جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

# درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

# The degree to which school principals possess competencies in electronic administration and the degree to which they practice them in Ramallah and Al-Bireh Governorate from the point of view of teachers and educational supervisors.

إعداد

عصام رزق مفلح عويضة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

كانون ثاني، 2022

جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدّراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التّربوي

# درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين.

# The degree to which school principals possess competencies in electronic administration and the degree to which they practice them in Ramallah and Al-Bireh Governorate from the point of view of teachers and educational supervisors.

إعداد

عصام رزق مفلح عويضة

بإشراف

الأستاذ الدّكتور محمد عبد الإله الطّيطي

قدّمت هذه الرّسالة استكمالاً لمتطلّبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التّربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين) كانون ثاني، 2022م

# درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين.

# The degree to which school principals possess competencies in electronic administration and the degree to which they practice them in Ramallah and Al-Bireh Governorate from the point of view of teachers and educational supervisors.


**إعداد**

**عصام رزق مفلح عويضة**

**بإشراف**

**الأستاذ الدّكتور محمد عبد الإله الطّيطي**


نوقشت هذه الرّسالة وأجيزت في 03 / 01 /2022

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدّكتور..... جامعة..... مشرفًا ورئيسًا .....

الأستاذ الدّكتور..... جامعة..... عضوًا .....

الأستاذ الدّكتور..... جامعة..... عضوًا .....

# تفويض وإقرار

أنا الموقّع أدناه **عصام رزق مفلح عويضة**، أفوّض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسّسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التّعليمات النّافذة في الجامعة.

وأقر بأنّني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السّارية المعمول بها والمتعلّقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصيًا بإعداد رسالتي الموسومة بعنوان "درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرّسائل العلمية.

الاسم: عصام رزق مفلح عويضة

الرّقم الجامعي: 0330011920013

التّوقيع: عصام عويضة

التّاريخ: 03/ 01 /2022.

## الإهداء

إلى من بلّغ الرّسالة وأدّى الأمانة، إلى نبي الرّحمة سيّدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى روح والدي الحبيب رحمه الله، وإلى روح والدتي الحبيبة نبع الحنان والحب رحمها الله.

إلى زوجتي الغالية رمز الوفاء والإخلاص، وإلى أبنائي قرّة عيني، وإلى إخوتي وأخواتي.

إلى جميع الأحبّة من الأهل والأصدقاء وإلى جميع محبّي العلم والمعرفة.

إلى دكتوري وصديقي الغالي الأستاذ الدّكتور الفاضل محمد عبد الإله الطّيطي.

إلى كلّ هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

**الباحث**

**عصام رزق مفلح عويضة**

# شكر وتقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على آخر الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، لا يسعني بعد الانتهاء من إعداد هذه الرّسالة، إلّا أن أردّ الفضل إلى أهله، فأتقدّم بعظيم الشّكر والعرفان من أستاذي ومعلّمي المشرف الأستاذ الدّكتور محمد عبد الإله الطّيطي، على ما بذله معي من جهود أعتزّ بها، وكان لي الشّرف الكبير أن كنت أحد طلبته على مدار سنوات دراستي لدرجة الماجستير، الأمر الّذي كان له الأثر العميق في أن تصل الدّراسة إلى هذه الصّورة، فقد كان المعلّم الموجّه والمرشد، صاحب العلم والعمل، أسأل الله تعالى أن يمنحه وافر الصّحة، والتّوفيق، والسّعادة.

كما أتقدّم بوافر الشّكر والتّقدير من عضوي لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور خالد قرواني، عضو هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة، والدّكتور كمال مخامرة، عميد كلية العلوم التربوية في جامعة الخليل، على ما قدّماه من جهود قيّمة في قراءة هذه الرّسالة، وإثرائها بملاحظاتهما القيّمة، كما أتقدّم بجزيل الشّكر والتّقدير من أساتذتي الأعزاء الّذين مهّدوا لنا طريق العلم والمعرفة، وكذلك من القائمين على جامعة القدس المفتوحة لجعلها منبرًا علميًا، فلكم مني جميعاً كلّ الاحترام والتّقدير.

**الباحث**

**عصام رزق مفلح عويضة**

# قائمة المحتويات


| الموضوع | الصّفحة |
|---|---|
| صفحة الغلاف | أ |
| قرار لجنة المناقشة | ب |
| التّفويض والإقرار | ج |
| الإهداء | د |
| الشّكر والتّقدير | هـ |
| قائمة المحتويات | و |
| قائمة الجداول | ط |
| قائمة الملاحق | س |
| الملخّص باللّغة العربيّة | ع |
| الملخّص باللّغة الإنجليزيّة | ص |
| **الفصل الأوّل: خلفيّة الدّراسة ومشكلتها** | 15-1 |
| (1.1) المقدّمة | 2 |
| (2.1) مشكلة الدّراسة وأسئلتها | 5 |
| (3.1) فرضيّات الدّراسة | 8 |
| (4.1) أهداف الدّراسة | 10 |
| (5.1) أهميّة الدّراسة | 11 |
| (6.1) حدود الدّراسة ومحدّداتها | 13 |

| | |
|---|---|
| (7.1) التعريفات الإجرائية للمصطلحات | 14 |
| **الفصل الثّاني: الإطار النّظري والدّراسات السّابقة** | 70-16 |
| (1.2) الإطار النّظري | 17 |
| (2.2) الدّراسات السّابقة | 48 |
| **الفصل الثّالث: الطّريقة والإجراءات** | 85-71 |
| (1.3) منهجيّة الدّراسة | 72 |
| (2.3) مجتمع الدّراسة وعيّنتها | 73 |
| (3.3) أدوات الدّراسة | 75 |
| (4.3) تصميم الدّراسة ومتغيّراتها | 83 |
| (5.3) إجراءات تنفيذ الدّراسة | 84 |
| (6.3) المعالجات الإحصائيّة | 84 |
| **الفصل الرّابع: نتائج الدّراسة** | 143-86 |
| (1.4) النّتائج المتعلّقة بأسئلة الدّراسة | 87 |
| (2.4) النّتائج المتعلّقة بأسئلة بالفرضيّات | 99 |
| (3.4) النّتائج المتعلّقة بالمقابلات الشّخصيّة. | 126 |
| **الفصل الخامس: تفسير النّتائج ومناقشتها** | 172-144 |
| (1.5) تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها | 145 |
| (2.5) تفسير نتائج الفرضيات ومناقشتها | 153 |
| (3.5) تفسير نتائج المقابلات ومناقشتها | 165 |

| | |
|---|---|
| (4.5) التّوصيات والمقترحات | 172 |
| المراجع باللّغة العربيّة والأجنبية | 183–173 |
| المراجع باللّغة العربيّة | 173 |
| المراجع باللّغة الأجنبية | 183 |
| الملاحق | 185 |

