف المهارات والكفاءات البشرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس.

وتتفق هذه النتيجة، مع نتائج دراسة حافظ (2021) والتي أظهرت نتائجها وجود معيقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمستوى مرتفع جداً، وكذلك نتائج دراسة (الأقرع، 2020) والتي أظهرت بأن هناك معيقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية في محافظة قفيلية، كما تتفق مع دراسة ابن سويلم (2020) والتي أظهرت نتائجها وجود معيقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قادة المدارس بمحافظة الدلم على تقدير عالٍ.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّه: "هل يوجد فروق في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية (الاستخدامات، الاتجاهات، المعوقات) تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية؟"، ويتضمن هذا السؤال الفروع الآتية:  
وللإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه لثلاثة أسئلة على النحو التالي:

السؤال (أ) والفرضية الصفرية الأولى:

(هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس والعمر ومستوى المهارات التكنولوجية والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات العمل في الإدارة المدرسية والمرحلة المدرسية والتفاعل بينهم؟) ويتعلق بهذا السؤال الفرضية الصفرية الأولى والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم.

تبيّن النتائج في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة المنطقية لمعايشة المستطلعين نفس الظروف ونفس البيئة التعليمية وبالتالي لديهم نفس التوقعات حول استخدامات الإدارة الإلكترونية وفوائد تلك

الاستخدامات والايجابيات التي تقدمها للعملية التعليمية برمتها ولكافة أطراف العلاقة، وبالتالي فالمستطلعين لا تتأثر إجاباتهم بمتغيراتهم الديمغرافية نتيجة استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في العمل كمنصة ايسكول وبرامج التواصل كالواتس اب والمجموعات التعليمية عبر الفيسبوك أو المسنجر، وبالتالي فالجميع متفق على استخدامات الإدارة الإلكترونية وفوائدها في العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الكروسي وآخرون (Al-karusi & et.al, 2021) والتي تبين من خلالها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري تُعزى لمتغير "سنوات الخبرة". وكذلك مع نتائج دراسة أبو خيران وآخرون (2020) والتي تبين من خلالها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، تُعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة)، وتتعارض ونتيجة دراسة الجسار (2019) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية تُعزى للجنس.

أما فيما يتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين من ناحية متغير مستوى المهارات التكنولوجية فقد تبين من خلال الجدول (27) أن الفرق بين متوسطي مجال استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين مديري المدارس الحكومية الذين مستوى مهاراتهم التكنولوجية منخفض والذين مستوى مهاراتهم التكنولوجية مرتفع، ولصالح المديرين الذين مستوى مهاراتهم مرتفعاً؛ أي أن المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية مرتفعة أكثر استخداماً للإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية منخفضة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة لكون المدراء ذوي المهارة التكنولوجية المرتفعة سيكون أكثر ميلاً لاستخدام تلك التطبيقات والاستفادة من خدماتها في تطوير وتسيير العملية التعليمية وبالتالي يكون المدراء في تلك الحالة مع التوجه الإيجابي نحو استخدام الإدارة الإلكترونية، بينما يظهر الاهتمام أقل لدى المدراء ذوي المستوى المنخفض أو المتوسط في استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس، وهو ما يفسر مقاومة التغيير لدى بعض المدراء وتفضيلهم البقاء على الوسائل التقليدية في تسيير العملية التعليمية داخل المدرسة.

**السؤال (ب) والفرضية الصفرية الثانية:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تقديرات مديري المدارس الحكومية في فلسطين للاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس والعمر ومستوى المهارات التكنولوجية والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات العمل في الإدارة المدرسية والمرحلة المدرسية والتفاعل بينهم؟

ويتعلّق بهذا السؤال الفرضية الصفرية الثانية والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية للاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم.

يتّضح من خلال الجدول رقم (29) أن مستوى الدلالة كان أكبر من القيمة المحددة وهي (0.05) على جميع المتغيرات باستثناء مستوى المهارات التكنولوجية، وبالتالي يمكن القول بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية للاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم.

ويعزو الباحث تلك النتيجة للاتجاهات الإيجابية للمستطلعين نحو الإدارة الإلكترونية والفوائد التي تقدمها تلك البرامج والمنصات الإلكترونية لتطوير وتعزيز العمل التربوي، وبالتالي فتوفير خدمات إلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يتيح التواصل والحوار مع أولياء أمور الطلبة، والتواصل الفعّال مع الإدارات المختلفة من أي مكان وحفظ وتوثيق الأنشطة والوثائق والبيانات الخاصة بالمدرسة إلكترونياً عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية، وبالتالي فإن استخدام التطبيقات الإلكترونية من خلال أنظمة الإدارة الإلكترونية يقلّل من التعقيدات الإدارية، ومن هنا أرى بأن المتغيرات الديمغرافية لا تأثير لها في استجابات المستطلعين تجاه استخدام الإدارة الإلكترونية.

أما فيما يتعلق بالفروق في استجابات المبحوثين من ناحية متغير مستوى المهارات التكنولوجية فقد تبين من نتائج الجدول (30)؛ أن الفرق بين متوسطي مجال الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) بين مديري المدارس الحكومية الذين مستوى مهاراتهم التكنولوجية منخفض والذين مستوى مهاراتهم التكنولوجية مرتفع، ولصالح المديرين الذين مستوى مهاراتهم مرتفعاً؛ أي أن المديرين

الذين مهاراتهم التكنولوجية مرتفعة أكثر اتجاهات إيجابية نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من المديرين الذين مهاراتهم التكنولوجية منخفضة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة لما تم تفسيره في فرضية استخدامات الإدارة الإلكترونية والتي تبين من خلالها وجود فروق إحصائية فيما يتعلق بمتغير مستوى المهارات التكنولوجية، فالمستوى المنخفض للمهارات التكنولوجية لدى المدير يكون الاتجاه نحو استخدام تلك التطبيقات منخفضاً، على العكس عندما يكون مستوى المهارة مرتفعاً إذ يكون الاتجاه نحو تلك التطبيقات مرتفعاً وإيجابياً، حيث أن المدير ذوي المستوى المرتفع من التكنولوجيا يكون على دراية وخبرة حول فوائد وإيجابيات تطبيقات وبرامج الإدارة الإلكترونية في العملية التعليمية.

#### السؤال (ج) والفرضية الصفريّة الثالثة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تقديرات مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس والعمر ومستوى المهارات التكنولوجية والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات العمل في الإدارة المدرسية والمرحلة المدرسية والتفاعل بينهم؟

ويتعلّق بهذا السؤال الفرضية الصفريّة الثالثة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم.

يُتّضح من خلال نتائج الجدول (32) بأن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: العمر ومستوى المهارات التكنولوجية والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات العمل في الإدارة المدرسية والمرحلة المدرسية والتفاعل بينهم.

يعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المتغيرات المذكورة لكون المستطلعين يعيشون تلك المعوقات والتحديات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، فمن خلال المجال الثالث وعبر المحورين الأول والثاني في الاستبيان يتبيّن حجم تلك المعوقات والتي اتفق المستطلعين حول تأثيرها السلبي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، فالواقع في المدارس الحكومية متشابه إلى حد كبير والبرامج المطبقة إلكترونياً ومعوقات تطبيقها أيضاً متشابهة وبالتالي فالفرق غير ظاهرة بين استجابات المستطلعين حول تلك القضية، فهناك اتفاق

بين أفراد العينة حول وجود ضعف في المهارات والكفاءات البشرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس، وكذلك ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس، وبالتالي وجود مقاومة التغيير لدى مديري المدارس والتمسك باستخدام الأساليب التقليدية في العمل المدرسي، نتيجة ضعف مهارات مدير المدرسة في استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل، والافتقار لبنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات العليا.

أما فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية لصالح الإناث، فقد تبين أن المتوسط الحسابي لمحور معيق الوعي والتدريب بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.64) للذكور، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمحور معيق الوعي والتدريب (3.94) وبانحراف معياري (0.61) للإناث، وهذا يشير إلى أن المديرات أكثر تقدراً لمعيق الوعي والتدريب مقارنةً بالمديرين، وكذلك المتوسط الحسابي لمحور معيق البنية التحتية بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.65) للذكور، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمحور معيق البنية التحتية (4.08) وبانحراف معياري (0.61) للإناث، وهذا يشير إلى أن المديرات أكثر تقدراً لمعيق البنية التحتية مقارنةً بالمديرين.

ويعزو الباحث تلك النتيجة لوجود الوقت الكافي لدى الذكور للحصول على دورات تدريبية تتعلق بالإدارة الإلكترونية، على عكس الإناث اللواتي لا يجدن الوقت الكافي بعد الدوام المدرسي للالتحاق بتلك الدورات نتيجة انشغالهن بأعمال أخرى كالأعمال البيتية والأطفال والأسرة، وبالتالي فالمعيق المتعلق بالتدريب كان أعلى لدى الإناث منه لدى الذكور، كذلك لوجود الاهتمام الأكبر لدى الذكور بعناية وصيانة البرامج والأجهزة الإلكترونية في حال أصابها عطل أو ضرر.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصّه: "ما التصوّر المقترح لتطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة؟"

يتّضح من خلال النتائج أن من أبرز معالم التصوّر المقترح لتطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة هو تحديد أهم نقاط الضعف والفجوات وأوجه القصور والتي ظهرت من خلال نتائج أداتي الدراسة (الاستبيان والمقابلة)، وعليه لا بُدّ من بناء تصوّر أولي يتضمّن بعض الأهداف العامة والتي يتفرع عنها أهداف تفصيلية أو فرعية وما يرتبط بذلك من إجراءات وأنشطة لتحقيق الأهداف المنشودة، مع

ضرورة وجود مؤشرات للحكم على مدى تحقق الأهداف، ومن ثم تحكيم التصوّر المقترح من خلال لجنة من الخبراء والحصول على تغذية راجعة وتعديل التصوّر بناءً على ملاحظات المحكمين، والخروج بالتصوّر بصورته النهائية واعتماده كتصوّر مقترح.

وبالتالي يرى الباحث بضرورة توسيع نطاق استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية بحيث تطل جميع جوانب العمل الإداري المدرسي، كي تضمن تحقيق جودة العمل الإداري الإلكتروني، وتعزيز المعرفة والممارسة التكنولوجية والتأهيل التقني، إذ أن توسيع نطاق توظيف الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ينسجم مع روح العصر وثورة العالم التقني، فلا يمكن بأي حال الاستغناء عن التكنولوجيا في العمل الإداري؛ كونها تضمن الدقة وسرعة الإنجاز وتوفير التكاليف وتقلل الجهود إذا قورن ذلك مع الإدارة التقليدية.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل النوعي (المقابلات):

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: نص هذا السؤال على: ما البرمجيات التي قامت الوزارة بتطويرها حتى الآن في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس؟  
يتّضح من خلال إجابات الذين تم مقابلتهم بأن أبرز البرمجيات المطبقة في المدارس هو المنصة التربوية (E-School). وتطبيق نظام إدارة دوام الموظفين، وهو ما يتفق ونتيجة الاستبيان بأن منصة ايسكول وتطبيق دوام الموظفين الأكثر استخداماً في المدارس.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: نص هذا السؤال على: ما البرمجيات التي طُبقت فعلياً في المدارس؟

يتّضح من النتائج أن أكثر تلك المنصات التي تم تطبيقها بالفعل في المدارس هي تطبيقات التعلّم عن بُعد (Microsoft Teams)، والمنصة التربوية (E-School)، وتطبيق نظام إدارة دوام الموظفين (MenaME)، وهو ما يتفق ونتائج أداة الدراسة الأولى (الاستبانة).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: نص هذا السؤال على: ما البرمجيات التي نجحت في المدارس؟ وما سبب نجاحها؟

يتّضح من خلال النتائج أن أكثر البرامج الإلكترونية نجاحاً في التطبيق في المدارس هو تطبيقات التعلّم عن بُعد (Microsoft Teams) بسبب ضرورة استخدامها وإلزاميتها لا سيّما خلال جائحة كوفيد-19، والمنصة التربوية (E-School)؛ بسبب إلزاميتها وفعاليتها وسهولة

التعامل معها وبساطتها، وتطبيق نظام إدارة دوام الموظفين (MenaME) بسبب فعاليتها وسهولة التعامل معها.

**رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: نص هذا السؤال على: ما البرمجيات التي لم تنجح في المدارس؟ وما سبب عدم نجاحها؟**

يتّضح من خلال النتائج أن البرمجيات التي لم تنجح في المدارس هي تطبيقات التعلّم عن بُعد (Microsoft Teams) والمنصة التربوية (E-School)؛ بسبب استخدامها دون الإعداد الكافي والتدريب المسبق خلال جائحة كورونا. وهو ما يتعارض مع نتيجة السؤال السابق حول نجاح تلك البرمجيات في المدارس.

**خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس: نص هذا السؤال على: كيف كانت إجراءات تطبيق البرمجيات في المدارس؟ وما تقييمك لها؟**

يتّضح من خلال النتائج أن تقييم إجراءات تطبيق البرمجيات في المدارس تراوح بين جيد وجيد جداً، حيث اتسمت إجراءات التطبيق بالسهولة واليسر رغم بعض الصعوبات في البداية، وبالتالي يمكن بسرعة الاعتياد على تطبيق البرمجيات، من خلال الخضوع للتدريب والتأهيل وتوفير البنية التحتية.

**سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس: نص هذا السؤال على: ما المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس؟**

يتّضح من خلال إجابات المقابلة مع المستطلعين بأن المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس تنصر في ضعف البنية التحتية، وضعف المهارات والمعرفة التكنولوجية، والاتجاهات السلبية نحو التكنولوجيا، وشح الدعم المادي، وقلة التجهيزات اللازمة، وهو ما يتفق مع نتائج أداة الاستبانة حول أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.

**سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع: نص هذا السؤال على: برأيك، كيف يمكن لنا إنجاح الإدارة الإلكترونية في المدارس؟**

يتّضح من خلال إجابات المقابلة مع المستطلعين بأنه بالإمكان إنجاح الإدارة الإلكترونية في المدارس عبر تطوير البنية التحتية اللازمة للدعم الفني والتقني في جميع مفاصل النظام التربوي الفلسطيني، ونشر الثقافة التكنولوجية وتحسين الاتجاهات نحوها، وتطوير التقنيات والمنصات التربوية، والتدريب والتأهيل التقني المستمر.

ثامناً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثامن: نص هذا السؤال على: ما تطلعات الوزارة المستقبلية لتطوير/ تطبيق تقنيات أو إجراءات تتعلق بالإدارة الإلكترونية؟

يتّضح من خلال إجابات المقابلة مع المستطلعين حول تطلعات الوزارة المستقبلية لتطوير/ تطبيق تقنيات أو إجراءات تتعلق بالإدارة الإلكترونية، بأن هناك قلة معرفة حول تطلعات الوزارة المستقبلية لتطوير/ تطبيق تقنيات أو إجراءات تتعلق بالإدارة الإلكترونية، وفي نفس الوقت يرى من تم مقابلتهم ضرورة الحدّ من التعاملات الورقية واستبدالها بالتعاملات الإلكترونية، وتكثيف التدريب للطواقم التربوية للتمكّن من الانخراط في العالم الرقمي.

### استنتاجات الدراسة:

تبين من خلال نتائج الدراسة ما يلي:

1. واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية (الاستخدامات، الاتجاهات، المعوقات) من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين وموظفي الإدارة العامة للتقنيات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كان مرتفعاً.
2. استخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية مرتفع.
3. الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية مرتفع.
4. معوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية مرتفع.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لاستخدامات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغير مستوى المهارات التكنولوجية.
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية للاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم.

8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية للاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغير مستوى المهارات التكنولوجية.

9. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغيرات: العمر، ومستوى المهارات التكنولوجية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات العمل في الإدارة المدرسية، والمرحلة المدرسية، والتفاعل بينهم.

10. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لمعوقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية تُعزى لمتغير الجنس.

11. أبرز معالم التصور المقترح لتطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة هو تحديد أهم نقاط الضعف والفجوات وأوجه القصور والتي ظهرت من خلال نتائج أداتي الدراسة (الاستبانة والمقابلة)، وعليه لا بُد من بناء تصور أولي يتضمن بعض الأهداف العامة والتي يتفرع عنها أهداف تفصيلية أو فرعية وما يرتبط بذلك من إجراءات وأنشطة لتحقيق الأهداف المنشودة.

12. أبرز البرمجيات المطبقة في المدارس هو المنصة التربوية (E-School). وتطبيق نظام إدارة دوام الموظفين.

13. أكثر تلك المنصات التي تم تطبيقها بالفعل في المدارس هي تطبيقات التعلم عن بُعد (Microsoft Teams). والمنصة التربوية (E-School). وتطبيق نظام إدارة دوام الموظفين (MenaME).

14. أكثر البرامج الإلكترونية نجاحاً في التطبيق في المدارس هو تطبيقات التعلم عن بُعد (Microsoft Teams) بسبب ضرورة استخدامه وإلزاميته لا سيما خلال جائحة كوفيد-19 والمنصة التربوية (E-School).

15. البرمجيات التي لم تنجح في المدارس هي تطبيقات التعلم عن بُعد (Microsoft Teams) والمنصة التربوية (E-School)؛ بسبب استخدامها دون الإعداد الكافي والتدريب المسبق خلال جائحة (كورونا).

16. تقييم إجراءات تطبيق البرمجيات في المدارس تراوح بين جيد وجيد جداً، حيث اتسمت إجراءات التطبيق بالسهولة واليسر رغم بعض الصعوبات في البداية، وبالتالي يمكن

بسرعة الإعتياد على تطبيق البرمجيات، من خلال الخضوع للتدريب والتأهيل وتوفير البنية التحتية.

17. المعوّقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس تنصر في ضعف البنية التحتية، وضعف المهارات والمعرفة التكنولوجية، والاتجاهات السلبية نحو التكنولوجيا، وشحّ الدعم المادي، وقلة التجهيزات اللازمة.

18. بالإمكان إنجاح الإدارة الإلكترونية في المدارس عبر تطوير البنية التحتية اللازمة للدعم الفني والتقني في جميع مفاصل النظام التربوي الفلسطيني، ونشر الثقافة التكنولوجية، وتحسين الاتجاهات نحوها، وتطوير التقنيات والمنصّات التربوية، والتأهيل التقني المستمر.

### التوصيات:

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة ومناقشتها، يوصي الباحث بالآتي:

1. العمل على تطوير المهارات والكفاءات البشرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس من خلال الدورات التدريبية المتعلقة بكيفية التعامل مع الإدارة الإلكترونية وأدواتها.

2. ضرورة تطوير الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس من خلال الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

3. العمل على توفير بنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات العليا في المدارس.

4. ضرورة توافر الأجهزة والأدوات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.

5. العمل على توفير التمويل المخصّص لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.

6. ضرورة توافر فريق لدى الوزارة متخصص في معالجة المشكلات الفنية المتعلقة بتشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في المدارس.

7. على إدارة المدرسة توفير مختبرات مناسبة لتدريب الكادر الإداري والمعلمين على البرمجيات الإلكترونية الإدارية.

8. ضرورة تبني التصور المقترح في الدراسة من قبل وزارة التربية والتعليم للوقوف على نتائجها.



## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

#### الكتب:

- أبو النصر، مدحت. (2015). إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- الأغا، إحسان، والأستاذ محمود. (2004). مقدمة في تصميم البحث التربوي، مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
- جويلي، إيمان. (2018). إدارة الجودة الشاملة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.
- الحراشة، حسن. (2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الأردن.
- حسونة نسرين. (2015). الإعلام الجديد: المفهوم والوسائل والخصائص والوظائف، الدار الجامعية الجديدة، بيروت، لبنان.
- خليفة ايهاب. (2016). مواقع التواصل الاجتماعي "أدوات التغيير العصرية عبر الانترنت"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى.
- الرباط، بهيرة. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمود. (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- الزعاير، راکز، والطالب، غسان. (2020). الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السالمي، عبد الله. (2018). الأعمال الإلكترونية، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- عثمان، الشحات، وعوض، أماني. (2007). تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، دمياط: مكتبة نانسي.
- عطوي، جودة. (2017). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الغرباوي، شهدان. (2020). الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، الاسكندرية.
- لحبيب، بليلة. (2019). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
- لافي، سمير، وطقطاق، محمد، ودرويش، باسم، وعميري، رندة. (2006). المدخل إلى الرخصة الدولية والبوابة الإلكترونية، الطبعة الأولى، عمان: دار يافا للنشر والتوزيع.
- ملیكة، غواري. (2020). جودة خدمات الرعاية في المؤسسات الاستشفائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هنطش، عصام. (2019). إدارة الابتكار والتطوير للمنظمات الحديثة، دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد. (2020). الادارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

يونس، مجدي. (2016). التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

### الرسائل العلمية:

بني عبدة، حازم. (2021). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها في تحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جرش، الأردن.

أبو رمان، يوسف. (2020). الاحتجاجات الرقمية على مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة على المحركين، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الاعلام الأردني، الأردن.

أبو مسامح، أحمد. (2018). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا.

أحمد، محمد. (2017). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء في مستشفى النخبة المملكة العربية السعودية (2010 - 2016)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام درمان، السودان.

الأسمرى، علي بن سعد بن جاري. (2009). تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

جهرة، حمزة. (2019). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة.

الجوهري، محمد، والخميسي، السيد. (2018). استراتيجية مقترحة لتفعيل الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر وفق معايير الجودة، رسالة رسالة ماجستير منشورة، جامعة الدول العربية، أصول التربية، القاهرة.

الحسن، حسين. (2009). الإدارة الإلكترونية كأسلوب لإدارة المحليات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام درمان، السودان. حميدي، أمّنة، والدويري، أحمد. (2022). درجة استخدام برنامج مايكروسفـت تيمز في تدريس الرياضيات لدى طلبة الصف الثامن من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

خضر، عدنان. (2015). درجة جاهزية الإدارة المدرسية الحكومية في محافظة العاصمة لاستخدام الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حنان، وشن. (2016). الإدارة الإلكترونية ودورها في التطوير التنظيمي نموذج الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

الدقاق، عماد. (2018). تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعتي مالانج والمحمدية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

الرشيدي، عايشة. (2008). اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية بدولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

زديرة، شرف الدين. (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية – دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الزمر، ابراهيم. (2019). درجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

شليبي، جمانة. (2011). واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الصوافي، محمد. (2011). واقع توظيف إمكانات الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي (5 - 10) في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عُمان.

عبيد، مصطفى. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.

عوكل، أنس. (2019). أزمة الانقسام الفلسطيني وأثره على جودة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

غمام، سهام. (2017). الإدارة الإلكترونية: دراسة تجربتي الإدارة الإلكترونية في الوم. أ و الإمارات العربية نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اكلي امحمد اولحاج البويرة، الجزائر.

غيث، دانيا. (2019). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

كحيل، زينبات. (2016). تصوّر مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

محاميد، شادي. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة: مقترحات للتطوير، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

محمد، أبو بكر عثمان. (2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة التأمين الإسلامية، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا.

محمد، نور. (2016). شبكات التواصل الاجتماعي : FaceBook الفيس بوك - Twitter تويتر - WhatsApp الوتساب أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام درمان، السودان.

مراد، أحمد، وفؤاد، بلعباس. (2019). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة التعليمية الجامعية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، رسالة ماجستير، الجمهورية الجزائرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

مسعود، ربيع. (2013). متطلبات تحقيق الجودة في ظلّ قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

المصري، سليمان، وغنيم، عثمان، والزيادات، محمد. (2015). معايير إدارة الجودة الشاملة من منظور التخطيط الاستراتيجي: تطبيق على مبادئ الاعتمادية الدولية في المستشفيات الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.

مصطفى، إكرام. (2016). واقع استخدام البريد الإلكتروني في برامج الدراسات العليا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والدارسين-كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

موعد، حسن. (2021). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التربية الخاصة العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية الأداء التدريسي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين: المعوقات ومقترحات التطوير، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة اليوموك.

### المجلات العلمية:

ابن سويلم، محمد. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في محافظة الدلم بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، 4 (8).

أبو خيران، أشرف، والطيطي، محمد، والوزير، لميس. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، 9 (15).

الأقرع، نور طاهر. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. بدر، رشاد، والمدهون، محمد. (2017). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، 4 (25).

بولقواس، زرفة، ومنزر، سامية. (2018). الإدارة الإلكترونية كتوجه معاصر لترقية الإدارة المدرسية، مجلة التغير الاجتماعي، (6) 215-233.

الجبر، سلطان. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، عمان، 4 (16).

الجسار، عاطف. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق للإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، 3 (28).

حافظ، دلال محمد يحيى. (2021). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية أثناء أزمة (كورونا) في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بمحافظة خميس مشيط، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (132).

الحجار، رائد (2004) التجربة اليابانية في الاعتماد وضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي، والدروس المستفادة منها، مجلة التربية، مج2، ع126، ص475-497. الحوامدة، محمد، وطناش، سلامة. (2019). واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن، المجلة التربوية الأردنية، الأردن، 4 (2).

- الخريشا، رائد (2021). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في قصبة المفرق من وجهة نظر المعلمين-الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5 (6)، 19-38.
- خليفة، وائل السيد. (2019). دراسة تحليلية لاستخدام الإدارة المدرسية الإلكترونية بالمدارس المصرية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها والهيئة الإدارية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (86)، 1-25.
- خنشور، جمال، وعبابسية، تونس. (2020). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والمأمول، مجلة آفاق علمية، 12 (2).
- الدرادكة، صايل محسن. (2022). مستوى تطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية في تجربة التعليم عن بعد في ظلّ جائحة (كورونا) "كوفيد-19" في مدارس محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (33)، 42-58.
- الدوسري، هادي. (2020). اتجاهات مدراء المدارس الحكومية بدولة الكويت نحو الإدارة الإلكترونية بعد تجربة جائحة (كورونا) Covid 19، مجلة الطفولة والتربية، 12 (43)، 429-453.
- الراضي، خالد. (2015). برامج الإدارة الإلكترونية المدرسية في مدارس التعليم العام: الواقع والمعوقات، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 4 (2)، 119-139.
- ربابعة، عمر، وحمادات، محمد. (2020). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 7 (1).
- الرشيدي، سارة. (2020). اتجاهات المعلمات نحو استخدام برنامج الإدارة الإلكترونية "فارس" في مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي - المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (42)، 69-88.
- زرزار، العياشي، وغباد، كريمة. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي، المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (7) 222-221.
- الزيداني، ساجدة. (2022). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوّقاتها من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومقترحات تفعيلها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، 6 (13).
- زين الدين، فريد. (1997). الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، 30 (1).
- سالم، ماجد (2021). واقع استخدام الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية بمديرية ديرعلا-الأردن في ظلّ جائحة (كورونا). مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5 (44)، 26-49.
- السليحات، وعد، وخضر، عدنان. (2019). درجة جاهزية الإدارة المدرسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان لاستخدام الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المشرفين التربويين، مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 34 (3)، 13-40.
- سليمان، ظلال. (2016). وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في معايير الجودة الشاملة في التعليم، مجلة دراسات التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، (32) 221-292.

السناني، عبدالله. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات المدرسية في تعليم محافظة ينبع بالمرحلة الثانوية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، (235).

الشايب، محمد. (2018). إدارة الجودة الشاملة في التعليم: قراءة نفسية بيداغوجية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، (33).

الصاعدي، محمد، والدوري، أحمد. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ظلّ العولمة، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، 34 (11).

الصمادي، سائدة. (2022). واقع ممارسة الإدارة الإلكترونية في المدارس الأساسية في مديرية لواء ماركا، بحث منشور، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 25 (2).

عابد، حنان. (2017). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية العالي السعودي، مجلة البحث العلمي في التربية، (18).

عاشور، فاطمة. (2019). الإدارة الإلكترونية بين الحتمية وتحديات المنافسة العالمية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الجزائر، (28).

عبد الرحمن، معالي، والحاكم، علي. (2017). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 18 (1).

عبد القادر، محمد. (2015). قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية في السودان من وجهة نظر المرضى والمراجعين: دراسة ميدانية على مستشفيات التعليمية الكبرى بولاية الخرطوم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (4).

عبدالسلام، راندة. (2020). آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة أسيوط) مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، (1).

العبيدي، منصور. (2019). تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإلكترونية بالجامعات اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1 (2).

عبود، سالم، وجان، صبري. (2008). واقع التعليم الإلكتروني ونظم الحاسبات وأثره في التعليم في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (17)، 257-306.

العنبي خالدة، والختلان، منصور. (2019). واقع أداء قائد المدرسة في ضوء استخدام الإعلام الجديد بمحافظة الخرج، مجلة كلية التربية، (35).