# قائمة الجداول


| الجدول | موضوع الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (1.3) | توزيع مجتمع الدّراسة تبعًا لمتغيّرات المسمّى الوظيفي والجنس والجهة المشرفة. | 73 |
| (2.3) | توزيع عيّنة الدّراسة تبعًا لمتغيرات المسمّى الوظيفي والجنس والجهة المشرفة. | 74 |
| (3.3) | توزيع عيّنة الدّراسة حسب متغيّراتها المستقلّة (التّصنيفية). | 74 |
| (4.3) | قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية في المجال الّذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدّرجة الكلّية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدّرجة الكلّية للمقياس (ن=35). | 76 |
| (5.3) | قيم معاملات ثبات مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية بطريقة كرونباخ ألفا. | 78 |
| (6.3) | قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية في المجال الّذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدّرجة الكلّية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدّرجة الكلّية للمقياس (ن=35). | 80 |
| (7.3) | قيم معاملات ثبات مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية بطريقة كرونباخ ألفا. | 81 |
| (8.3) | درجات احتساب مستوى كلّ من درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية. | 83 |
| (1.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لكلّ مجال من | 87 |

| | | |
|---|---|---|
| | مجالات مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليًا. | |
| (2.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (الأدائية والاجتماعية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابية. | 88 |
| (3.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (المعرفية والإدراكية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابية. | 89 |
| (4.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابية. | 91 |
| (5.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابية. | 92 |
| (6.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لكلّ مجال من مجالات مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية وعلى المقياس ككل مرتّبة تنازليًا. | 93 |
| (7.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) مرتّبة تنازليًا حسب | 94 |

| | | |
|---|---|---|
| | المتوسّطات الحسابية. | |
| (8.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابية. | 95 |
| (9.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابية. | 96 |
| (10.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابي. | 97 |
| (11.4) | نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجنس. | 99 |
| (12.4) | نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي. | 101 |
| (13.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة. | 102 |
| (14.4) | نتائج تحليل التّباين الأحادي على الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى عيّنة من المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة. | 103 |

| | | |
|---|---|---|
| (15.4) | نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة. | 104 |
| (16.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة. | 105 |
| (17.4) | نتائج تحليل التّباين الأحادي على الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى عيّنة من المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة. | 106 |
| (18.4) | نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة. | 108 |
| (19.4) | نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الوظيفة. | 109 |
| (20.4) | نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجنس. | 111 |
| (21.4) | نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي. | 112 |
| (22.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة ممارسة كفايات | 114 |

| | | |
|---|---|---|
| | الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة. | |
| (23.4) | نتائج تحليل التّباين الأحادي على الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى عيّنة من المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة. | 115 |
| (24.4) | نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية لمجالي: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)، وممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة. | 116 |
| (25.4) | المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة. | 117 |
| (26.4) | نتائج تحليل التّباين الأحادي على الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى عيّنة من المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى الجهة المشرفة. | 118 |
| (27.4) | نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة. | 120 |
| (28.4) | نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة | 121 |

| | | |
|---|---|---|
| | الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الوظيفة. | |
| (29.4) | معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياسي درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين (ن=449). | 123 |
| (30.4) | نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التّدريجي لمعرفة مدى إسهام مجالات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية في التّنبؤ بدرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين. | 124 |
| (31.4) | توزيع عيّنة المقابلات الشّخصية تبعًا لمتغيّرات المسمّى الوظيفي والجنس والجهة المشرفة. | 126 |
| (32.4) | توزيع عيّنة المقابلات الشّخصية حسب متغيّراتها المستقلّة (التّصنيفية). | 127 |

# قائمة الملاحق


| الرقم | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| ( أ) | أدوات الدّراسة قبل التّحكيم | 186 |
| (ب) | قائمة المحكّمين | 192 |
| (ت) | أدوات الدّراسة بعد التّحكيم | 193 |
| (ث) | أدوات الدّراسة بعد إجراء فحص الخصائص السّيكومترية (النّسخة النّهائية– أداة الاستبانة). | 198 |
| (ج) | أدوات الدّراسة بعد التّحكيم (النّسخة النّهائية–أداة المقابلات). | 203 |
| (ح) | كتاب تسهيل مهمّة | 206 |

# درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين.

**إعداد: عصام رزق مفلح عويضة**

**بإشراف: أ. د محمد عبد الإله الطّيطي**

**2022**

## الملخّص

هدفت الدّراسة الحالية إلى التّعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين تبعًا الى المتغيّرات: الجنس، المؤهّل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة المشرفة، الوظيفة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي الكمي والمنهج النوعي، وتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (6161)، حيث طبق مقياس الدّراسة على عيّنة عشوائيّة طبقية، ضمّت (399) معلماً من معلّمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة بالإضافة إلى (50) مشرفاً من المشرفين التّربويين. واستخدم الباحث مقياسين للدّراسة: الأول هو استبانة مكوّنة من جزأين هما: درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية، وقد جرى التّأكّد من صدقها وثباتها حيث تراوح معامل الثّبات ما بين (.95) لمجال الأدائية والاجتماعية و(.97) لمجالات التّقنية والإشرافية والذّاتية. والجزء الثّاني من المقياس هو درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية وقد جرى التّأكّد من صدقه وثباته حيث تراوح معامل الثّبات ما بين (.97) لمجال المعرفية والإدراكية والتّقنية و(.98) لمجال الأدائية والاجتماعية والإشرافية والذّاتية. والمقياس الثّاني مقابلات مع (18) معلماً من المعلّمين

والمشرفين التّربويين. وبتوزيع الاستبانة بوصفها مقياس الدّراسة، وبجمعها وتحليلها باستخدام برنامج الرّزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة (SPSS)، أظهرت أهم نتائج الدّراسة أنّ درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين مرتفعة حيث بلغ المتوسّط الحسابي (3.80)، كما أظهرت نتائج الدّراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين مرتفعة حيث بلغ المتوسّط الحسابي (3.71).

كما أظهرت نتائج الدّراسة وجود فروق دالّة إحصائيًّا في درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية حسب المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس، ووجود فروق في امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) لصالح ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات، ووجود فروق في درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لصالح "الأونروا"، ولصالح معلّم، ووجود فروق في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لصالح المدارس الخاصة، ولصالح معلّم، بينما بيّنت الدّراسة وجود علاقة ارتباط خطّية موجبة بين درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية، ودرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (843.).

وفي ضوء نتائج الدّراسة، يوصي الباحث بضرورة عقد دورات وورشات عمل حول كفايات الإدارة الإلكترونية وآليات ممارسة هذه الكفايات والاطّلاع على كلّ جديد في هذا المجال في البلاد المجاورة وتعميمها على الوطن، وإجراء مزيد من الدّراسات حول كفايات الإدارة الإلكترونية وآليات ممارستها.

**الكلمات المفتاحية: الكفايات، الإدارة الإلكترونية، مديري المدارس، محافظة رام الله والبيرة**

# The degree to which school principals possess the competencies of electronic management and the degree to which they practice them in Ramallah and Al-Bireh Governorate from the point of view of teachers and educational supervisors.

**Preparation: Issam Rizk Mofleh Aweidah**

**Supervision: Prof.Mohamed Abdel Ilah Al-Titi**

**2022**

## Abstract

The degree of school principals' possession of the competencies of electronic management and the degree of practicing them in Ramallah and Al Bireh Govenorate from the point of view of teachers and educational supervisors.

The current study aims to identify the degree of principal's possession of the competencies of electronic management and the degree of practicing them in Ramallah and Al-Bireh Governorate from the point of view of teachers and educational supervisors according to the variables: gender, educational qualification, years of experience, supervising authority and job.

To achieve the goals of the study, the quantitative linkage descriptive approach and the qualitative approach are used. The study sample consists of all (6161) teachers and educational supervisors in the Ramallah and Al-Bireh governorate. The study scale is applied to a stratified random sample, which includes (399) teachers in the Ramallah and Al-Bireh governorate in addition to (50) supervisors.

The researcher uses two tools for the study: the first is a questionnaire consisting of two parts: the degree of possession of electronic management competencies which the researcher checked its validity and reliability , as the reliability coefficient ranged between ((.95) for the domain of performance and selfness and (.97) for the domains of technical and self-supervision .The second part of the first tool is the degree of practicing electronic management competencies, and its validity and stability were confirmed, as the stability coefficient ranged between ((.97) for the cognitive and technical domain and (.98) for the domain of performance, social, supervisory and subjective. The second tool is interviews with (18) teachers. It is achieved by distributing the questionnaire as a tool for the study, and collecting and analyzing it using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The most important results of the study reveals that the degree of possession of school principals of electronic management competencies in Ramallah and Al-Bireh governorate from the point of view of teachers and educational supervisors is high and

the arithmetic average is (3.80). From the point of view of teachers and educational supervisors, the degree of practice of electronic management is also high and the arithmetic average is (3.71).