العنبي، وضحي. (2016). أعداد معلم العلوم في ضوء معايير الجودة الشاملة (تصوّر مقترح) المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، السودان.

العجمي، حمد. (2020). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية، بحث منشور، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (12).

العنواني، خالد. (2015). الجودة الشاملة في التعليم، بحث مقدم لإدارة الجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم.

العزة، محمد. (2022). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأردنية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (14)، 60-78.

- عزيز، سامية، وقوارح، أم الخير. (2019). الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات، المجلة العربية للتربية النوعية. الجزائر، 3 (10).
- عطية، رضا. (2015). استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم العالي العربية دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (164)، الجزء الثاني، 2015.
- عطير، ربيع. (2015). واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية/خضوري وسبل تطويرها، بحث منشور، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، 5 (9).
- العمرى، أيمن، وعطية، محمد. (2018). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة النماص، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 19 (3).
- العمرى، عبدالله. (2019). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، 27 (3).
- عناجرة، فواز. (2019). درجة ممارسة معلمي التربية الإسلامية للكفايات التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في تربية لواء قصبة المفرق وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة التربوية الأردنية، 4 (3)، 557-591.
- العموش، خالد. (2022). واقع القيادة الافتراضية في الجامعات الأردنية بالاستناد إلى أسس الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية (أسيوط)، 38 (7)، 1-30.
- الغديان، عبد المحسن. (2020). دور البريد الإلكتروني وغرف المحادثة في تدريب المعلمين عن بعد من وجهة نظر مديري المدارس والمدرسين التربويين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (4).
- الغدير، ريم. (2015). درجة تطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مج 57، ع 57، ص 297-338.
- قادة، يزيد. (2015). نموذج مقترح لتحقيق الجودة التعليمية بالمدارس الجزائرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر القايدي، الجزائر.
- قدوري، سحر. (2010). الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصورة، (14).
- الكلباني والشملي (2020) بعنوان "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي" 1-4 من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (18)، 425-460.
- قريشي، الحسين. (2016). الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم قبل الجامعي في مصر، جامعة سوهاج، كلية التربية. (45).
- كناني، أحمد. (2010). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- المایل، عبدالسالم، والشربجي، عادل. (2017). مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الليبية: دراسة حالة بكلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الأكاديمي الأول لدراسات الاقتصاد والأعمال: بعنوان التوجهات الحديثة للعلوم الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة، والمنعقد بتاريخ 29/ أكتوبر، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراته، ليبيا.

محمد، رضوان. (2015). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 29 (4).

المرهاق، عبدالناصر. (2020). إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي، مجلة الجامعي، ليبيا، (32).

منزر، سامية. (2018). الادارة الالكترونية كتوجه معاصر لترقية الإدارة المدرسية، مجلة التغير الاجتماعي، الجزائر، (6).

الندوي، محسن. (2011). أهمية الإدارة الإلكترونية في عصر العولمة، مجلة شؤون استراتيجية، مطبعة الخليج العربي، تطوان، (4)، ص53.

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

وزارة التربية والتعليم العالي. (2021). الدليل الإرشادي للمؤشرات التعليمية، الإدارة العامة للتخطيط والتطوير دائرة الدراسات والمعلومات، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

## المراجع الأجنبية:

- Avila, L.B. (2018). Total Quality Management (TQM) Practices of School Administrators in Relation to School Performance among Teacher Education Institution in the Province of Quezon. KnE Social Science, 3 (6).
- Alanezi, Ahmad. (2021). Obstacles to applying electronic school management in Kuwait, 109 (1).
- Al-Dhuwaihi, A., & Brkoot, A. A. (2022). State School Principals' Electronic Management in Light of the Covid-19 Pandemic Circumstances. Journal of Positive Psychology and Wellbeing, 6 (2), 1600-1615.
- Al-karusi, Zaid, Aldaba, Abdulmajid, Bin Ibrahim, Mohd. (2021). Electronic Management and its Role in Improving Administrative Work in Public Schools in Al Buraimi and Al Dhahirah, Sultanate of Oman. paris, 5 (26) , 26–1.
- Alrashide, Sarah Mohmmmed. (2020). Teachers' Trends toward Using the Electronic Management Program (Fares) in Public Education Schools in Al-Dawadmi Governorate: Journal of Educational and Psychological Sciences, 4 (42), 88–69.
- Atkinson, R. (2002). The life story interview. London: Sage Publications.
- Denicolo, P., Long, T., & Bradley-Cole, K. (2016). Constructivist approaches and research methods: A practical guide to exploring personal meanings. Sage.
- Galletta, A. (2013). Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication (18). NYU press.

- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities. Reading, MA: Addison-Wesley (content analysis).
- Llantos, M., & Pammatmat, F. (2016). Total Quality Management and School Principals: Their Implications to School Leadership. International Research Journal, 5 (8).
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. All Ireland Journal of Higher Education, 9 (3).
- Ralph, Mercurio. (2018). Beginning Office 365 Collaboration Apps Working in the Microsoft Cloud. Clayton, North Carolina, USA.
- Saldaña, J. (2021). The coding manual for qualitative researchers. The coding manual for qualitative researchers, 1-440.
- Schreier, M. (2012). Qualitative content analysis in practice. Sage publications.

## المراجع الإلكترونية:

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2022). توزيع المدارس في فلسطين حسب الجهة المشرفة والمنطقة والمحافظه، للأعوام الدراسية 2011/2012-2020/2021، على الرابط [https://www.pcbs.gov.ps/Portals/Rainbow/Documents/Schools\\_ar.html](https://www.pcbs.gov.ps/Portals/Rainbow/Documents/Schools_ar.html) تاريخ الولوج: 2022/10/15.
- الجبوسي، راشد. (2015). المصدر: وزارة التربية والتعليم/ مدير عام التعليم الإلكتروني، على الرابط [https://info.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=9636](https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=9636)، تاريخ الولوج: 2022/9/14.
- الموقع الرسمي لـ E-LETTER، على الرابط <http://213.6.8.27:8089/eletter/login/auth>، تاريخ الولوج: 2022/9/14.
- الموقع الرسمي لـ menaitech، على الرابط <https://menaitech.com/ar/mename>، تاريخ الولوج: 2022/9/14.
- وزارة التربية والتعليم. (2015). بيئة التواصل الإلكتروني المدرسي، على الرابط <https://www.eschool.edu.ps/index.php?module=mainpage&page=aboutUs> تاريخ الولوج: 2022/9/15.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة الدكتور/ة الفاضل/ة..... حفظه الله

تحية طيبة،

تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية للحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية بعنوان:

(واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات

والمعوقات) وتصور مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة)، وذلك استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص الإدارة التربوية من الجامعة العربية

الأمريكية، لذا يأمل الباحث من حضرتكم التكرم بتحكيم الاستبانة من حيث مدى ملاءمة وانتماء

الفقرة للمحور، ومدى وضوحها من حيث الصياغة واللغة.

ولكم جزيل الشكر والتقدير لاستجابتكم ولتعاونكم المثمر.

الباحث

حسن لطفي حسن مرشود

|                                      |                                              |                                               |                                    |                                      |
|--------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| الجنس:                               |                                              |                                               |                                    |                                      |
| <input type="radio"/> ذكر            |                                              | <input type="radio"/> أنثى                    |                                    |                                      |
| العمر:                               |                                              |                                               |                                    |                                      |
| <input type="radio"/> أقل من 35 سنة  |                                              | <input type="radio"/> من 35 - أقل من 45 سنة   |                                    | <input type="radio"/> 45 سنة فأكثر   |
| المؤهل العلمي:                       |                                              |                                               |                                    |                                      |
| <input type="radio"/> بكالوريوس      |                                              | <input type="radio"/> ماجستير                 |                                    | <input type="radio"/> دكتوراة        |
| التخصص:                              |                                              |                                               |                                    |                                      |
| <input type="radio"/> علوم طبيعية    |                                              | <input type="radio"/> علوم إنسانية            |                                    |                                      |
| تقديرك لمستوى مهاراتك التكنولوجية:   |                                              |                                               |                                    |                                      |
| <input type="radio"/> مرتفع جداً     | <input type="radio"/> مرتفع                  | <input type="radio"/> متوسط                   | <input type="radio"/> منخفض        | <input type="radio"/> منخفض جداً     |
| سنوات العمل في الإدارة المدرسية:     |                                              |                                               |                                    |                                      |
| <input type="radio"/> أقل من 5 سنوات | <input type="radio"/> من 5 - أقل من 10 سنوات | <input type="radio"/> من 10 - أقل من 15 سنوات | <input type="radio"/> 15 سنة فأكثر |                                      |
| المرحلة الدراسية:                    |                                              |                                               |                                    |                                      |
| <input type="radio"/> أساسية         |                                              | <input type="radio"/> ثانوية                  |                                    | <input type="radio"/> أساسية وثانوية |

## القسم الثاني

## المحور الأول: استخدامات الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل عدداً من التطبيقات والبرامج التي يمكن أن توظف في الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، يرجى اختيار درجة الاستخدام أمام كل عبارة منها بحسب تقديرك لاستخدامك لها:

| م   | الفقرة                                                              | درجة الوضوح |           | الملاءمة |            |
|-----|---------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|----------|------------|
|     |                                                                     | واضحة       | غير واضحة | ملائمة   | غير ملائمة |
| 1.  | أستخدم برنامج ايسكول (E-School).                                    |             |           |          |            |
| 2.  | أستخدم برنامج الدوام (MenaME).                                      |             |           |          |            |
| 3.  | أستخدم برنامج ايلتر (E-letter).                                     |             |           |          |            |
| 4.  | أستخدم البريد الإلكتروني الرسمي الحكومي (Outlook Microsoft).        |             |           |          |            |
| 5.  | أستخدم شبكة المدارس الفلسطينية-زاجل.                                |             |           |          |            |
| 6.  | أستخدم البريد الإلكتروني الشخصي.                                    |             |           |          |            |
| 7.  | أستخدم شبكات التواصل الاجتماعي، مثل: (فيسبوك، تويتر أو غيرها).      |             |           |          |            |
| 8.  | أستخدم برامج وتطبيقات المحادثة الحديثة.                             |             |           |          |            |
| 9.  | أستخدم أجهزة الاتصال الشخصي، مثل: (الهاتف الخليوي، والهاتف الأرضي). |             |           |          |            |
| 10. | أستخدم (مايكروسوفت تيمز) (Microsoft Teams).                         |             |           |          |            |
| 11. | أستخدم Office 365.                                                  |             |           |          |            |
| 12. | أستخدم One Drive.                                                   |             |           |          |            |

## المحور الثاني: الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبّر عن اتجاهات الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، يرجى اختيار درجة الاتجاه أمام كل عبارة منها بحسب تقديرك لاتجاهاتك نحوها:

| م   | الفقرة                                                                                         | درجة الوضوح |           | الملاءمة |       |       |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|----------|-------|-------|
|     |                                                                                                | واضحة       | غير واضحة | محايد    | معارض | واضحة |
| 13. | أفضّل تغيير الأساليب التقليدية في الإدارة المدرسية بأحدث الأساليب الموائمة للتطورات التقنية.   |             |           |          |       |       |
| 14. | أعتقد أن الإدارة الإلكترونية تعيق متابعة المديرية لإدارات المدارس المختلفة وكأنها وحدة مركزية. |             |           |          |       |       |
| 15. | أرى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة الإنتاجية الإدارية للمدارس.                          |             |           |          |       |       |
| 16. | أرى أن الإدارة الإلكترونية تزيد من تواصل الأفراد مع بعضهم البعض.                               |             |           |          |       |       |
| 17. | أفضّل استخدام الإدارة الإلكترونية للتواصل الفعال مع الإدارات المختلفة في أي وقت.               |             |           |          |       |       |
| 18. | أرى أن تداول المعلومات إلكترونياً عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية غير مضمون السرية والأمان.      |             |           |          |       |       |
| 19. | أعتقد أن الإدارة الإلكترونية تسهل سير الأعمال من خلال توحيد إجراءات العمل الإلكترونية.         |             |           |          |       |       |
| 20. | أؤمن بأن الإدارة الإلكترونية تحقق سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال الإدارية     |             |           |          |       |       |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                         |     |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|  |  |  |  |  | المدرسية                                                                                                                |     |
|  |  |  |  |  | يعجبني توفير خدمات إلكترونية عبر الإدارة الإلكترونية تتيح التواصل مع العاملين في المدرسة.                               | 21. |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن توفير خدمات إلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يعطل التواصل والحوار مع المجتمع المحلي.                    | 22. |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن توفير خدمات إلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يتيح التواصل والحوار مع أولياء أمور الطلبة.                | 23. |
|  |  |  |  |  | أرى أن توظيف الإدارة الإلكترونية يدعم بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.                                      | 24. |
|  |  |  |  |  | أميل إلى حفظ وتوثيق الأنشطة والوثائق والبيانات الخاصة بالمدرسة إلكترونياً عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية.                | 25. |
|  |  |  |  |  | أرى أن استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يقلل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال. | 26. |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن استخدام الأرشيف الإلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يجعل احتفاظ المستندات وتخزينها عرضة للمخاطر والضياع. | 27. |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن استخدام التطبيقات الإلكترونية من خلال أنظمة الإدارة                                                            | 28. |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                               |     |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|  |  |  |  |  | الإلكترونية يقلل من التعقيدات الإدارية.                                                                                       |     |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن نظام الإدارة الإلكترونية يقلل من التعقيدات الإدارية.                                                                 | 29. |
|  |  |  |  |  | أرى أن استخدام التطبيقات الإلكترونية من خلال أنظمة الإدارة الإلكترونية يحول دون الاستثمار الأمثل للموارد في المدرسة.          | 30. |
|  |  |  |  |  | أرى أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تسهل عملية إدارة معلومات العاملين في المدرسة ومتابعتها من خلال توفير البيانات اللازمة حولهم. | 31. |
|  |  |  |  |  | أؤمن باستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية في عملية التخطيط لأعمال المدرسة ومتابعتها.                                            | 32. |
|  |  |  |  |  | أشعر بالراحة النفسية لاعتمادي على أنظمة الإدارة الإلكترونية في أعمال إدارتي المدرسية.                                         | 33. |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تسهل عليّ وتساعدني في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة.                        | 34. |
|  |  |  |  |  | أرى أن استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية توفر بعض المصروفات والنفقات المتعلقة بإدارة المدرسة.                                 | 35. |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تحقق المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.                          | 36. |

### المحور الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن معوقات الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، يرجى اختيار الدرجة أمام كل عبارة منها بحسب تقديرك لها:

| م                               | الفقرة                                                                                      | درجة الوضوح |           | الملاءمة |       |       |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|----------|-------|-------|
|                                 |                                                                                             | واضحة       | غير واضحة | محايد    | معارض | واضحة |
| المجال الأول: السياسات والثقافة |                                                                                             |             |           |          |       |       |
| 37.                             | نقص التمويل المخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.                                   |             |           |          |       |       |
| 38.                             | عدم توفير الوقت الكافي للتدريب وإعادة التأهيل.                                              |             |           |          |       |       |
| 39.                             | الإجراءات الروتينية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.                                          |             |           |          |       |       |
| 40.                             | نقص الوعي بأهمية دور الإدارة في تحقيق رفاهية العمل المدرسي.                                 |             |           |          |       |       |
| 41.                             | الاهتمام الزائد من وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس. |             |           |          |       |       |
| 42.                             | مقاومة التغيير لدى مديري المدارس والتمسك باستخدام الأساليب التقليدية في العمل المدرسي.      |             |           |          |       |       |
| المجال الثاني: التدريب          |                                                                                             |             |           |          |       |       |
| 43.                             | ضعف المهارات والكفاءات البشرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس.             |             |           |          |       |       |
| 44.                             | كثرة البرامج التدريبية المخصصة لمجال الإدارة الإلكترونية.                                   |             |           |          |       |       |

|                               |  |  |  |  |                                                                                                         |
|-------------------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               |  |  |  |  | 45. ضعف مهارات مدير المدرسة في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في بيئة العمل.                      |
|                               |  |  |  |  | 46. عدم توافر الأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.                                               |
| المجال الثالث: البنية التحتية |  |  |  |  |                                                                                                         |
|                               |  |  |  |  | 47. عدم وجود بنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى وزارة التربية والتعليم ومديرياتها. |
|                               |  |  |  |  | 48. قلة اهتمام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.                 |
|                               |  |  |  |  | 49. عدم توفر الأجهزة التكنولوجية والأدوات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.                |
|                               |  |  |  |  | 50. ضعف شبكة (الإنترنت)، لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.                                         |
|                               |  |  |  |  | 51. ضعف شبكة (الإنترنت)، لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.                                         |
|                               |  |  |  |  | 52. صعوبة معالجة المشكلات الفنية المتعلقة بتشغيل الأجهزة الإلكترونية المستخدمة وصيانتها في المدارس.     |
|                               |  |  |  |  | 53. صعوبة معالجة المشكلات الفنية المتعلقة بالأنظمة والبرامج المستخدمة في الإدارة الإلكترونية بالمدارس.  |
|                               |  |  |  |  | 54. ضعف الموارد المادية والإمكانات الخاصة بدعم الإدارة الإلكترونية                                      |

|  |  |  |  |  |                      |
|--|--|--|--|--|----------------------|
|  |  |  |  |  | وتطبيقها في المدارس. |
|--|--|--|--|--|----------------------|

**ملحق رقم (2): قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة**

| الرقم | الاسم                 | مكان العمل                |
|-------|-----------------------|---------------------------|
| 1     | الدكتورة جولتان حجازي | الجامعة العربية الأمريكية |
| 2     | الدكتورة خولة الشخشير | الجامعة العربية الأمريكية |
| 3     | الدكتور غسان الحلو    | جامعة النجاح الوطنية      |
| 4     | الدكتور سهيل صالحه    | جامعة النجاح الوطنية      |
| 5     | الدكتور فاخر الخليلي  | جامعة النجاح الوطنية      |
| 6     | الدكتور أشرف الصايغ   | جامعة النجاح الوطنية      |
| 7     | الدكتور زهير خليف     | جامعة النجاح الوطنية      |
| 8     | الدكتور علي شقور      | جامعة النجاح الوطنية      |
| 9     | الدكتور يوسف ذياب     | جامعة القدس المفتوحة      |
| 10    | الدكتور جمال مرشود    | معهد التربية - وكالة      |
| 11    | الدكتور محمد مطر      | وزارة التربية والتعليم    |
| 12    | الأستاذ غسان رشيد     | وزارة التربية والتعليم    |
| 13    | الأستاذ نصر أبو كرش   | وزارة التربية والتعليم    |
| 14    | الأستاذة وفاء عمران   | وزارة التربية والتعليم    |
| 15    | الأستاذ زياد سحلوب    | وزارة التربية والتعليم    |
| 16    | الأستاذ عدنان حسين    | وزارة التربية والتعليم    |
| 17    | الأستاذ نجيب حج علي   | وزارة التربية والتعليم    |
| 18    | الأستاذ غسان رشيد     | وزارة التربية والتعليم    |

### ملحق رقم (3): التغييرات على فقرات الاستبانة

#### الفقرات المحذوفة:

- 5. أسخدم شبكة المدارس الفلسطينية-زاجل.
- 9. أسخدم أجهزة الاتصال الشخصي، مثل: (الهاتف الخليوي، والهاتف الأرضي).
- 16. أرى أن الإدارة الإلكترونية تزيد من تواصل الأفراد مع بعضهم البعض.
- 24. أرى أن توظيف الإدارة الإلكترونية يدعم بناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة

#### العاملين.

- 36. الإجراءات الروتينية عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 38. عدم توفير الوقت الكافي للتدريب وإعادة التأهيل.
- 42. الاهتمام الزائد من وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية

#### في المدارس.

- 45. كثرة البرامج التدريبية المخصصة لمجال الإدارة الإلكترونية.
- 48. عدم توافر الأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 50. قلة اهتمام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.

#### الفقرات المعدلة:

| الفقرة                          | التعديل                       |
|---------------------------------|-------------------------------|
| أسخدم برنامج ايسكول (E-School). | أسخدم منصة ايسكول (E-School). |

|                                                                                                     |                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| أستخدم برامج وتطبيقات المحادثة الحديثة.                                                             | أستخدم برامج وتطبيقات المحادثة، مثل: (واتس آب، مسنجر أو غيرها).                            |
| أعتقد أن الإدارة الإلكترونية تسهل سير الأعمال من خلال توحيد إجراءات العمل الإلكترونية.              | أعتقد أن الإدارة الإلكترونية تسهل أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكترونية. |
| نقص الوعي بأهمية دور الإدارة في تحقيق رفاهية العمل المدرسي.                                         | ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس.                                    |
| عدم وجود بنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى وزارة التربية والتعليم ومديرياتها. | الافتقار لبنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات العليا.         |
| عدم توافر شبكة (الانترنت)، لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.                                   | ضعف شبكة (الإنترنت)، لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.                                |

## ملحق رقم (4): الاستبانة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

\*

حضرة مدير المدرسة المحترم

تحية طيبة وبعد،

### استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين) (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات) وتصور مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين.

تُعدّ الإدارة الإلكترونية عملية إدارية شاملة تسعى إلى تحويل العمل اليدوي والأنشطة والمهام إلى إلكتروني، باستخدام وسائل وتقنيات متطورة بهدف تنفيذ الأعمال وإنجاز المعاملات وتبسيط الإجراءات وتقديم الخدمات، وتحقيق الأهداف المرجوة والمساعدة في اتخاذ القرار الإداري بدقة وفاعلية.

وأمام حضرتكم استبانة تتضمن عدداً من المحاور التي تمثل البحث، وباعتباركم أحد القيادات التربوية والتعليمية المرموقة والخبيرة بأوضاع التعليم بكافة جوانبه، فالباحث يأمل من حضرتكم الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، وذلك بوضع دائرة في المكان الذي يمثل رأيكم على المقياس الخماسي عن كل فقرة منها، علماً بأن إجاباتكم سوف تعامل بسرية كاملة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير لاستجاباتكم ولتعاونكم المثمر.

الباحث

حسن لطفي حسن مرشود

|                                     |                                             |                                    |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------|
| القسم الأول: البيانات الشخصية:      |                                             |                                    |
| الجنس:                              |                                             |                                    |
| <input type="radio"/> ذكر           | <input type="radio"/> أنثى                  |                                    |
| العمر:                              |                                             |                                    |
| <input type="radio"/> أقل من 35 سنة | <input type="radio"/> من 35 - أقل من 45 سنة | <input type="radio"/> 45 سنة فأكثر |
| المؤهل العلمي:                      |                                             |                                    |
| <input type="radio"/> بكالوريوس     | <input type="radio"/> ماجستير               | <input type="radio"/> دكتورة       |

|                                                                                                                                                                    |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| التخصص:                                                                                                                                                            |  |  |  |  |
| <input type="radio"/> علوم طبيعية <input type="radio"/> علوم إنسانية                                                                                               |  |  |  |  |
| تقديرك لمستوى مهاراتك التكنولوجية:                                                                                                                                 |  |  |  |  |
| <input type="radio"/> مرتفع جداً <input type="radio"/> مرتفع <input type="radio"/> متوسط <input type="radio"/> منخفض <input type="radio"/> منخفض جداً              |  |  |  |  |
| سنوات العمل في الإدارة المدرسية:                                                                                                                                   |  |  |  |  |
| <input type="radio"/> أقل من 5 سنوات <input type="radio"/> من 5 - أقل من 10 سنوات <input type="radio"/> من 10 - أقل من 15 سنوات <input type="radio"/> 15 سنة فأكثر |  |  |  |  |
| المرحلة الدراسية:                                                                                                                                                  |  |  |  |  |
| <input type="radio"/> أساسية <input type="radio"/> ثانوية <input type="radio"/> أساسية وثانوية                                                                     |  |  |  |  |

## القسم الثاني

### المحور الأول: استخدامات الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل عدداً من التطبيقات والبرامج التي يمكن أن توظف في الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، يرجى اختيار درجة الاستخدام أمام كل عبارة منها بحسب تقديرك لاستخدامك لها:

| الرقم | العبارة                         | درجة استخدامك لها |        |         |        |       |
|-------|---------------------------------|-------------------|--------|---------|--------|-------|
|       |                                 | دائماً            | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
| 1.    | أستخدم منصة ايسكول (E-School).  |                   |        |         |        |       |
| 2.    | أستخدم برنامج الدوام (MenaME).  |                   |        |         |        |       |
| 3.    | أستخدم برنامج ايلتر (E-letter). |                   |        |         |        |       |

|  |  |  |  |  |                                                                 |     |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------|-----|
|  |  |  |  |  | أستخدم البريد الإلكتروني الرسمي الحكومي (Outlook Microsoft).    | 4.  |
|  |  |  |  |  | أستخدم البريد الإلكتروني الشخصي.                                | 5.  |
|  |  |  |  |  | أستخدم شبكات التواصل الاجتماعي، مثل: (فيسبوك، تويتر أو غيرها).  | 6.  |
|  |  |  |  |  | أستخدم برامج وتطبيقات المحادثة، مثل: (واتس آب، مسنجر أو غيرها). | 7.  |
|  |  |  |  |  | أستخدم (مايكروسوفت تيمز ) ( Microsoft Teams).                   | 8.  |
|  |  |  |  |  | أستخدم Office 365.                                              | 9.  |
|  |  |  |  |  | أستخدم One Drive.                                               | 10. |

### المحور الثاني: الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن اتجاهات الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، يرجى اختيار درجة الاتجاه أمام كل عبارة منها بحسب تقديرك لاتجاهاتك نحوها:

| الرقم | العبارة                                                                                     | درجة موافقتك عليها |       |       |       |            |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|------------|
|       |                                                                                             | موافق بشدة         | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
| 11.   | أفضل تغيير الأساليب التقليدية في الإدارة المدرسية بأحدث الأساليب الموائمة للتطورات التقنية. |                    |       |       |       |            |
| 12.   | أعتقد أن الإدارة الإلكترونية تعيق                                                           |                    |       |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                                                          |     |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|  |  |  |  |  | متابعة المديرية لإدارات المدارس المختلفة وكأنها وحدة مركزية.                                             |     |
|  |  |  |  |  | أرى أن الإدارة الإلكترونية تساهم في زيادة الإنتاجية الإدارية للمدارس.                                    | 13. |
|  |  |  |  |  | أفضل استخدام الإدارة الإلكترونية للتواصل الفعال مع الإدارات المختلفة في أي وقت.                          | 14. |
|  |  |  |  |  | أفضل استخدام الإدارة الإلكترونية للتواصل الفعال مع الإدارات المختلفة من أي مكان.                         | 15. |
|  |  |  |  |  | أرى أن تداول المعلومات إلكترونياً عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية غير مضمون السرية والأمان.                | 16. |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن الإدارة الإلكترونية تسهل أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج اجراءات العمل الإلكترونية.               | 17. |
|  |  |  |  |  | أؤمن بأن الإدارة الإلكترونية تحقق سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال الإدارية المدرسية      | 18. |
|  |  |  |  |  | يعجبني توفير خدمات إلكترونية عبر الإدارة الإلكترونية تتيح التواصل مع العاملين في المدرسة.                | 19. |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن توفير خدمات إلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يتيح التواصل والحوار مع أولياء أمور الطلبة. | 20. |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن توفير خدمات إلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يعطل التواصل والحوار مع المجتمع المحلي.     | 21. |

|  |  |  |  |  |     |                                                                                                                               |
|--|--|--|--|--|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 22. | أميل إلى حفظ وتوثيق الأنشطة والوثائق والبيانات الخاصة بالمدرسة إلكترونياً عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية.                      |
|  |  |  |  |  | 23. | أرى أن استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يقلل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال.       |
|  |  |  |  |  | 24. | أعتقد أن استخدام الأرشيف الإلكترونية عبر أنظمة الإدارة الإلكترونية يجعل احتفاظ المستندات وتخزينها عرضة للمخاطر والضياع.       |
|  |  |  |  |  | 25. | أعتقد أن استخدام التطبيقات الإلكترونية من خلال أنظمة الإدارة الإلكترونية يقلل من التعقيدات الإدارية.                          |
|  |  |  |  |  | 26. | أرى أن استخدام التطبيقات الإلكترونية من خلال أنظمة الإدارة الإلكترونية يحول دون الاستثمار الأمثل للموارد في المدرسة.          |
|  |  |  |  |  | 27. | أرى أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تسهل عملية إدارة معلومات العاملين في المدرسة ومتابعتها من خلال توفير البيانات اللازمة حولهم. |
|  |  |  |  |  | 28. | أؤمن باستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية في عملية التخطيط لأعمال المدرسة ومتابعتها.                                            |
|  |  |  |  |  | 29. | أشعر بالراحة النفسية لاعتمادني على أنظمة الإدارة الإلكترونية في أعمال                                                         |

|  |  |  |  |  |                                                                                                        |     |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|  |  |  |  |  | إدارتي المدرسية.                                                                                       |     |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تسهل عليّ وتساعدني في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة. | 30. |
|  |  |  |  |  | أرى أن استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية توفر بعض المصروفات والنفقات المتعلقة بإدارة المدرسة.          | 31. |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن أنظمة الإدارة الإلكترونية تحقق المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.   | 32. |