The most important results of the study also reveal that there are statistically significant differences in the degree of possession of electronic management competencies according to the qualification in favor of the bachelor's degree, and the presence of differences in the possession of electronic management competencies (cognitive) in favor of those who have experience less than 5 years. The differences in the degree of possession of electronic management competencies in favor of UNRWA schools an in favor of a teacher. There are differences in the degree of practicing electronic management competencies in favor of the private schools and in favor of a teacher. The study shows a positive linear correlation between the degree of possession of electronic management competencies, and the degree of practicing electronic management competencies and the correlation coefficient between them reached (.843).

In the light of the results of the study, the researcher recommends the necessity of holding courses and workshops on the competencies of electronic management and the mechanisms for practicing these competencies in order to handle everything new in this field in the neighboring countries and circulate it to the country and to conduct more studies on the competencies of electronic management and the mechanisms of their practice.

**Keywords: competencies, electronic management, school principals, Ramallah and Al-Bireh governorate**

# الفصل الأوّل

## خلفيّة الدّراسة ومشكلتها

**1.1 مقدّمة**

**2.1 مشكلة الدّراسة وأسئلتها**

**3.1 فرضيات الدّراسة**

**4.1 أهداف الدّراسة**

**5.1 أهمّية الدّراسة**

**6.1 حدود الدّراسة ومحدّداتها**

**7.1 التّعريفات الإجرائية للمصطلحات**

# الفصل الأوّل

# خلفيّة الدّراسة ومشكلتها

## 1.1 مقدّمة

شهد التّقدم العلمي انعطافة هائلة منذ عصر الصّناعة في القرنين الأخيرين، وصولاً إلى طور الثّورة التّقنية والإلكترونية الّتي تُوّجت بإنجازات لا حصر لها، الأمر الّذي كان له أثره الواضح على الجوانب الإدارية المختلفة، وكان لهذا التّطور أثره الإيجابي عليها لجهة سرعة الإنجاز والاتّصال والتّواصل وارتفاع دقّة العمل، ممّا دفع مختلف المؤسّسات والقطاعات ومن بينها القطاع التّربوي إلى الاستفادة من هذه المنجزات في برامجها وأنظمتها ومهامها وفي المقدّمة منها القطاع الإداري التّربوي.

"فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات سمة أساسية بارزة من سمات الإدارة في المجتمعات الحديثة خاصّة بعد التّطور الكبير في مجال الشّبكات المعلوماتيّة، وما توفّره من معلومات هائلة بصورة يسيرة، وما أحدثته من نشر للمعلومات وما حقّقته من سرعة ودقّة في الحصول عليها وإجراء الاتّصالات المختلفة دون التّقيّد بالحدود الزّمانية والمكانية، كون العالم مترامي الأطراف أصبح قرية صغيرة يسهل التّنقل فيها من مكان إلى آخر" (الصّوافي، 2014: 101).

وتعتبر الإدارة المدرسيّة أحد الأسس المهمّة في المنظومة التّعليميّة الّتي تساعدنا في ترابط الأقسام المختلفة في المدرسة والموظّفين فيها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوّة من المنظومة التّعليميّة بالشّكل المطلوب والصّحيح (عطوي، 2014).

ويقع مدير المدرسة في قمّة الهيكل التّنظيمي للمدرسة، لذا فإنّه يتحمّل العبء الأكبر في حياة الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودها في عمليّة اتّخاذ القرارات والتّخطيط والتّنسيق والتّقويم، باعتباره قائدًا تربويًّا تناط به مهام حيوية، إذ تقع على عاتقه مسؤوليّة قيادة التّنمية المهنية للمعلّمين في المدرسة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم نحو الإبداع والتّطوير. وقد أدّت زيادة أعبائه الإدارية إلى ضرورة امتلاكه الكفايات التّقنية الّتي تمكّنه من أداء مهامه وأدواره بكفاءة، ممّا ينعكس إيجابًا على إتقانه الممارسات الإداريّة المتعلّقة بمهامه الفنّيّة والإداريّة، لتشكّل إطارًا مرجعيًّا ومنطلقًا لازمًا لإنجاح تفاعله مع مهامه وأدواره الّتي يقوم بها، إذ إنّ فاعليّة المدرسة وتميّزها يتوقّف على امتلاك مديرها الكفايات التّكنولوجيّة (القطان، 2016).

وحتّى يتمّ الارتقاء بالمنظومة التّعليميّة لا بدّ أن يمتلك مديرو المدارس الكفايات الّتي تساعدهم على أداء مهامهم الحالّيّة والمستقبليّة في عالم سريع التّغيير والتّطور، ومنها الكفايات التّقنية الّتي من شأنها أن ترفع مستوى المدارس الّتي يديرونها، وهذا يسهم في تحقيق الأهداف الّتي تسعى إليها الوزارة، والسّياسة التّعليمية في السّلطة (البوسعيدي، 2011).

ويحتاج مدير المدرسة إلى النّجاح في أداء المهمّات المكلّف بها بدقّة وإتقان، وإلى اكتساب مجموعة من الكفايات الفنّيّة الّتي تمكّنه من ممارسة دوره القياديّ التّربويّ، ومجموعة من الكفايات الإنسانيّة الّتي تمكّنه من التّعامل بنجاح مع الهيئة التّعليميّة والإداريّة بالمدرسة، ومجموعة من الكفايات الإداريّة الّتي تمكّنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويّات واستشراف المستقبل (حامد، 2009).

ويرى باريت (Barrett) كما ورد عند الصّوافي (2014) أنّ الإدارة الإلكترونيّة تمثّل الخيار الحيويّ الأمثل للتّخطيط المستقبليّ، وتحقيق أهداف التّنمية الوطنيّة معتمدة على القدرات الإنسانيّة.

فالتّخطيط يبرز الأهداف بصورة واضحة، ويوضّح الرّؤية ويوجّه الجهود. والتّنظيم الجيّد يؤدّي إلى قيام مناخ وبيئة صالحة ودافعة للعمل، وقيام الأفراد على مختلف مستوياتهم بواجباتهم حتّى تحقّق المؤسّسة أهدافها بأقل جهد ووقت وكلفة، والتّقويم يبيّن مدى تحقيق الأهداف المرسومة ونواحي القوّة والضّعف فيها، ومراجعتها وإدخال التّعديلات عليها لتصبح أكثر واقعية.

لذلك كان من الضّروري التّحول إلى الإدارة الإلكترونيّة، حيث تغيّرت في السّنوات الأخيرة الكثير من المفاهيم الّتي تحكم عمل المديرين، كتفويض الصّلاحيّات، والمشاركة في اتّخاذ القرارات، وبالتّالي تسهم هذه المفاهيم الحديثة في نقل المديرين إلى إدارة التّغيير المستمر، القائم على التّكنولوجيا العلميّة الحديثة المرتبطة ارتباطًا وثيقًا بتكنولوجيا المعلومات، والاتّصالات، فقد أصبح توظيف الإدارة الإلكترونيّة في القطاعات الحكوميّة بشكل عام والمؤسّسات التّربوية على وجه الخصوص مطلبًا ملحًّا من مطالب الرّقي والتّقدم من أجل اللّحاق بركب الدّول المتقدّمة (خلوف، 2010).

ونظرًا للدّور المحوريّ الّذي تضطلع به الإدارة المدرسيّة في العمليّة التّعليميّة وأهميّتها في النّهوض بالواقع التّربوي، وما تواجهه من تحدّيات ومعيقات في هذا الزّمن المتسارع بالأحداث والمستجدّات نتيجة التّطور العلمي الكبير الّذي انعكس بدوره على المنظومة التّربوية، كان لا بد لإدارة المدرسة من أن تتخلّى عن دورها الرّوتيني التّقليدي وأن تواكب هذه القفزة العلميّة وتستفيد منها بالشّكل الأمثل، ومع ذلك، ومن واقع عمل الباحث كموظّف إداري في مديرية التّربية والتّعليم – رام الله والبيرة، لاحظ أن هناك تفاوتا في امتلاك مديري المدارس كفايات الإدارة الإلكترونيّة وممارستهم إيّاها، الأمر الّذي ينعكس سلبًا على استفادتهم من هذا التّطور العلميّ وإبداعهم في هذا

المجال، علاوة على عدم وضوح الكفايات الإلكترونيّة المطلوب توافرها لدى مديري المدارس، الأمر الّذي دفع الباحث إلى إعداد هذه الدّراسة.