### المحور الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن معوقات الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، يرجى اختيار الدرجة أمام كل عبارة منها بحسب تقديرك لها:

| الرقم                           | العبارة                                                                                | درجة تقديرك للمعوقات |       |       |       |               |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------|-------|-------|---------------|
|                                 |                                                                                        | موافق<br>بشدة        | موافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
| المجال الأول: السياسات والثقافة |                                                                                        |                      |       |       |       |               |
| 33.                             | نقص التمويل المخصص لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس.                              |                      |       |       |       |               |
| 34.                             | ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس.                                |                      |       |       |       |               |
| 35.                             | مقاومة التغيير لدى مديري المدارس والتمسك باستخدام الأساليب التقليدية في العمل المدرسي. |                      |       |       |       |               |
| المجال الثاني: التدريب          |                                                                                        |                      |       |       |       |               |
| 36.                             | ضعف المهارات والكفاءات البشرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس.        |                      |       |       |       |               |
| 37.                             | ضعف مهارات مدير المدرسة في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها                        |                      |       |       |       |               |

|                               |  |  |  |  |                                                                                                        |  |
|-------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                               |  |  |  |  | في بيئة العمل.                                                                                         |  |
| المجال الثالث: البنية التحتية |  |  |  |  |                                                                                                        |  |
|                               |  |  |  |  | 38. الافتقار لبنية تحتية متكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الإدارات العليا.                 |  |
|                               |  |  |  |  | 39. عدم توفر الأجهزة التكنولوجية والأدوات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.               |  |
|                               |  |  |  |  | 40. عدم توافر شبكة (إنترنت) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.                                     |  |
|                               |  |  |  |  | 41. ضعف شبكة (الإنترنت)، لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.                                        |  |
|                               |  |  |  |  | 42. صعوبة معالجة المشكلات الفنية المتعلقة بتشغيل الأجهزة الإلكترونية المستخدمة وصيانتها في المدارس.    |  |
|                               |  |  |  |  | 43. صعوبة معالجة المشكلات الفنية المتعلقة بالأنظمة والبرامج المستخدمة في الإدارة الإلكترونية بالمدارس. |  |
|                               |  |  |  |  | 44. ضعف الموارد المادية والإمكانات الخاصة بدعم الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في المدارس.                |  |

## ملحق رقم (5): الاستمارة بصورتها الأولية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة الدكتور/ة الفاضل/ة..... حفظه الله

تحية طيبة ،

### تحكيم الاستمارة

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية للحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية بعنوان:  
(واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات  
والمعوقات) وتصوّر مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة)، وفيما يلي  
مجموعة من المعايير والتي تتضمن مجموعة من المؤشرات، نأمل من حضرتكم تحكيم الاستمارة  
وإبداء رأيكم في كل معيار ومؤشر منها فيما إذا كان (مناسب/ يحتاج لتعديل، مناسب/ لا يحتاج  
لتعديل، غير مناسب/ يُحذف).

ولحضرتكم جزيل الشكر والتقدير لاستجابتكم ولتعاونكم المثمر

الباحث

حسن لطفي حسن مرشود

(استمارة)

| المعيار الأول: استخدامات الإدارة الإلكترونية المدرسية |                                                                                                                            |                         |                            |                      |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------|
| الرقم                                                 | المؤشر                                                                                                                     | مناسب /<br>يحتاج لتعديل | مناسب /<br>لا يحتاج لتعديل | غير مناسب /<br>يُحذف |
| 1                                                     | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية لضبط الدوام المدرسي للعاملين فيها.                                               |                         |                            |                      |
|                                                       | .....                                                                                                                      |                         |                            |                      |
| 2                                                     | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية لعرض الأداء الأكاديمي للطلبة.                                                    |                         |                            |                      |
|                                                       | .....                                                                                                                      |                         |                            |                      |
| 3                                                     | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية لمتابعة التزام الطلبة بالدوام.                                                   |                         |                            |                      |
|                                                       | .....                                                                                                                      |                         |                            |                      |
| 4                                                     | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية خاصة بها للمراسلات الإدارية بين المدرسة والمديرية، وبين العاملين في نفس المدرسة. |                         |                            |                      |
|                                                       | .....                                                                                                                      |                         |                            |                      |
| 5                                                     | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات الموبايل الحديثة للتواصل مع الطلبة والمعلمين والمديرية والأهالي.                           |                         |                            |                      |
|                                                       | .....                                                                                                                      |                         |                            |                      |
| 6                                                     | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات الطوارئ.                                                                                   |                         |                            |                      |
|                                                       | .....                                                                                                                      |                         |                            |                      |
| 7                                                     | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية لإدارة المعلومات والبيانات المدرسية.                                             |                         |                            |                      |
|                                                       | .....                                                                                                                      |                         |                            |                      |
| 8                                                     | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات (أوفيس) المختلفة.                                                                          |                         |                            |                      |
|                                                       | .....                                                                                                                      |                         |                            |                      |

|                                                                           |                                                                                                                |                             |                                                                                                           |                          |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| .....                                                                     |                                                                                                                |                             |                                                                                                           |                          |
|                                                                           |                                                                                                                |                             | تمتلك الإدارة المدرسية بريد الكتروني خاص بها.                                                             | 9                        |
| .....                                                                     |                                                                                                                |                             |                                                                                                           |                          |
|                                                                           |                                                                                                                |                             | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات خدمات جوجل.                                                               | 10                       |
| .....                                                                     |                                                                                                                |                             |                                                                                                           |                          |
|                                                                           |                                                                                                                |                             | تستخدم الإدارة المدرسية أدوات التواصل الاجتماعي.                                                          | 11                       |
| .....                                                                     |                                                                                                                |                             |                                                                                                           |                          |
|                                                                           |                                                                                                                |                             | تستخدم الإدارة المدرسية السحب الإلكترونية لتخزين البيانات والمعلومات الإدارية والتربوية.                  | 12                       |
| .....                                                                     |                                                                                                                |                             |                                                                                                           |                          |
|                                                                           |                                                                                                                |                             | تجيد الإدارة المدرسية استخدام التطبيقات الإلكترونية التربوية المختلفة، مثل: E-(LETTER ,E-School ,MenaME). | 13                       |
| .....                                                                     |                                                                                                                |                             |                                                                                                           |                          |
| <b>المعيار الثاني: الاتجاهات نحو استخدام الإدارة الإلكترونية المدرسية</b> |                                                                                                                |                             |                                                                                                           |                          |
| <b>الرقم</b>                                                              | <b>المؤشر</b>                                                                                                  | <b>مناسب / يحتاج لتعديل</b> | <b>مناسب / لا يحتاج لتعديل</b>                                                                            | <b>غير مناسب / يُحذف</b> |
| 14                                                                        | تؤمن الإدارة المدرسية بالتكنولوجيا ودورها في تحسين جودة وسرعة العمل الإداري.                                   |                             |                                                                                                           |                          |
| .....                                                                     |                                                                                                                |                             |                                                                                                           |                          |
| 15                                                                        | تؤمن الإدارة المدرسية بأهمية التكنولوجيا في مجال سرعة التواصل مع العاملين ومع الطلبة والأهالي.                 |                             |                                                                                                           |                          |
| .....                                                                     |                                                                                                                |                             |                                                                                                           |                          |
| 16                                                                        | تعتبر الإدارة المدرسية أن الأساليب الإدارية التقليدية أساليب بالية وترى أنه لا بد من تبني الإدارة الإلكترونية. |                             |                                                                                                           |                          |

|                                                            |  |  |                                                                                                   |    |
|------------------------------------------------------------|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| .....                                                      |  |  |                                                                                                   |    |
|                                                            |  |  | تؤمن الإدارة المدرسية بقلّة الجهد والوقت والتكاليف التي تستلزمها الإدارة المدرسية الإلكترونية.    | 17 |
| .....                                                      |  |  |                                                                                                   |    |
|                                                            |  |  | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تحقيق شفافية ومرونة وضبط العمل الإداري المدرسي.       | 18 |
| .....                                                      |  |  |                                                                                                   |    |
|                                                            |  |  | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تسهيل عملية التخطيط بكفاءة.                           | 19 |
| .....                                                      |  |  |                                                                                                   |    |
|                                                            |  |  | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على بناء نظام أرشفة واستخدامه عند الحاجة بكل سهولة وسرعة. | 20 |
| .....                                                      |  |  |                                                                                                   |    |
|                                                            |  |  | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تحقيق سرية العمل الإداري المدرسي.                     | 21 |
| .....                                                      |  |  |                                                                                                   |    |
|                                                            |  |  | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على إزالة التعقيدات الإدارية التقليدية.                   | 22 |
| .....                                                      |  |  |                                                                                                   |    |
|                                                            |  |  | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تحقيق الإنتاجية والاستثمار الأمثل للموارد.            | 23 |
| .....                                                      |  |  |                                                                                                   |    |
|                                                            |  |  | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تقليل الإدارة المركزية.                               | 24 |
| .....                                                      |  |  |                                                                                                   |    |
| المعيار الثالث: معالجة معوقات الإدارة الإلكترونية المدرسية |  |  |                                                                                                   |    |

| الرقم                                            | المؤشر                                                                                | مناسب / يحتاج<br>لتعديل | مناسب /<br>لا يحتاج لتعديل | غير مناسب /<br>يُحذف |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------|
| 25                                               | تمتلك الإدارة المدرسية مهارات وكفايات<br>تكنولوجية تلزم للإدارة الإلكترونية المدرسية. |                         |                            |                      |
|                                                  | .....                                                                                 |                         |                            |                      |
| 26                                               | تتسم البنية التحتية المدرسية بالتطور اللازم<br>للإدارة الإلكترونية.                   |                         |                            |                      |
|                                                  | .....                                                                                 |                         |                            |                      |
| 27                                               | تتوفر في المدرسة الأدوات والأجهزة اللازمة<br>للإدارة الإلكترونية.                     |                         |                            |                      |
|                                                  | .....                                                                                 |                         |                            |                      |
| 28                                               | تلزم وزارة التربية والتعليم الإدارة المدرسية<br>بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية.      |                         |                            |                      |
|                                                  | .....                                                                                 |                         |                            |                      |
| 29                                               | يتوفر لدى الإدارة المدرسية التطبيقات<br>الإلكترونية الإدارية الحديثة.                 |                         |                            |                      |
|                                                  | .....                                                                                 |                         |                            |                      |
| 30                                               | يتوفر لدى الإدارة المدرسية التطبيقات<br>الإلكترونية التربوية الحديثة.                 |                         |                            |                      |
|                                                  | .....                                                                                 |                         |                            |                      |
| 31                                               | يتوفر لدى الإدارة المدرسية التطبيقات<br>الإلكترونية التعليمية الحديثة.                |                         |                            |                      |
|                                                  | .....                                                                                 |                         |                            |                      |
| 32                                               | يتوفر لدى الإدارة المدرسية خدمات الصيانة<br>وحل المشكلات الإلكترونية.                 |                         |                            |                      |
|                                                  | .....                                                                                 |                         |                            |                      |
| <b>المعيار الرابع: إدارة التخطيط الإلكترونية</b> |                                                                                       |                         |                            |                      |
| الرقم                                            | المؤشر                                                                                | مناسب / يحتاج<br>لتعديل | مناسب /<br>لا يحتاج لتعديل | غير مناسب /<br>يُحذف |
| 33                                               | تنوجه وزارة التربية والتعليم استراتيجياً<br>للتحول للإدارة الإلكترونية بشكل كامل.     |                         |                            |                      |

|                                           |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                                           |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
|                                           |                                                                                     |                      | يساعد التخطيط الإلكتروني على تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أهداف الوزارة. | 34                |
|                                           |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
|                                           |                                                                                     |                      | يعتبر التخطيط الإلكتروني وسيلة فاعلة في تحقيق الرقابة لتنفيذ الأهداف.                        | 35                |
|                                           |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
|                                           |                                                                                     |                      | يدعم التخطيط الإلكتروني محاولة توقع الأحداث والتخطيط لمواجهةها مسبقاً.                       | 36                |
|                                           |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
|                                           |                                                                                     |                      | يساعد التخطيط الإلكتروني في تنمية مهارات وقدرات المعلمين من خلال ممارستهم لعملية التخطيط.    | 37                |
|                                           |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
| المعيار الخامس: إدارة المعرفة الإلكترونية |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
| الرقم                                     | المؤشر                                                                              | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل                                                                      | غير مناسب / يُحذف |
| 38                                        | تساعد إدارة المعرفة في تبادل المعرفة والخبرات بين المعلمين والإدارة.                |                      |                                                                                              |                   |
|                                           |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
| 39                                        | توفر الإدارة الإلكترونية الكثير من المعلومات من مصادر مختلفة.                       |                      |                                                                                              |                   |
|                                           |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
| 40                                        | تدعم إدارة المعرفة الإلكترونية عملية تطوير المعلمين بالابتكارات والإبداعات الجديدة. |                      |                                                                                              |                   |
|                                           |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
| 41                                        | تدعم إدارة المعرفة الإلكترونية توليد المعرفة المخصصة لدى المعلمين.                  |                      |                                                                                              |                   |
|                                           |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
| 42                                        | تؤكد إدارة المعرفة الإلكترونية على تجميع إدارة قواعد المعرفة بأنواعها.              |                      |                                                                                              |                   |
|                                           |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
| المعيار السادس: إدارة الوثائق الإلكترونية |                                                                                     |                      |                                                                                              |                   |
| الرقم                                     | المؤشر                                                                              | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل                                                                      | غير مناسب / يُحذف |

|                                              |                                                                       |                      |                         |                   |  |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|--|
| 43                                           | تساعد إدارة الوثائق في تكوين أرشيف إلكتروني خاص بالمدرسة.             |                      |                         |                   |  |
| .....                                        |                                                                       |                      |                         |                   |  |
| 44                                           | تسهم إدارة الوثائق الإلكترونية في تخزين المعلومات.                    |                      |                         |                   |  |
| .....                                        |                                                                       |                      |                         |                   |  |
| 45                                           | تقوم ادارة الوثائق بتسهيل عملية استرجاع المعلومات.                    |                      |                         |                   |  |
| .....                                        |                                                                       |                      |                         |                   |  |
| 46                                           | تساعد إدارة الوثائق في إقامة قاعدة بيانات خاصة بالمدرسة.              |                      |                         |                   |  |
| .....                                        |                                                                       |                      |                         |                   |  |
| المعيار السابع: إدارة الاجتماعات الإلكترونية |                                                                       |                      |                         |                   |  |
| الرقم                                        | المؤشر                                                                | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل | غير مناسب / يُحذف |  |
| 47                                           | تساعد إدارة الاجتماعات في اعتماد الوسائط المتعددة.                    |                      |                         |                   |  |
| .....                                        |                                                                       |                      |                         |                   |  |
| 48                                           | تسهل إدارة الاجتماعات إمكانية كتابة محضر الاجتماعات.                  |                      |                         |                   |  |
| .....                                        |                                                                       |                      |                         |                   |  |
| 49                                           | تساهم الإدارة الإلكترونية في تنسيق أعمال اللجان ومتابعتها إلكترونياً. |                      |                         |                   |  |
| .....                                        |                                                                       |                      |                         |                   |  |
| 50                                           | تساعد إدارة الاجتماعات في تأمين الاجتماع في أماكن مختلفة جغرافياً.    |                      |                         |                   |  |
| .....                                        |                                                                       |                      |                         |                   |  |
| 51                                           | يسهل إدارة الاجتماعات الإلكترونية نجاح الاجتماع وتحقيق أهدافه.        |                      |                         |                   |  |
| .....                                        |                                                                       |                      |                         |                   |  |
| المعيار الثامن: إدارة الخدمات الإلكترونية    |                                                                       |                      |                         |                   |  |
| الرقم                                        | المؤشر                                                                | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل | غير مناسب / يُحذف |  |
| 52                                           | تساعد الإدارة الإلكترونية في التغلب على الحواجز المكانية والزمانية.   |                      |                         |                   |  |
| .....                                        |                                                                       |                      |                         |                   |  |

| 53                                 | تساعد الإدارة الإلكترونية في استقصاء الآراء حول الخدمات اللازمة.                       |                      |                         |                   |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|
| 54                                 | تساعد الإدارة في تقييم الخدمة بشكل سريع.                                               |                      |                         |                   |
| 55                                 | تستخدم الإدارة العروض الإلكترونية لزيادة وعي المعلمين.                                 |                      |                         |                   |
| 56                                 | تعتمد الإدارة الإلكترونية على عمل أجنحة إلكترونية في تسجيل الأنشطة وتوحيد نماذج العمل. |                      |                         |                   |
| المعيار التاسع: دعم الإدارة العليا |                                                                                        |                      |                         |                   |
| الرقم                              | المؤشر                                                                                 | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل | غير مناسب / يُحذف |
| 57                                 | تعمل الإدارة على تمكين المعلمين من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.                     |                      |                         |                   |
| 58                                 | تضع الإدارة حلولاً وقائية للمشكلات التكنولوجية التي قد تواجه المعلمين.                 |                      |                         |                   |
| 59                                 | تنفذ الإدارة الإجراءات المطلوبة لمواكبة التكنولوجيا ببسر وسهولة.                       |                      |                         |                   |
| 60                                 | تشارك الإدارة المعلمين في كيفية استثمار الأجهزة الإلكترونية لتجويد العمل.              |                      |                         |                   |
| 61                                 | تتبع ممارسات الإدارة من خلال الثقة بقدرة المعلمين ومهاراتهم التكنولوجية.               |                      |                         |                   |
| المعيار العاشر: التوجه نحو الطلبة  |                                                                                        |                      |                         |                   |
| الرقم                              | المؤشر                                                                                 | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل | غير مناسب / يُحذف |
| 62                                 | تحرص الإدارة على تلبية حاجات الطلبة الإلكترونية.                                       |                      |                         |                   |

|                                    |                                                                                  |                         |                            |                      |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------|
| 63                                 | توفر الإدارة متطلبات تمكين الطلبة من<br>توظيف البرامج الإلكترونية بجودة عالية.   |                         |                            |                      |
| .....                              |                                                                                  |                         |                            |                      |
| 64                                 | تهتم الإدارة بآراء الطلبة المتعلقة بجودة<br>البرامج الإلكترونية المعدة للتدريس.  |                         |                            |                      |
| .....                              |                                                                                  |                         |                            |                      |
| 65                                 | تشرك الإدارة الطلبة في تقييم أداء المعلمين<br>وقدراتهم الإلكترونية.              |                         |                            |                      |
| .....                              |                                                                                  |                         |                            |                      |
| 66                                 | توفر الإدارة فرص تسهيل تعلم الطلبة من<br>خلال البرامج الإلكترونية.               |                         |                            |                      |
| .....                              |                                                                                  |                         |                            |                      |
| المعيار الحادي عشر: تمكين المعلمين |                                                                                  |                         |                            |                      |
| الرقم                              | المؤشر                                                                           | مناسب / يحتاج<br>لتعديل | مناسب /<br>لا يحتاج لتعديل | غير مناسب /<br>يُحذف |
| 67                                 | تتبنى الإدارة سياسة تمكين المعلمين من<br>توظيف التكنولوجيا والبرامج الإلكترونية. |                         |                            |                      |
| .....                              |                                                                                  |                         |                            |                      |
| 68                                 | تتابع الإدارة جودة أداء المعلمين في قيادة<br>الأنشطة الإلكترونية.                |                         |                            |                      |
| .....                              |                                                                                  |                         |                            |                      |
| 69                                 | تحاول الإدارة صيانة الأجهزة الإلكترونية من<br>أجل تمكين المعلمين بأداء مهامهم.   |                         |                            |                      |
| .....                              |                                                                                  |                         |                            |                      |
| 70                                 | تعقد الإدارة ورشات تدريبية على البرامج<br>الإلكترونية باستمرار بشكل دوري.        |                         |                            |                      |
| .....                              |                                                                                  |                         |                            |                      |
| 71                                 | تتشارك الإدارة والمعلمين في تقييم البرامج<br>التدريبية الإلكترونية بمصادقية.     |                         |                            |                      |
| .....                              |                                                                                  |                         |                            |                      |
| المعيار الرابع: التحسين المستمر    |                                                                                  |                         |                            |                      |
| الرقم                              | المؤشر                                                                           | مناسب / يحتاج<br>لتعديل | مناسب /<br>لا يحتاج لتعديل | غير مناسب /<br>يُحذف |
| 72                                 | تسعى إدارة المدرسة لتحسين الخدمات<br>التعليمية الإلكترونية.                      |                         |                            |                      |
| .....                              |                                                                                  |                         |                            |                      |

|                                                    |                                                                                                        |                      |                         |                   |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|
| 73                                                 | تشجع الإدارة على تفعيل الأدوات الإلكترونية بفاعلية.                                                    |                      |                         |                   |
| 74                                                 | توفر الإدارة الموازنة الكاملة لتحسين الخدمات الإلكترونية.                                              |                      |                         |                   |
| 75                                                 | تنفذ الإدارة خطط مدروسة لتقييم آليات التدريس الإلكترونية المتاحة.                                      |                      |                         |                   |
| 76                                                 | تطور الإدارة استراتيجيات التدريس الإلكترونية وفق معايير محددة.                                         |                      |                         |                   |
| <b>المعيار الخامس: إدارة العمليات داخل المدرسة</b> |                                                                                                        |                      |                         |                   |
| الرقم                                              | المؤشر                                                                                                 | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل | غير مناسب / يُحذف |
| 77                                                 | ينوع مدير المدرسة من أساليب القيادة من خلال البرامج الإلكترونية.                                       |                      |                         |                   |
| 78                                                 | تعقد الإدارة اجتماعات مع المعلمين عبر المنصات الإلكترونية بنجاح.                                       |                      |                         |                   |
| 79                                                 | تستثمر الإدارة المواقع الإلكترونية في التواصل مع المعلمين لحل المشكلات.                                |                      |                         |                   |
| 80                                                 | تدلل الإدارة الصعوبات التي يواجهها المعلمون في استخدام البرامج الإلكترونية.                            |                      |                         |                   |
| 81                                                 | تشارك الإدارة المعلمين في اتخاذ القرارات عبر استخدام الواجهة الإلكترونية الخاصة بهم.                   |                      |                         |                   |
| <b>المعيار السادس: العلاقة مع الآخرين</b>          |                                                                                                        |                      |                         |                   |
| الرقم                                              | المؤشر                                                                                                 | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل | غير مناسب / يُحذف |
| 82                                                 | تبني إدارة المدرسة العلاقات الاجتماعية بين الزملاء من خلال المشاركات الجماعية عبر البرامج الإلكترونية. |                      |                         |                   |

|                                        |                                                                                                                      |                             |                                                                                     |                          |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                                        |                                                                                                                      |                             |                                                                                     |                          |
|                                        |                                                                                                                      |                             | تشارك المدرسة في المسابقات التكنولوجية على صعيد المنطقة التعليمية.                  | 83                       |
|                                        |                                                                                                                      |                             |                                                                                     |                          |
|                                        |                                                                                                                      |                             | تتبادل المدرسة ووزارة التربية أفكاراً حول الأنشطة الإلكترونية المناسبة.             | 84                       |
|                                        |                                                                                                                      |                             |                                                                                     |                          |
|                                        |                                                                                                                      |                             | تقود الإدارة أنشطة تعريفية بالمتاحف والأماكن العامة من خلال المواقع الإلكترونية.    | 85                       |
|                                        |                                                                                                                      |                             |                                                                                     |                          |
|                                        |                                                                                                                      |                             | تدعم الإدارة المعلمين في مشاركتهم مع المجتمع المحلي من خلال مواقع التواصل المختلفة. | 86                       |
|                                        |                                                                                                                      |                             |                                                                                     |                          |
| <b>المعيار السابع: التغذية الراجعة</b> |                                                                                                                      |                             |                                                                                     |                          |
| <b>الرقم</b>                           | <b>المؤشر</b>                                                                                                        | <b>مناسب / يحتاج لتعديل</b> | <b>مناسب / لا يحتاج لتعديل</b>                                                      | <b>غير مناسب / يُحذف</b> |
| 87                                     | تتابع الإدارة الأنشطة والبرامج الإلكترونية المتعلقة بجودة التعليم.                                                   |                             |                                                                                     |                          |
|                                        |                                                                                                                      |                             |                                                                                     |                          |
| 88                                     | تتابع الإدارة أوضاع الطلاب مع أهاليهم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.                                               |                             |                                                                                     |                          |
|                                        |                                                                                                                      |                             |                                                                                     |                          |
| 89                                     | تركز الإدارة الإلكترونية على استمرارية النشاطات المهمة بجودة التعليم.                                                |                             |                                                                                     |                          |
|                                        |                                                                                                                      |                             |                                                                                     |                          |
| 90                                     | تشجع الإدارة المعلمين على استخدام المنصات الإلكترونية لإرسال واستقبال الواجبات.                                      |                             |                                                                                     |                          |
|                                        |                                                                                                                      |                             |                                                                                     |                          |
| 91                                     | تتلقى الإدارة تغذية راجعة مستمرة عن نقاط قوة وضعف استخدام البرامج الإلكترونية.                                       |                             |                                                                                     |                          |
|                                        |                                                                                                                      |                             |                                                                                     |                          |
| 92                                     | تعمل الإدارة على تحسين العلاقة بين الأهل والطالب من خلال التواصل عبر برامج إلكترونية معدة من أجل جودة العمل المدرسي. |                             |                                                                                     |                          |

|       |  |
|-------|--|
| ..... |  |
|-------|--|

ملحق رقم (6): قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم الاستمارة

| الرقم | الاسم                   | مكان العمل                |
|-------|-------------------------|---------------------------|
| 1     | الدكتورة جولتان حجازي   | الجامعة العربية الأمريكية |
| 2     | الدكتورة خولة الشخشير   | الجامعة العربية الأمريكية |
| 3     | الدكتور غسان الحلو      | جامعة النجاح الوطنية      |
| 4     | الدكتور فواز عقل        | جامعة النجاح الوطنية      |
| 5     | الدكتور شادي أبو الكباش | جامعة النجاح الوطنية      |
| 6     | الدكتور أشرف الصايغ     | جامعة النجاح الوطنية      |
| 7     | الدكتور زهير خليف       | جامعة النجاح الوطنية      |
| 8     | الدكتور علي شقور        | جامعة النجاح الوطنية      |
| 9     | الدكتور فخري دويكات     | جامعة القدس المفتوحة      |
| 10    | الدكتور جمال مرشود      | معهد التربية - وكالة      |
| 11    | الدكتور عمر علاونة      | وزارة التربية والتعليم    |
| 12    | الأستاذ زياد سحلوب      | وزارة التربية والتعليم    |
| 13    | الأستاذ نجيب حج علي     | وزارة التربية والتعليم    |
| 14    | الأستاذة وفاء عمران     | وزارة التربية والتعليم    |

## ملحق رقم (7): التغييرات على مؤشرات الإستثمار

### المؤشرات المحذوفة:

- 89. تركز الإدارة الإلكترونية على استمرارية النشاطات المهمة بجودة التعليم.