## 2.1 مشكلة الدّراسة وأسئلتها

على الرّغم من أنّ التّطور التّقني ارتبط بمختلف القطاعات ومن بينها القطاع التّربوي، واستُحدثت العديد من التّطبيقات والبرامج المرتبطة بالإدارات المدرسيّة، وتناولت الكثير من الدّراسات واقع استخدام الإدارة الإلكترونيّة في الإدارات المدرسيّة؛ فإنّ الغموض لا يزال يكتنف كفايات الإدارة الإلكترونيّة الّتي يجب أن يمتلكها مديرو المدارس، وكيفية تقييمها ومتابعتها والنّهوض بها والاستفادة منها.

يمر عصرنا الحالي بتغيّرات متسارعة تفرض على الإدارة المدرسية أن تغيّر من اتّجاهاتها التّقليديّة، وتطوّر من نشاطاتها، وتنوّع في أساليبها وبرامجها بغرض استيعاب ما يستجدّ من تطوّرات متلاحقة، ولن يكون ذلك إلّا بتوظيف التّكنولوجيا والاستفادة من خدماتها، سعيًا لتحقيق مفهوم الإدارة المدرسيّة الإلكترونية، إلّا أنّه بالعموم، وعلى الرّغم من الجهود الّتي تبذلها حكومات الدّول العربيّة في محاولة تطوير مؤسّساتها التّعليميّة، فلا تزال كثير من المشكلات الّتي تواجه الإدارة المدرسيّة بالخصوص، تجعلها محاصرة بالأعمال التّقليدية والرّوتينية، وعاجزة عن الاستفادة من الإمكانات الّتي تتيحها التّكنولوجيا المتطوّرة (الحلواني وآخرون، 2013).

من هذا المنطلق؛ تولّدت فكرة الدّراسة لدى الباحث من واقع عمله في مديرية التّربية والتّعليم رام الله والبيرة، وتعامله المباشر مع مديري المدارس واطّلاعه على احتياجاتهم الإلكترونيّة، فلاحظ أنّ هناك تفاوتًا كبيرًا في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإلكترونيّة، وهذا يعد مؤشرًا سلبيًّا قد يؤثّر على العمليّة التّعليميّة التّعلميّة وأهدافها في ظلّ التّقدّم العلميّ المتسارع الّذي يشهده العالم، لذا

سعى الباحث إلى إجراء هذه الدّراسة؛ من أجل الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات الإدارة الإلكترونيّة وممارستهم لها، حتّى تساعد المسؤولين في وزارة التّربية والتّعليم في وضع الخطط اللازمة في أقسام التّقنيّات والرّقابة الإدارية لمعرفة تلك الكفايات والعمل على تأهيل مديري المدارس وتدريبهم وإيجاد آليّات لمتابعتهم وتقليل التّفاوت في ممارساتهم، وتطوير البرامج الّتي تسهّل عملهم وإثراء النّتاج العلميّ، الّذي بدوره يُعين الباحثين في هذا الحقل.

وعليه، جاءت هذه الدّراسة لمحاولة الإجابة عن مشكلة الدّراسة المتمثّلة في السّؤال الرّئيس الآتي:

**ما درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين؟**

وتحديدًا لما تقدّم من توضيح للمشكلة، وفي محاولة لتحقيق أهداف الدّراسة، ستجيب هذه الدّراسة عن الأسئلة الفرعيّة الآتية:

**السّؤال الأوّل:** ما درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين؟

**السّؤال الثّاني:** ما درجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين؟

**السّؤال الثّالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيّرات (الجنس، والمؤهّل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة، والوظيفة)؟

**السّؤال الرّابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغيّرات (الجنس، والمؤهّل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة، والوظيفة)؟

**السّؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباط بين درجة امتلاك مديري المدارس ودرجة ممارستهم لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة؟

**السّؤال السّادس:** ما القدرة التّنبؤيّة لدرجة امتلاك مديري المدارس ودرجة ممارستهم لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة؟

واشتملت الدراسة على أسئلة مقابلات شخصية من أجل توضيح للمشكلة، ولتحقيق أهدافها، وذلك من خلال مجالين اثنين:

**المجال الأول: درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية:**

1)ما هو مفهومك عن الإدارة الإلكترونية وكفاياتها؟

2) من خلال تعاملك مع مدير/ة المدرسة، ما هي الإمكانات التكنولوجية التي يمتلكها؟

3) هل تعتقد أنّ مدير/ة المدرسة لديه القدرة على التعامل مع المستجدّات في تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني (**WhatsApp**، **Messenger**، **Teams**، **Zoom**) معللا ذلك؟

4) كيف يعمل مدير/ة المدرسة على تطوير نفسه في متابعة التطور التكنولجي في مجال الإدارة الإلكترونية؟

5) هل يقوم المدير بعمل برامج توعية إرشادية لاستخدام البرمجيات التعليمية؟

6) ما مدى امتلاك مدير المدرسة أفكاراً إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية؟

**المجال الثاني: درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية**

1) ما مدى توظيف مدير/ة المدرسة تقنيّات الحاسوب والتّواصل الإلكتروني في الإشراف على المعلّمين؟

2) كيف كان دور مدير المدرسة في توجيه المعلّمين نحو تطوير مهاراتهم في استخدام التّقنيات الحاسوبية؟

3) ما مدى تفعيل مدير المدرسة الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية؟

4) ما الأسلوب الّذي يتّبعه مدير/ة المدرسة في تنظيم ملفّات المدرسة إلكترونيًا؟

5) ما الفوائد المتوقع تحقيقها من ممارسة المدير للإدارة الإلكترونية؟

6) إلى أي مدى يوظّف مدير/ة المدرسة تقنيّات التّواصل الإلكترونية في تبادل البيانات مع الأطراف ذات العلاقة؟

## 3.1 فرضيّات الدّراسة

استنادًا إلى السّؤال الثّالث والرّابع والخامس من أسئلة الدّراسة، فإنّ هذه الدّراسة تسعى إلى فحص الفرضيّات الصّفريّة الآتية:

**الفرضيّة الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويّين لدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجنس.

**الفرضيّة الثّانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر المؤهّل العلميّ.

**الفرضيّة الثّالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

**الفرضيّة الرّابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة.

**الفرضيّة الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجهة الوظيفة.

**الفرضيّة السّادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجنس.

**الفرضيّة السّابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر المؤهّل العلميّ.

**الفرضيّة الثّامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

**الفرضيّة التّاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة.

**الفرضيّة العاشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الوظيفة.

**الفرضيّة الحادية عشرة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس ودرجة ممارستهم لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة.

**الفرضية الثانية عشرة:** لا توجد قدرة تنبؤية دالّة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لمجالات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية في التّنبؤ بدرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين.

## 4.1 أهداف الدّراسة

تسعى الدّراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التّعرّف إلى درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين.

2. التّعرّف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين.

3. الكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة حول تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّرات (الجنس، والمؤهّل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة، والوظيفة).

4. الكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة حول تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّرات (الجنس، والمؤهّل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة، والوظيفة).

5. التّقصّي عمّا إذا كان هناك علاقة ارتباط بين درجة امتلاك مديري المدارس ودرجة ممارستهم لكفايات الإدارة الإلكترونية في محافظة رام الله والبيرة.

6. التعرف إلى القدرة التنبؤية بين درجة امتلاك مديري المدارس ودرجة ممارستهم لكفايات الإدارة الإلكترونية في محافظة رام الله والبيرة إلى متغيّرات: الجنس، والمؤهّل العلمي، وسنوات الخبرة، والجهة المشرفة، والوظيفة.