### المؤشرات المعدلة:

| المؤشر                                                                              | التعديل                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| تمتلك الإدارة المدرسية مهارات وكفايات تكنولوجية تلزم للإدارة الإلكترونية المدرسية.  | تمتلك الإدارة المدرسية المهارات والكفايات التكنولوجية اللازمة للإدارة الإلكترونية المدرسية. |
| تؤكد إدارة المعرفة الإلكترونية على تجميع إدارة قواعد المعرفة بأنواعها.              | تعزز إدارة المعرفة الإلكترونية على تجميع وإدارة قواعد المعرفة المختلفة.                     |
| تتبع ممارسات الإدارة من خلال الثقة بقدرة المعلمين ومهاراتهم التكنولوجية.            | تتبع ممارسات الإدارة ثقة بقدرة المعلمين التكنولوجية.                                        |
| تحاول الإدارة صيانة الأجهزة الإلكترونية من أجل تمكين المعلمين بأداء مهامهم.         | تحرص الإدارة على صيانة الأجهزة الإلكترونية لتمكين المعلمين ودعمهم.                          |
| تنفذ الإدارة خطط مدروسة لتقييم آليات التدريس الإلكترونية المتاحة.                   | تنفذ الإدارة خطة تقييم آليات التدريس الإلكترونية المستخدمة.                                 |
| تدعم الإدارة المعلمين في مشاركتهم مع المجتمع المحلي من خلال مواقع التواصل المختلفة. | تدعم الإدارة المعلمين في المشاركات المجتمعية من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.               |

|                                                                        |                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| تتابع الإدارة أوضاع الطلاب مع أهاليهم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي. | تتابع الإدارة أحوال الطلبة مع أولياء الأمور عبر مواقع التواصل الاجتماعي. |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|

### ملحق رقم (8): الاستمارة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

### استمارة

### قائمة معايير إدارة الجودة الشاملة للإدارة المدرسية

| البند                                                                | المعيار                                                                                                                    | درجة التوافر     |             |              |              |                   |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|--------------|--------------|-------------------|
|                                                                      |                                                                                                                            | بدرجة كبيرة جداً | بدرجة كبيرة | بدرجة متوسطة | بدرجة منخفضة | بدرجة منخفضة جداً |
| المعيار الأول: شمولية استخدامات تطبيقات الإدارة الإلكترونية المدرسية |                                                                                                                            |                  |             |              |              |                   |
| 1.                                                                   | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية لضبط الدوام المدرسي للعاملين فيها.                                               |                  |             |              |              |                   |
| 2.                                                                   | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية لعرض الأداء الأكاديمي للطلبة.                                                    |                  |             |              |              |                   |
| 3.                                                                   | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية لمتابعة التزام الطلبة بالدوام.                                                   |                  |             |              |              |                   |
| 4.                                                                   | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية خاصة بها للمراسلات الإدارية بين المدرسة والمديرية، وبين العاملين في نفس المدرسة. |                  |             |              |              |                   |
| 5.                                                                   | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات الموبايل الحديثة للتواصل مع الطلبة والمعلمين والمديرية والأهالي.                           |                  |             |              |              |                   |
| 6.                                                                   | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات الطوارئ.                                                                                   |                  |             |              |              |                   |
| 7.                                                                   | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات إلكترونية لإدارة المعلومات والبيانات المدرسية.                                             |                  |             |              |              |                   |

| البند                                                                     | المعيار                                                                                                           | درجة التوافر    |            |             |             |                  |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------------|------------------|
|                                                                           |                                                                                                                   | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة منخفضة | درجة منخفضة جداً |
| 8.                                                                        | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات (أوفيس) المختلفة.                                                                 |                 |            |             |             |                  |
| 9.                                                                        | تمتلك الإدارة المدرسية بريد الكتروني خاص بها.                                                                     |                 |            |             |             |                  |
| 10.                                                                       | تستخدم الإدارة المدرسية تطبيقات خدمات جوجل.                                                                       |                 |            |             |             |                  |
| 11.                                                                       | تستخدم الإدارة المدرسية أدوات التواصل الاجتماعي.                                                                  |                 |            |             |             |                  |
| 12.                                                                       | تستخدم الإدارة المدرسية السحب الإلكترونية لتخزين البيانات والمعلومات الإدارية والتربوية.                          |                 |            |             |             |                  |
| 13.                                                                       | تجيد الإدارة المدرسية استخدام التطبيقات الإلكترونية التربوية المختلفة، مثل: (E-LETTER ,E-School ,MenaME).         |                 |            |             |             |                  |
| <b>المعيار الثاني: الاتجاهات نحو استخدام الإدارة الإلكترونية المدرسية</b> |                                                                                                                   |                 |            |             |             |                  |
| 14.                                                                       | تؤمن الإدارة المدرسية بالتكنولوجيا ودورها في تحسين جودة وسرعة العمل الإداري.                                      |                 |            |             |             |                  |
| 15.                                                                       | تؤمن الإدارة المدرسية بأهمية التكنولوجيا في مجال سرعة التواصل مع العاملين ومع الطلبة والأهالي.                    |                 |            |             |             |                  |
| 16.                                                                       | تعتبر الإدارة المدرسية أن الأساليب الإدارية التقليدية أساليب بالية وترى أنه لا بُدَّ من تبني الإدارة الإلكترونية. |                 |            |             |             |                  |
| 17.                                                                       | تؤمن الإدارة المدرسية بقلّة الجهد والوقت والتكاليف التي تستلزمها الإدارة المدرسية الإلكترونية.                    |                 |            |             |             |                  |
| 18.                                                                       | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تحقيق شفافية ومرونة وضبط العمل الإداري المدرسي.                       |                 |            |             |             |                  |
| 19.                                                                       | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تسهيل عملية التخطيط بكفاءة.                                           |                 |            |             |             |                  |
| 20.                                                                       | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على بناء نظام أرشفة واستخدامه عند الحاجة بكل سهولة وسرعة.                 |                 |            |             |             |                  |
| 21.                                                                       | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تحقيق سرية العمل الإداري المدرسي.                                     |                 |            |             |             |                  |
| 22.                                                                       | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على إزالة التعقيدات الإدارية التقليدية.                                   |                 |            |             |             |                  |
| 23.                                                                       | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على                                                                       |                 |            |             |             |                  |

| البند                                                      | المعيار                                                                                      | درجة التوافر    |            |             |             |                  |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------------|------------------|
|                                                            |                                                                                              | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة منخفضة | درجة منخفضة جداً |
|                                                            | تحقيق الإنتاجية والاستثمار الأمثل للموارد.                                                   |                 |            |             |             |                  |
| 24.                                                        | تؤمن الإدارة المدرسية بقدرة التكنولوجيا على تقليل الإدارة المركزية.                          |                 |            |             |             |                  |
| المعيار الثالث: معالجة معوقات الإدارة الإلكترونية المدرسية |                                                                                              |                 |            |             |             |                  |
| 25.                                                        | تمتلك الإدارة المدرسية المهارات والكفايات التكنولوجية اللازمة للإدارة الإلكترونية المدرسية.  |                 |            |             |             |                  |
| 26.                                                        | تتسم البنية التحتية المدرسية بالتطور اللازم للإدارة الإلكترونية.                             |                 |            |             |             |                  |
| 27.                                                        | تتوفر في المدرسة الأدوات والأجهزة اللازمة للإدارة الإلكترونية.                               |                 |            |             |             |                  |
| 28.                                                        | تلزم وزارة التربية والتعليم الإدارة المدرسية بالتحوّل إلى الإدارة الإلكترونية.               |                 |            |             |             |                  |
| 29.                                                        | يتوفر لدى الإدارة المدرسية التطبيقات الإلكترونية الإدارية الحديثة.                           |                 |            |             |             |                  |
| 30.                                                        | يتوفر لدى الإدارة المدرسية التطبيقات الإلكترونية التربوية الحديثة.                           |                 |            |             |             |                  |
| 31.                                                        | يتوفر لدى الإدارة المدرسية التطبيقات الإلكترونية التعليمية الحديثة.                          |                 |            |             |             |                  |
| 32.                                                        | يتوفر لدى الإدارة المدرسية خدمات الصيانة وحلّ المشكلات الإلكترونية.                          |                 |            |             |             |                  |
| المعيار الرابع: إدارة التخطيط الإلكتروني                   |                                                                                              |                 |            |             |             |                  |
| 33.                                                        | تتوجه وزارة التربية والتعليم استراتيجياً للتحوّل للإدارة الإلكترونية بشكل كامل.              |                 |            |             |             |                  |
| 34.                                                        | يساعد التخطيط الإلكتروني على تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أهداف الوزارة. |                 |            |             |             |                  |
| 35.                                                        | يعتبر التخطيط الإلكتروني وسيلة فاعلة في تحقيق الرقابة لتنفيذ الأهداف.                        |                 |            |             |             |                  |
| 36.                                                        | يدعم التخطيط الإلكتروني محاولة توقع الأحداث والتخطيط لمواجهةها مسبقاً.                       |                 |            |             |             |                  |
| 37.                                                        | يساعد التخطيط الإلكتروني في تنمية مهارات وقدرات المعلمين من خلال ممارستهم لعملية التخطيط.    |                 |            |             |             |                  |
| المعيار الخامس: إدارة المعرفة الإلكترونية                  |                                                                                              |                 |            |             |             |                  |
| 38.                                                        | تساعد إدارة المعرفة في تبادل المعرفة والخبرات بين المعلمين والإدارة.                         |                 |            |             |             |                  |
| 39.                                                        | توفر الإدارة الإلكترونية الكثير من المعلومات من                                              |                 |            |             |             |                  |

| البند                                               | المعيار                                                                             | درجة التوافر    |            |             |             |                  |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------------|------------------|
|                                                     |                                                                                     | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة منخفضة | درجة منخفضة جداً |
|                                                     | مصادر مختلفة.                                                                       |                 |            |             |             |                  |
| 40.                                                 | تدعم إدارة المعرفة الإلكترونية عملية تطوير المعلمين بالإبتكارات والإبداعات الجديدة. |                 |            |             |             |                  |
| 41.                                                 | تدعم إدارة المعرفة الإلكترونية توليد المعرفة المخصصة لدى المعلمين.                  |                 |            |             |             |                  |
| 42.                                                 | تعزز إدارة المعرفة الإلكترونية على تجميع وإدارة قواعد المعرفة المختلفة.             |                 |            |             |             |                  |
| <b>المعيار السادس: إدارة الوثائق الإلكترونية</b>    |                                                                                     |                 |            |             |             |                  |
| 43.                                                 | تساعد إدارة الوثائق في تكوين أرشيف إلكتروني خاص بالمدرسة.                           |                 |            |             |             |                  |
| 44.                                                 | تسهل إدارة الوثائق الإلكترونية في تخزين المعلومات.                                  |                 |            |             |             |                  |
| 45.                                                 | تقوم إدارة الوثائق بتسهيل عملية استرجاع المعلومات.                                  |                 |            |             |             |                  |
| 46.                                                 | تساعد إدارة الوثائق في إقامة قاعدة بيانات خاصة بالمدرسة.                            |                 |            |             |             |                  |
| <b>المعيار السابع: إدارة الاجتماعات الإلكترونية</b> |                                                                                     |                 |            |             |             |                  |
| 47.                                                 | تساعد إدارة الاجتماعات في اعتماد الوسائط المتعددة.                                  |                 |            |             |             |                  |
| 48.                                                 | تسهل إدارة الاجتماعات إمكانية كتابة محضر الاجتماعات.                                |                 |            |             |             |                  |
| 49.                                                 | تساهم الإدارة الإلكترونية في تنسيق أعمال اللجان ومتابعتها إلكترونياً.               |                 |            |             |             |                  |
| 50.                                                 | تساعد إدارة الاجتماعات في تأمين الإجتماع في أماكن مختلفة جغرافياً.                  |                 |            |             |             |                  |
| 51.                                                 | يسهل إدارة الاجتماعات الإلكترونية نجاح الإجتماع وتحقيق أهدافه.                      |                 |            |             |             |                  |
| <b>المعيار الثامن: إدارة الخدمات الإلكترونية</b>    |                                                                                     |                 |            |             |             |                  |
| 52.                                                 | تساعد الإدارة الإلكترونية في التغلب على الحواجز المكانية والزمانية.                 |                 |            |             |             |                  |
| 53.                                                 | تساعد الإدارة الإلكترونية في استقصاء الآراء حول الخدمات اللازمة.                    |                 |            |             |             |                  |
| 54.                                                 | تساعد الإدارة في تقييم الخدمة بشكل سريع.                                            |                 |            |             |             |                  |
| 55.                                                 | تستخدم الإدارة العروض الإلكترونية لزيادة وعي المعلمين.                              |                 |            |             |             |                  |
| 56.                                                 | تعتمد الإدارة الإلكترونية على عمل أجندة إلكترونية في تسجيل الأنشطة وتوحيد نماذج     |                 |            |             |             |                  |

| البند                                             | المعيار                                                                       | درجة التوافر    |            |             |             |                  |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------------|------------------|
|                                                   |                                                                               | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة منخفضة | درجة منخفضة جداً |
|                                                   | العمل.                                                                        |                 |            |             |             |                  |
| <b>المجال الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة</b> |                                                                               |                 |            |             |             |                  |
| <b>المعيار الأول: دعم الإدارة العليا</b>          |                                                                               |                 |            |             |             |                  |
| 57.                                               | تعمل الإدارة على تمكين المعلمين من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.            |                 |            |             |             |                  |
| 58.                                               | تضع الإدارة حلولاً وقائية للمشكلات التكنولوجية التي قد تواجه المعلمين.        |                 |            |             |             |                  |
| 59.                                               | تتخذ الإدارة الإجراءات المطلوبة لمواكبة التكنولوجيا ببسر وسهولة.              |                 |            |             |             |                  |
| 60.                                               | تشارك الإدارة المعلمين في كيفية استثمار الأجهزة الإلكترونية لتجويد العمل.     |                 |            |             |             |                  |
| 61.                                               | تعكس ممارسات الإدارة ثقتها بقدرات المعلمين التكنولوجية.                       |                 |            |             |             |                  |
| <b>المعيار الثاني: التوجه نحو الطالب</b>          |                                                                               |                 |            |             |             |                  |
| 62.                                               | تحرص الإدارة على تلبية حاجات الطلبة الإلكترونية.                              |                 |            |             |             |                  |
| 63.                                               | توفر الإدارة متطلبات تمكّن الطلبة من توظيف البرامج الإلكترونية بجودة عالية.   |                 |            |             |             |                  |
| 64.                                               | تهتم الإدارة بأراء الطلبة المتعلقة بجودة البرامج الإلكترونية المعدة للتدريس.  |                 |            |             |             |                  |
| 65.                                               | تشارك الإدارة الطلبة في تقييم أداء المعلمين وقدراتهم الإلكترونية.             |                 |            |             |             |                  |
| 66.                                               | توفر الإدارة فرص تسهيل تعلم الطلبة من خلال البرامج الإلكترونية.               |                 |            |             |             |                  |
| <b>المعيار الثالث: تمكين المعلمين</b>             |                                                                               |                 |            |             |             |                  |
| 67.                                               | تتبنى الإدارة سياسة تمكين المعلمين من توظيف التكنولوجيا والبرامج الإلكترونية. |                 |            |             |             |                  |
| 68.                                               | تتابع الإدارة جودة أداء المعلمين في قيادة الأنشطة الإلكترونية.                |                 |            |             |             |                  |
| 69.                                               | تحرص الإدارة على صيانة الأجهزة الإلكترونية لتمكين المعلمين ودعمهم.            |                 |            |             |             |                  |
| 70.                                               | تعقد الإدارة ورشات تدريبية على البرامج الإلكترونية باستمرار وبشكل دوري.       |                 |            |             |             |                  |
| 71.                                               | تتشارك الإدارة والمعلمين في تقييم البرامج التدريبية الإلكترونية بمصادقية.     |                 |            |             |             |                  |
| <b>المعيار الرابع: التحسين المستمر</b>            |                                                                               |                 |            |             |             |                  |
| 72.                                               | تسعى إدارة المدرسة لتحسين الخدمات التعليمية                                   |                 |            |             |             |                  |

| البند                                              | المعيار                                                                                                | درجة التوافر    |            |             |             |                  |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------------|------------------|
|                                                    |                                                                                                        | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة منخفضة | درجة منخفضة جداً |
|                                                    | الإلكترونية.                                                                                           |                 |            |             |             |                  |
| 73.                                                | تشجع الإدارة على تفعيل الأدوات الإلكترونية بفاعلية.                                                    |                 |            |             |             |                  |
| 74.                                                | توفر الإدارة الموازنة الكاملة لتحسين الخدمات الإلكترونية.                                              |                 |            |             |             |                  |
| 75.                                                | تتخذ الإدارة خطة تقييم آليات التدريس الإلكترونية المستخدمة.                                            |                 |            |             |             |                  |
| 76.                                                | تطور الإدارة استراتيجيات التدريس الإلكترونية وفق معايير محددة.                                         |                 |            |             |             |                  |
| <b>المعيار الخامس: إدارة العمليات داخل المدرسة</b> |                                                                                                        |                 |            |             |             |                  |
| 77.                                                | ينوع مدير المدرسة من أساليب القيادة من خلال البرامج الإلكترونية.                                       |                 |            |             |             |                  |
| 78.                                                | تعقد الإدارة اجتماعات مع المعلمين عبر المنصات الإلكترونية بنجاح.                                       |                 |            |             |             |                  |
| 79.                                                | تستثمر الإدارة المواقع الإلكترونية في التواصل مع المعلمين لحل المشكلات.                                |                 |            |             |             |                  |
| 80.                                                | تذلل الإدارة الصعوبات التي يواجهها المعلمون في استخدام البرامج الإلكترونية.                            |                 |            |             |             |                  |
| 81.                                                | تشارك الإدارة المعلمين في اتخاذ القرارات عبر استخدام الواجهة الإلكترونية الخاصة بهم.                   |                 |            |             |             |                  |
| <b>المعيار السادس: العلاقة مع الآخرين</b>          |                                                                                                        |                 |            |             |             |                  |
| 82.                                                | تبنى إدارة المدرسة العلاقات الاجتماعية بين الزملاء من خلال المشاركات الجماعية عبر البرامج الإلكترونية. |                 |            |             |             |                  |
| 83.                                                | تشارك المدرسة في المسابقات التكنولوجية على صعيد المنطقة التعليمية.                                     |                 |            |             |             |                  |
| 84.                                                | تتبادل المدرسة ووزارة التربية أفكاراً حول الأنشطة الإلكترونية المناسبة.                                |                 |            |             |             |                  |
| 85.                                                | تقود الإدارة أنشطة تعريفية بالمتاحف والأماكن العامة من خلال المواقع الإلكترونية.                       |                 |            |             |             |                  |
| 86.                                                | تدعم الإدارة المعلمين في المشاركات المجتمعية من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.                          |                 |            |             |             |                  |
| <b>المعيار السابع: التغذية الراجعة</b>             |                                                                                                        |                 |            |             |             |                  |
| 87.                                                | تتابع الإدارة الأنشطة والبرامج الإلكترونية المتعلقة بجودة التعليم.                                     |                 |            |             |             |                  |
| 88.                                                | تتابع الإدارة أحوال الطلبة مع أولياء الأمور عبر مواقع التواصل الاجتماعي.                               |                 |            |             |             |                  |

| البند | المعيار                                                                                                              | درجة التوافر    |            |             |             |                  |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-------------|-------------|------------------|
|       |                                                                                                                      | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة منخفضة | درجة منخفضة جداً |
| 89.   | تشجع الإدارة المعلمين على استخدام المنصات الإلكترونية لإرسال واستقبال الواجبات.                                      |                 |            |             |             |                  |
| 90.   | تتلقى الإدارة تغذية راجعة مستمرة عن نقاط قوة استخدام البرامج الإلكترونية أو ضعفها.                                   |                 |            |             |             |                  |
| 91.   | تعمل الإدارة على تحسين العلاقة بين الأهل والطالب من خلال التواصل عبر برامج إلكترونية معدة من أجل جودة العمل المدرسي. |                 |            |             |             |                  |

### ملحق رقم (9): أسئلة المقابلة بصورتها الأولى



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة الدكتور/ة الفاضل/ة..... حفظه الله

تحية طيبة،

### تحكيم أسئلة المقابلة

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية للحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية بعنوان:  
 (واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات  
 والمعوقات) وتصوّر مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة)، وذلك استكمالاً  
 لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص الإدارة التربوية من الجامعة العربية  
 الأمريكية، وفيما يلي مجموعة من الأسئلة، نأمل من حضرتكم تحكيمها وإبداء رأيكم في كل  
 سؤال فيما إذا كان (مناسب/ يحتاج لتعديل، مناسب/ لا يحتاج لتعديل، غير مناسب/ يُحذف).

ولحضرتكم جزيل الشكر والتقدير لاستجابتكم ولتعاونكم المثمر

علماً بأن هذه المعلومات سرّية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث

حسن لطفي حسن مرشود

#### الأسئلة:

| الرقم | السؤال                                                                                                | مناسب /<br>يحتاج لتعديل | مناسب /<br>لا يحتاج لتعديل | غير مناسب /<br>يُحذف |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------|
| 1     | ما هي البرمجيات المتواجدة حتى الآن التي قامت الوزارة بتطويرها في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس؟ |                         |                            |                      |
| 2     | ما هي البرمجيات التي تُطبّق فعلياً في المدارس؟                                                        |                         |                            |                      |
| 3     | ما هي البرمجيات التي نجحت في المدارس؟ وما سبب نجاحها؟                                                 |                         |                            |                      |
| 4     | ما هي البرمجيات التي لم تنجح في المدارس؟                                                              |                         |                            |                      |
| 5     | كيف كانت إجراءات تطبيق البرمجيات في المدارس؟ وما تقييمك لها؟                                          |                         |                            |                      |

|                      |                            |                         |                                                                       |   |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---|
| .....                |                            |                         |                                                                       |   |
| غير مناسب /<br>يُحذف | مناسب /<br>لا يحتاج لتعديل | مناسب /<br>يحتاج لتعديل | ما هي المعوقات التي تواجه<br>تطبيق الإدارة الإلكترونية في<br>المدارس؟ | 6 |
| .....                |                            |                         |                                                                       |   |
| غير مناسب /<br>يُحذف | مناسب /<br>لا يحتاج لتعديل | مناسب /<br>يحتاج لتعديل | برأيك، كيف يمكن لنا إنجاح<br>الإدارة الإلكترونية في المدارس؟          | 7 |
| .....                |                            |                         |                                                                       |   |

**ملحق رقم (10): قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم أسئلة المقابلة**

| الرقم | الاسم                 | مكان العمل                |
|-------|-----------------------|---------------------------|
| 1     | الدكتورة جولتان حجازي | الجامعة العربية الأمريكية |
| 2     | الدكتورة خولة الشخشير | الجامعة العربية الأمريكية |
| 3     | الدكتور حسن تيم       | جامعة النجاح الوطنية      |
| 4     | الدكتور أشرف الصايغ   | جامعة النجاح الوطنية      |
| 5     | الدكتور زهير خليف     | جامعة النجاح الوطنية      |
| 6     | الدكتور علي شقور      | جامعة النجاح الوطنية      |
| 7     | الأستاذ غسان ذوقان    | جامعة النجاح الوطنية      |
| 8     | الدكتور جمال مرشود    | معهد التربية - وكالة      |
| 9     | الأستاذ نصر أبو كرش   | وزارة التربية والتعليم    |
| 10    | الأستاذ زياد سطوب     | وزارة التربية والتعليم    |
| 11    | الأستاذ عدنان حسين    | وزارة التربية والتعليم    |
| 12    | الأستاذ نجيب حج علي   | وزارة التربية والتعليم    |

ملحق رقم (11): التغييرات على أسئلة المقابلات

الأسئلة المعدلة

| السؤال                                                                                                | التعديل                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ما هي البرمجيات المتواجدة حتى الآن التي قامت الوزارة بتطويرها في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس؟ | ما هي البرمجيات التي قامت الوزارة بتطويرها حتى الآن في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس؟ |

الإضافة

- ما هي تطلعات الوزارة المستقبلية لتطوير/تطبيق تقنيات أو إجراءات تتعلق بالإدارة الإلكترونية؟
- أمور أخرى ترغب بإضافتها حول موضوع الإدارة الإلكترونية.

## ملحق رقم (12): أسئلة المقابلة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

\*

حضرة الأستاذ المحترم

تحية طيبة،

### مقابلة شخصية

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين) (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات) وتصوّر مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين.

وأمام حضرتكم مجموعة من الأسئلة والتي تمثل البحث، وباعتباركم أحد القيادات التربوية والتعليمية المرموقة والخبيرة بأوضاع التعليم بكافة جوانبه، فالباحث يأمل من حضرتكم المشاركة بتقديم آرائكم وخبراتكم لإثراء الدراسة بالعديد من الخبرات والأفكار والمعلومات التي تحتاج إليها الدراسة لاستكمال متطلباتها.

ولكم جزيل الشكر والتقدير لاستجابتكم ولتعاونكم المثمر.

علماً بأن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث

حسن لطفي حسن مرشود

### الأسئلة:

- 1- ما هي البرمجيات التي قامت الوزارة بتطويرها حتى الآن في مجال الإدارة الإلكترونية في المدارس؟
- 2- ما هي البرمجيات التي طُبِّقَت فعلياً في المدارس؟
- 3- ما هي البرمجيات التي نجحت في المدارس؟ وما سبب نجاحها؟
- 4- ما هي البرمجيات التي لم تنجح في المدارس؟ وما سبب عدم نجاحها؟
- 5- كيف كانت إجراءات تطبيق البرمجيات في المدارس؟ وما تقييمك لها؟
- 6- ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس؟
- 7- برأيك، كيف يمكن لنا إنجاح الإدارة الإلكترونية في المدارس؟
- 8- ما هي تطلعات الوزارة المستقبلية لتطوير/تطبيق تقنيات أو إجراءات تتعلق بالإدارة الإلكترونية؟
- 9- أمور أخرى ترغب بإضافتها حول موضوع الإدارة الإلكترونية.

ملحق رقم (13): كتاب عميد كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

28/9/2022

السادة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المحترمين.

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية لطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب حميد لطفي حسن مرشود والذي يحمل الرقم الجامعي 201912759 هو طالب دكتوراة في برنامج الإدارة التربوية ويعد على رسالة الدكتوراة الخاصة به بعنوان:

"واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات) وتصوير مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تحت اشراف الدكتور ناصر المعافين والدكتور محمد عمران" نأمل من حضرتكم الإيعاز لن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام



عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب

Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240  
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan  
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

ملحق رقم (14): كتاب مركز البحث والتطوير التربوي إلى مدراء عامين التربية والتعليم في

مديريات المحافظات الشمالية

التاريخ: 2022/11/13 م

الرقم: و ت / ١/١٣ / ٦٨٠

لن يهمل الأمر

"تسهيل مهمة بحثية"

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

"حسن لطفي حسن مرشود"

من الجامعة العربية الأمريكية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"واقع الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في فلسطين (الاستخدامات والاتجاهات والمعوقات) وتصور

مقترح لتطويرها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من المدرء في مدارس المحافظات الشمالية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- سترسل العينة لإيميل الباحث للتواصل عبر الإيميل مع مدرء المدارس برابط الأداة البحثية المحوسب.

د. محمد مطر  
مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي





نسخة: عطفة وكيل الوزارة المحترم.

عطفة الوكيل المساعد للشؤون الأكاديمية المحترم.

السادة مدرء حامين التربية والتعليم في منبريات المحافظات الشمالية المحترمين.

د. مجدي "محمد رشيد" حلمي حناوي/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني: Dr.hinnawi@gmail.com

## Abstract

This study aims at recognising the reality of applying the electronic management in governmental schools in Palestine including uses, trends and obstacles, and to

highlight the standards of the total quality management that must be available in school electronic management, and to provide a suggested vision for developing it in the light of the standards of total quality management.

The researcher has used the descriptive analytical and constructive developmental approach via quantitative and qualitative method, and the study community consisted of all principals of governmental schools in the governorates of West Bank in the academic year (2022/2023). The researcher has selected a systematic random sample representing the indigenous community, which consists of (432) male and female principals.

To achieve the objectives of the study, the researcher has built the study tools to collect the data using a questionnaire that includes (44) items distributed on (3) axes; uses, trends, and obstacles, in addition to using semi-structured interviews, which includes (8) main questions, ensuring of their validity and reliability. After collecting the data, the researcher has analyzed them using the statistical package for the social sciences (SPSS), as well as using the objective analysis method, the researcher has also used a form in order to ensure the validity of the standards and indicators he has identified about the total quality management that should be available in the school electronic management which consists of (15) standards, including (91) indicators whose validity has been confirmed.

The researcher has come to the following results:

- There are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) among the sample averages in all aspects of electronic management and the aspects of its uses in school administration, the obstacles and the attitudes towards it among public school principals as well. The differences were in favor of the sample in all aspects and domains. This means that the uses level of electronic management in the

school administration was high. On the other hand, the obstacles to electronic management in the school administration were high, and the trends towards it were high and positive.

- There are no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) among the averages of the governmental school principals' rating for the uses of electronic management in the school administration, and the attitudes towards it among them due to variables such as gender, age, practical qualification, specialization, years of work in school administration, school stage, and interaction among them.

- There are statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) among the averages of governmental school principals' rating for the use of electronic administration in school administration, and the attitudes towards it among governmental school principals, due to the technological skills level variable in favor of the principals whose skill levels were high.

- There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) among the average rating of governmental school principals for the obstacles of electronic administration in school administration due to the variables of age, level of technological skills, practical qualification, specialization, years of work in school administration, school stage, and the interaction among them.

- There are statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) among the averages of government school principals' rating for the obstacles of electronic administration in school administration due to gender variable.

The researcher presented a suggested vision for developing the electronic management in governmental schools in Palestine in the light of the standards of total quality management, and recommended to adopt the scenario suggested in the study

by the Ministry of Education to benefit from, and to work on developing human skills and competencies related to the electronic management among school principals through courses training related to how to deal with the electronic administration and its tools.

**Keywords:** e-management, governmental schools, suggested vision, and total quality management standards.