## 5.1 أهمّية الدّراسة

تظهر أهميّة هذه الدّراسة من النّاحيتين النّظريّة والتّطبيقيّة على النّحو الآتي:

### 1.5.1 الأهمّيّة النّظرية

تكمن أهميّة دراسة لكفايات الإدارة الإلكترونيّة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، كونها على قدر عالٍ من الأهميّة ارتباطًا بأهميّة التّعليم من جهة وموقع المحافظة من جهة

أخرى كونها تضم شريحة واسعة من مديري المدارس الذين تعود أصولهم إلى مختلف محافظات الوطن إلى جانب تمركز غالبية المدارس الخاصة فيها، علاوة على وجود عدد لا بأس به من مدارس وكالة الغوث، وبالتّالي الإفادة من عمليّة التّشخيص والإجابة عن الأسئلة في قراءة أحوال كفايات الإدارة الإلكترونيّة في المحافظات الأخرى، ولعلّ ذلك يؤسّس لرسم سياسات صحيحة للإدارة الإلكترونيّة في عموم الوطن.

على الرّغم من كثرة الدّراسات الّتي تعرّضت للإدارة الإلكترونية، فإنّ هذه الدّراسة ستبيّن الكفايات الّتي يمتلكها مديرو المدارس في الإدارة الإلكترونيّة في المدارس الحكوميّة والخاصّة والأونروا في محافظة رام الله والبيرة، وترتبط أهمّيّة هذه الدّراسة بأهمّيّة تطوير العمل الإداريّ المدرسيّ من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونيّة، وتناولها لموضوع مهم، الأمر الّذي سيعود بالنّفع على القائمين على الإدارة التّعليميّة بشكل عام والإدارات المدرسيّة بشكل خاص، كما أنّها تفتح مجالًا جديدًا أمام الباحثين وطلبة الدّراسات العليا لعمل المزيد من الأبحاث التّربويّة في هذا المجال.

### 2.5.1 الأهمّيّة التطبيقية

أمّا من النّاحية التّطبيقية، فإنّ أهمّية الدّراسة الحاليّة تكمن في كونها محاولة لتحديد درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة، بما يشكّل وثيقة أو مستندًا نظريًّا يمكن الإفادة منه من مديري المدارس ودعوتهم لاستخدام الأساليب الحديثة للرّقي بالمؤسسة التّربوية الّتي يقودونها، وقد تسهم في لفت نظر المديرين في مجال الإدارة التّربويّة لتطبيق كفايات الإدارة الإلكترونية، والقدرة على أداء المهام بمستوى معيّن من الإتقان بما يضمن مخرجات أفضل.

ومن الممكن أن تنعكس الدّراسة إيجابًا في حال إطّلاع أصحاب القرار في وزارة التّربية والتّعليم عليها لتوفير البرامج التّدريبيّة والتّقنيّة الحديثة لمديري المدارس ممّا يؤثّر على قيامهم بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه.

أمّا الجانب الرّئيس لأهمّيّة الدّراسة فيرتبط بالأهمّية من خلال نتائج هذه الدّراسة وتوصياتها أن تبيّن لأصحاب القرار في وزارة التّربية والتّعليم الفلسطينيّة ومديرياتها درجة امتلاك مديري مدارسها لكفايات استخدام الإدارة الإلكترونيّة في أعمالهم الإداريّة بغية الوقوف على نقاط القوّة ونقاط الضّعف لترميم ما أمكن من الثّغرات والسّير خطوة للأمام.

## 6.1 حدود الدّراسة ومحدّداتها

تتمثّل حدود الدّراسة الحاليّة في الآتي:

**الحدود البشريّة:** اقتصر تطبيق الدّراسة على المعلّمين والمشرفين التّربويين في المدارس الحكوميّة والخاصّة والأونروا في محافظة رام الله والبيرة.

**الحدود المكانيّة:** طبّقت هذه الدّراسة على المدارس في محافظة رام الله والبيرة.

**الحدود الزّمانيّة:** طبّقت هذه الدّراسة في الفصل الدّراسي الأوّل من العام الدّراسي (2021-2022).

**الحدود المفاهيميّة:** اقتصرت الدّراسة على الحدود المفاهيميّة والمصطلحات الواردة في الدّراسة وهي: الكفايات، الإدارة الالكترونيّة، مديرو المدارس، محافظة رام الله والبيرة.

**الحدود الإجرائيّة:** استخدم الباحث في هذه الدّراسة استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإلكترونيّة، وسيتمّ عمل مقابلات لقياس درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة، وهي بالتّالي تقتصر على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عيّنة الدّراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائيّة المناسبة.

**الحد الموضوعي:** التّعرّف إلى الأدوات المستخدمة في التّعرّف إلى درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين.

## 7.1 التّعريفات الإجرائية للمصطلحات

اشتملت الدّراسة على المصطلحات الآتية:

**الإدارة الإلكترونيّة:** تعرّف بأنّها "منظومة الأعمال والأنشطة الّتي يتمّ تنفيذها إلكترونيًا وعبر الشّبكات، بما في ذلك إنجاز الوظائف الإداريّة من تخطيط وتنظيم ورقابة واتّخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل المؤسّسة من ناحية، وعمليات ربط المؤسّسة بفئة المؤثّرين وذلك بهدف تطوير علاقات المؤسّسة مع بيئتها من ناحية أخرى" (ياسين، 2017: 12).

**إجرائيًّا:** استخدام مديري المدارس تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات، لتحويل العمل الإداريّ المدرسيّ التّقليديّ إلى عمل إلكترونيّ؛ الأمر الّذي يحسّن من مستوى الأداء، ويرفع كفايته ويعزّز من فاعليّته في تحقيق الأهداف المرجوّة.

**الكفايات:** هي "المعارف والمهارات والاتّجاهات الّتي تمكّن المدير من أداء عمله بدرجة لا تقلّ عن مستوى الإتقان ويمكن قياسه" (المعمري والمسروري، 2013: 34).

**إجرائيًّا:** القدرة على أداء المهام المطلوبة في العمل الميدانيّ بمهارة وقدرة عاليتين، بالاعتماد على مكوّنات الإدارة الإلكترونيّة في العمل الإداريّ، ليتمّ بدقّة وسرعة.

**مديرو المدارس:** يرى عميرة (2019) أنّه " الشّخص الذّي عينته وزارة التّربية والتّعليم لإدارة شؤون المدرسة والإشراف عليها، ويشترط فيه أن يكون مؤهّلًا للتّعليم في المرحلة الّتي يعمل بها، وحاصلا على مؤهّل في إدارة المدرسة، وذا خبرة في التّعليم، لا تقلّ عن خمس سنوات لمن يُعيّن مديرًا في المدارس الحكوميّة" (وزارة التّربية والتّعليم المادّة 2018: 18-59).

**إجرائيًّا:** هو شخص مُؤَهَّل علميًا تعيّنه وزارة التّربية والتّعليم أو مؤسسة أهليّة أو خاصّة أو أمميّة بوظيفة مدير مدرسة، ليكون مسئولاً مباشرًا عن جوانب العمل الفنّي، والإداري، والإنساني في مدرسته، بهدف تحقيق الأهداف التّربوية المطلوب تحقيقها منه.

**محافظة رام الله والبيرة:** هذه المحافظة إحدى المحافظات السّتة عشر التّابعة للسّلطة الفلسطينيّة، مركز المحافظة يقع في مدينة البيرة والمحافظ هو **د** .ليلى غنّام، وهي أقرب محافظات الضّفة الغربيّة إلى محافظة القدس، وحسب الإحصاءات فإنّ عدد سكان المحافظة يبلغ (590,401) نسمة وتبلغ مساحتها (844) كيلومترا مربعا https://ar.wikipedia.org/wiki / .

# الفصل الثّاني

# الإطار النّظري والدّراسات السّابقة

## 1.2 الإطار النّظريّ

1.2 .1 الإدارة التّربوية ومفهومها

2.1.2 الإدارة الإلكترونية

3.1 .2 امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية

4 .1 .2 ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية

## 2.2 الدّراسات السّابقة

1.2.2 الدّراسات المتعلّقة بدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية

2.2.2 الدّراسات المتعلّقة بممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية

## 3.2 التّعقيب على الدّراسات السّابقة

# الفصل الثّاني

# الإطار النّظري والدّراسات السّابقة

## 1.2 الإطار النّظري

**تمهيد**

يتناول هذا الفصل الإطار النّظري لموضوع امتلاك وممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية، كما يتضمّن الدّراسات العربية والأجنبية الّتي بحثت في موضوع كفايات الإدارة الإلكترونية، وممارساتها.

### 1.1.2 الإدارة التّربوية ومفهومها

يحمل مصطلح الإدارة التّربوية مضامين مهمّة تحملها مفاهيمه، ويتبدّى ذلك من خلال كونه حلقة الوصل بين مختلف جوانب النّظام التّعليمي الإدارية والفنّية والتّعليمية والتّربوية والإرشادية، علاوة على سعيه لتحقيق أهداف المنهاج ورؤية وزارة التّربية المنبثقة من رؤية الشّعب والدّولة ككل، لذا فإنّ مفاهيم هذه المصطلح يمكن اعتبارها ورشة متكاملة الأركان.

#### 1.1.1.2 مفهوم الإدارة التّربوية

تعرّف الإدارة بأنّها عملية تتألّف من أعمال ونشاطات محدّدة يؤدّي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسّسة وبالتّالي تحقيق الهدف الأسمى، حيث يمكن النّظر إليها على أنّها عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المتاحة بأفضل السّبل لتحقيق أهداف محدّدة بأقلّ ما يمكن من الجهد والوقت والمال أي بتحقيق ما يسمّى الكفاءة الاجتماعية (العمايرة، 2012).

ويمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنّها ذلك الفرع من الدّراسة الّذي يعالج شؤون المدرّسين والطّلاب ومواد الدّراسة والتّجهيزات والمصادر المالية اللازمة لتدريس الطّلاب وإدارة الفعاليات

المتعلّقة بذلك وتنظيم هذه العناصر كافّة وتوجيهها وضبطها، كما تتضمّن معرفة الحقائق عن الطّلاب والمدرّسين والرّؤساء وأبنية المدارس وتجهيزاتها وتمويلها والصّرف عليها وغير ذلك من الأمور الإدارية (عطوي، 2010).

وقد اتّفقت التّعريفات السّابقة على أنّ الإدارة التّربوية: عملية منظّمة تتألّف من أعمال ونشاطات محدّدة تعتمد على العمل الذّهني لإدارة جهود المدرّسين والطّلاب وتحفيزها نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقًا لأسس ومفاهيم علمية.

### 2.1.1. 2 أهميّة الإدارة التّربوية

تنبع أهمّية الإدارة من كونها متطلّبًا رئيسًا لقيام المنظّمة باستثمار ما لديها من موارد مادّية وبشرية بغية تحقيق أهدافها المرجوّة، كما أنّ للإدارة دورًا مهمًّا في مجال التّنمية فهي تسعى إلى تحقيق الإنتاجية، الأمر الّذي يسهم بدوره في تحقيق الرّفاهية لأفراد المجتمع.

وتكمن أهمّية الإدارة التّربوية في كونها إحدى الأدوات الرّئيسة في نجاح وتقدّم النّظام التّربوي بكامله والمرهونة بجودة الإدارة وقدرتها على القيام بمهامها، والطّلب الاجتماعي المتزايد على التّعليم، والتّطوّر الكبير والسّريع في التّقنيّات والاتّصالات وتفجّر المعارف والمعلومات، ودورها في ترجمة الأهداف التّربوية وترجمة الفلسفة التّربوية إلى واقع عملي، كونها متّصلة بالتّعليم والتّعليم أداة أساسية من أدوات تحقيق الأهداف القومية (حمودة، 2011).

ويرى الباحث بناء على ما سبق أنّ نجاح المنظومة التّربوية مرهون بجودة الإدارة التّربوية وقدرتها على أداء مهامها وترجمة الفلسفة التّربوية على أرض الواقع.

### 3.1.1. 2 أهداف الإدارة التّربوية

تهدف الإدارة بشكل عام مهما تعدّدت ميادينها وأهدافها في المنظّمات والمؤسّسات سواء التّربوية أو غيرها إلى تحسين العمل الإداري بهدف تحقيق الأغراض التّربوية من خلال عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوّر وتقدّم التّعليم فيها (عطوي، 2010).

- ❖ سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنّها وحدة مركزية.
- ❖ توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- ❖ تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات.
- ❖ السّرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة. (الهادي، 2015)

يتبدّى ممّا سبق، أنّ الإدارة التّربوية تتعدّد ميادينها لتشمل جملة من الأغراض التّربوية، لكن ما يميزها القدرة على اتّخاذ القرار الصّائب بسرعة، وهذا يتطلّب وفق رأي الباحث، تناقل الخبرات بين المديرين واستعراض قصص النّجاح لبناء خبرات تراكمية لدى المديرين الجدد.

### 4.1.1. 2 تعريف الإدارة المدرسية

الإدارة لغة: مصدر الفعل الرّباعي أدار يدير بمعنى اشتغل، وتقول أدرت التّلفاز: أي شغّلته، وأدرت العمّال: أي كلّفتهم عملاً، والإدارة أيضًا تعني: الالتفات، وتقول أدرت جسمي إلى الخلف: أي التفتُّ إلى الخلف.

الإدارة اصطلاحًا: مفهوم يرتبط بالنّظام التّعليمي وامتداده، بحيث يشمل كل ما يتّصل بأفراد الجهاز الإداري التّربوي والتّعليمي، ومناهج الدّراسة، وكل ما يتّصل بالتّلاميذ، وأفراد الأهداف التّربوية، وطرق التّدريس، والإشراف التّربوي، والإشراف على النّشاطات، والفعاليات المدرسية

المختلفة، وتحويل وإدارة النّشاطات، وتوطيد العلاقات بين المدرسة، والبيئة المحلّية (العقاب، 2013).

حيث تعتبر الإدارة المدرسية أداة من الأدوات الّتي تعمل على جذب الانتباه والإبداع في سير عمل المدرسة وتحقيقها الإبداع والتّفوق (الأسمري، 2010).

كما يعرّفها الزّبيدي بأنّها: مجموعة من العمليّات التّنفيذية والفنّية الّتي يتمّ تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجمعي التّعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنّفسي والمادّي الّذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرّغبة في العمل النّشط المنظَم؛ فرديًا كان أم جمعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصّعاب حتّى تتحقّق أهداف المدرسة التّربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع (الزّبيدي، 2011).

في ضوء التّعريفات اللّغوية والاصطلاحية السّابقة للإدارة المدرسية، يرى الباحث أنّ الإدارة المدرسية هي: عمليّات تنفيذية وفنّية ترتبط بالنّظام التّعليمي وامتداده، من حيث التّخطيط والتّنسيق والتّوجيه بقصد توفير المناخ الفكري والنّفسي والمادّي لتحقيق أهداف المدرسة التّربوية والاجتماعية.

وتتميز فلسطين بوجود ثلاثة أنواع رئيسة من المدارس، وعلى الرغم من أن غالبية المدارس تتبع وزارة التربية والتعليم، فإن هناك عدداً كبيراً من المدارس تتبع وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين "الأونروا" في مختلف المخيمات إلى جانب المدن الكبيرة، إلى جانب وجود عدد كبير من المدارس الخاصة التي تتركز غالبيتها في محافظات رام الله والبيرة، وبيت لحم، والقدس.

**المدارس الحكومية:** هي المدارس التّابعة للإشراف المباشر إداريًا وفنّيًا لوزارة التّربية والتّعليم بالسّلطة الفلسطينية حيث ينقسم السّلم التّعليمي في فلسطين إلى المرحلة الأساسية الدّنيا من الصّف الأوّل إلى الصّف الرّابع، والمرحلة الأساسية العليا من الصّف الخامس إلى الصّف التّاسع،

والمرحلة الثّانوية من الصّف العاشر إلى الصّف الثّاني عشر، ويعتبر التّعليم أساسي حتّى الصّف التّاسع، والتّعليم إلزامي حتّى الصّف العاشر (وزارة التّربية والتّعليم، 2017).

**ومدارس الوكالة:** وتعرّفها أبو قاسم (2017) بأنّها: "المدارس الابتدائية والإعدادية التّابعة لوكالة الغوث الدّولية (الأونروا)، والّتي يدرس فيها أبناء اللاجئين الفلسطينيّين، من الصّف الأوّل إلى الصّف التّاسع" (وزارة التّربية والتّعليم العالي، 2015، ص5).

وتعرّف **المدارس الخاصّة** بأنّها: هيكل مؤسّسة تعليمية غير حكومية مرخّصة تطبّق المناهج والكتاب المدرسي المقرّر في المؤسّسات التّعليمية الحكومية على أن تتقيّد بفلسفة التّربية والتّعليم وأهدافها والتّشريعات التّربوية وتعمل على تحقيقها وتكون خاضعة لإشراف الوزارة ومراقبتها (وزارة التّربية والتّعليم، 2014).

**2 .5.1.1 الإدارة المدرسية النّاجحة**

إنّ نجاح الإدارة المدرسية في عملها يعتمد على مدى اتّصافها بالخصائص الّتي تمثّلت في أن تكون إدارة هادفة غير عشوائية تعتمد على التّخطيط السّليم والموضوعية في قراراتها لا على التّخبط والعشوائية والصّدفة في تحقيق أهدافها، تمارس عملها معتمدة على التّخطيط بعيد المدى، وإيجابية في حل مشكلاتها ومواجهتها، وتسيير العمل وتوجيهه في جوٍّ من المحبّة، مشجّع لقدرات الفرد وإمكاناته، لا تركن إلى الجمود والسّلبية، واجتماعية تقوم على التّشاور والتّعاون والألفة وإقامة جسور الثّقة والمحبّة بين العاملين والاحترام المتبادل، بعيدة عن التسلّط والاستبداد، مستجيبة للمشورة، مدركة للمصلحة العامّة عن طريق العمل بروح الفريق، وإنسانية تتّصف بالمرونة، تحقّق التّوازن بين أهدافها وحاجات التّجمع، وتساير الاتّجاهات التّربوية والتّعليمية، وأن تكون إدارة تكنولوجية؛ ويقصد بها مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظّمة الّتي تطبّق في مواجهة المعوّقات بهدف حلّها في ميدان الإدارة (غبور، 2015 ).

وتؤدّي التّكنولوجيا الحديثة دورًا كبيرًا في العمل الإداري المدرسي المعاصر باعتباره آلية من آليات الإدارة الحديثة الّتي يجب توظيفها في المهام الإدارية، فقد أسهمت التّكنولوجيا الحديثة في تغيير كثير من المفاهيم والأسس الإدارية، كونها إحدى الاستراتيجيات الإدارية الّتي تسهم في إنجاز الأعمال الإدارية بالتّغلب على الصّعوبات البيروقراطية، وتوفّر الوقت والجهد لمديري المدارس، وتمنحهم القدرة على اتّخاذ القرارات الصّحيحة (الطّيطي وآخرون، 2012).

إنّ ما تقوم به الإدارة المدرسية هو دور مهم في تنمية بيئة التّمكين والتّرسيخ الإيجابي عبر التّشجيع والتّعاون والمشاركة في اتّخاذ القرارات ووضع الأهداف التّنظيمية وخلق مناخ منفتح يسهم في تدفق المعلومات بشكل ميسّر، وتشجيع المعلّمين على المشاركة في تحمّل المسؤولية (عبد المنعم، 2012).

وبهذا يلاحظ الباحث أنّ التّكنولوجيا الحديثة باتت جزءًا من آليات الإدارة الحديثة الّتي لا غنى عنها في الإدارة المدرسية، وأنّها أثّرت بشكل كبير على نمط الإدارة واستراتيجياتها، علاوة على جعلها التّواصل بين أركان العملية التّعليمية أسرع، الأمر الّذي يخلق مناخًا مفتوحًا للنّقاش والمتابعة والمراجعة وإبداء الملاحظات ومواكبة المستجدّات.

**6.1.1. 2 مدير المدرسة**

يعدّ مدير المدرسة الإداري الأوّل في مدرسته، وهو المسؤول عن الإشراف على المدرسة في النّواحي الفنّية، ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات مشرفي المواد، وهو المسؤول أمام التّربية والتّعليم عن سير العملية التّعليمية بالمدرسة، واتّباع الخطط، والمناهج التّعليمية، واللّوائح والقوانين الّتي تنشرها الوزارة، ويمثّل السّلطة التّنفيذية في المدرسة في نطاق اختصاصه (أبو شريخ، 2019).

ويعرّف مدير المدرسة بأنّه: وصف وظيفي لإدارة المدرسة فنّيًا وإداريًّا بما يحقّق رسالة المدرسة التّربوية وفقاً للمناهج والسّياسات التّربوية، بما يخدم العملية التّعليمية التّعلمية، في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة (وزارة التّربية والتّعليم، 2014).

وهذا يعني أنّ دور مدير المدرسة شهد تطورًا كبيرًا خلال السّنوات السّابقة وبات من المتوقّع منه أن يتجاوز مهام الإدارة التّقليدية ليشمل مهام جديدة من بينها مواكبة التّقدم التّقني في عمله وعمل معلّميه.

### 1.1.2. 7 صفات مدير المدرسة النّاجح

ولكي يقوم بواجبه على الوجه الأمثل لابدّ من توافر صفات مميّزة له، وتعتبر الصّفات المهنية من أهمّ تلك الصّفات الّتي يجب أن يمتلكها كما أشار إليها حامد (2009) وهي المهارات الفكرية الّتي يطبّقها في مدرسته، ومدى كفاءته في ابتكار الأفكار وفي الإحساس بالمشكلات والتّفنّن في حلولها، وأخيراً في تحقيق حاجات ورغبات الطّلبة في المدرسة.

ويعدّ مدير المدرسة أهمّ عناصر العملية التّربوية، فهو القائد الّذي يعتمد عليه في تحقيق المدرسة لرسالتها، وسعي النّظام التّربوي لبلوغ غاياته، وهو الّذي يقف على رأس التّنظيم المدرسي، ويتحمّل المسؤولية الأولى أمام السّلطة التّعليمية والمجتمع، ممّا يتطلّب منه القدرة على العمل مع الآخرين، والتّأثير فيهم وعليهم لتحقيق أهداف المدرسة من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار والمهام الرّئيسة والمتداخلة؛ ممّا يؤكّد أهمّية وحساسية دوره في قيادة المدرسة (أبو حامد، 2013).

يظهر ممّا سبق أنّ مدير المدرسة يقف على رأس التّنظيم المدرسي لتحقيق جملة من الأدوار والمهام المتداخلة، الأمر الّذي يتطلّب من مدير المدرسة أن يتحلّى بجملة من الصّفات المهنية والمهارات الفكرية، الأمر الّذي يتطلّب من المتقدّم لوظيفة مدير مدرسة اجتياز جملة من

الاشتراطات والدّورات التّأهيلية والتّدريب العملي لما لدوره من أهمّية محورية في سير العملية التّعليمية ونجاحها.

### 2.1.2 الإدارة الإلكترونية

لقد كان للتّطورات، والتّغيرات التّكنولوجية، الّتي شهدها العالم في نهاية القرن العشرين، تأثيرًا كبيرًا على المستويات السّياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية كافّة، حيث أدّى ظهور شبكة الإنترنت، والتّوسع الهائل في استخدام الشّبكات الإلكترونية في جميع المجالات، إلى الانتقال من الأساليب التّقليدية في إنجاز الأعمال، إلى الأساليب الإلكترونية، مما أسهم في بروز الإدارة الإلكترونية، الّتي تمثّل أحد أهم الاتّجاهات الحديثة في المجال الإداري (بن مرزوق وآخرون، 2018).

وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى سمات تطبيقات الأعمال الإلكترونية، خاصّة بعد انتشار الإنترنت، واستخداماته في تغيير وتطوير أسس إدارة الأعمال ومبادئها، فقد فتحت أبوابًا عديدة وبلا حدود للدّخول المستمرّ في مجالات جديدة، إضافة إلى مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التّنافسية والتّعامل مع العولمة، وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتقبة، والانطلاق إلى خارج الحدود (رضوان، 2013).

وقد شهد العالم في السّنوات القليلة الماضية تطوّرًا هائلًا في تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات على مستويات عدّة، وكان لذلك أثر كبير على الإنسان وعلى أسلوبه ومنهجه في الإدارة، ومن ثمّ أصبح من الضّروري التّعرض لدراسة العناصر الإدارية والنّفسية المؤثّرة والمتأثّرة بتلك التّكنولوجيا. فلقد بدأت الكثير من المنظّمات في تبنّى مفهوم الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدّمة أم النّامية، وذلك من خلال عرض معلوماتها وإنجاز الكثير من المعلومات

الداخلية عبر شبكات الإنترنت، ومن ثمّ أتاحت هذه الشّبكات للمنظّمة وعملائها فرصًا للتّواصل بعيدًا عن الإجراءات البيروقراطية المعقّدة (أبو حبيب، 2009).

### 1.2.1.2 نشأة الإدارة الإلكترونية ومفهومها

تعدّ الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التّقنية في العصر الحديث، حيث أدّت التّطوّرات في مجال الاتّصالات، وابتكار تقنيّات اتّصال متطوّرة إلى التّفكير الجدّي من قبل الدّول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثّورة التّقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات الّتي من أهمّها التّزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظّفين في المصالح والدّوائر الحكومية (عطوي، 2014).

فضلًا عن تجنّب الرّوتين والوساطة وغيرها من العوامل الّتي تقف حائلًا دون تطوّر النّظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميّز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد، وهي أيضًا إحدى ثمار التّطور التّقني في مجال الاتّصالات، فبعد لانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتّصالات الّتي ساعد عليها تطوّر أجهزة الحاسب الآلي وتقنيّاته (الموسى، 2012).

وفي ظلّ التّطوّرات التّكنولوجية المتلاحقة والمتجدّدة الّتي تزامنت والجهود المبذولة من طرف الدّول، فقد كان للتّقنيات التّكنولوجية الحديثة دورًا بارزًا في تطوير الأداء الإداري والخدمي والتّقليل من تكاليف وزمن الخدمة المقدّمة، وذلك ما يشير بالضّرورة إلى التّحول من المؤسّسة والخدمة الورقية أو بالأصح التّقليدية إلى مؤسّسة دون ورق وبأقل جهد وأقل تكلفة وهي المؤسّسة الإلكترونية، وفي خلال الأعوام السّابقة فإنّ التّعلم الإلكتروني أصبح من الطّرق الشّائعة

المستخدمة في التّعليم وخصوصًا التّعليم عن بعد، وقد تحسّنت العديد من البرامج التّدريسية نتيجة تطبيق أدوات التّعليم الإلكتروني وعليه سيكون قطاع التّربية محل التّفصيل لأهم الإصلاحات والنّقاط الّتي جرى التحول فيها إلى نظام الإدارة الإلكترونية (سنوسي، 2019).

وتعرّف الإدارة الإلكترونية بأنّها: الانتقال من العمل الإداري التّقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتّصالات في البناء التّنظيمي واستخدام التّقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التّنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتّخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقلّ تكلفة وأسرع وقت ممكن، وهو تحوّل الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية. كما يمكن تعريفها على أنّها القيام بمجموعة من الجهود الّتي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات والخدمات للعملاء من خلال الحاسب الآلي والسّعي لتخفيف حدّة المشكلات النّاجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التّنظيمي (أبو حبيب، 2009).

وتعرّف أيضًا بأنّها "استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للموظّفين والمؤسّسات ولعملائها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادّية والبشرية المتاحة في إطار إلكتروني من أجل استثمار أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقًا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة " (البيّاتي، 2011).

ومن خلال التّعريفات السّابقة، يجد الباحث أنّ الإدارة الإلكترونية نشأت كثمرة من ثمرات الثّورة التّقنية وأسهمت في توفير الوقت والجهد ومضاعفة الدّقة والإنجاز، ويقصد بها الانتقال من العمل الإداري التّقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتّصالات في البناء التّنظيمي بهدف ربط

الوحدات التّنظيمية واتّخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وسرعة.

### 2.2.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية

تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على مبدأ أساس يتمثّل في كون الإدارة هي مصدر الخدمات، وأنّ المواطنين والشّركات والمؤسّسات يوصفون بأنّهم زبائن أو عملاء يمتلكون الرّغبة في الاستفادة من هذه الخدمات، وبذلك فإنّ للإدارة الإلكترونية أهدافاً كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع هؤلاء الزّبائن منها: إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني، مع ما يحمله من ليونة في التّعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أيّ وقت كان، وزيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشّركات والمؤسّسات (أبو النّصر، 2018).

ومن أهدافها أيضًا: سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظّمة وكأنّها وحدة مركزية، وتوفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية، وتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات، والسّرعة في اتّخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة. (الهادي، 2015).

إضافة إلى توسيع قاعدة البيانات الدّاعمة للإدارة العليا، والسّهولة في متابعة وإدارة كافة الموارد، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافّة العاملين، وترشيد التّكاليف المالية عن طريق تقليل أوجه الصّرف في إنجاز عمليات الإدارة المختلفة ومتابعتها، ممّا يؤدّي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية، وتركيز نقطة اتّخاذ القرار في نقاط العمل الخاصّة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها (البدري، 2015).

ومن خلال الاستعراض السّابق لأهداف الإدارة الإلكترونية، يلاحظ الباحث اتّفاقها في التّركيز على مرونة التّعامل مع الوثائق، والقدرة على إدارة الملفّات ومراجعتها وتصحيحها ونشرها، وتوفير البيانات للمستفيدين بصورة فورية، وتبسيط الإجراءات ورفع مستوى الأداء وترشيد التّكاليف، ومع ذلك فقد أغفلت الأهداف السّابقة أنّ الثّورة الإلكترونية بلا حدود وأنّ أهداف الإدارة الإلكترونية، لن تنحصر فيما عرفناه حتّى اللّحظة، بل هي بلا ضفاف، وسوف تشمل مساحات أكثر فأكثر في كافة الحقول وفي مقدّمتها القطاع التّعليمي والإدارة الإلكترونية.

### 3.2.1.2 تطوّر مفهوم الإدارة الإلكترونية التّقليدية في ظلّ الإدارة الإلكترونية

يعبّر مصطلح الإدارة التّقليدية عن الوظيفة الّتي يشغلها فرد في منظّمة ما لإنجاز المهام المتعلّقة بالإدارة من تنظيم وتخطيط وتوظيف وتوجيه ورقابة مع مراعاة الوقت الملائم والإمكانات المتاح وصولًا لتحقيق الأهداف المرجوّة، ويبرز في هذا النّوع تسلسل هرمي يهيمن فيه أفراد على آخرين وفق تدرّج محدّد.

إنّ من أبرز المداخل الحديثة للعمل الإداري في عالمنا الحاضر الإدارة بلا ورق أو الإدارة الإلكترونية، إذ تعد مفهومًا جديدًا من المفاهيم الإدارية الحديثة، وغاية تسعى إليها الإدارات عامّة والإدارة المدرسية –على وجه الخصوص– بمختلف أنشطتها، من خلال توظيف منظومة إلكترونية متكاملة لتحسين العمليات الإدارية داخلها عبر تحويلها من العمل اليدوي إلى أعمال تدار بواسطة التّقنيات الرّقمية، ممّا قلّل من الجهد والإنفاق، وتحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة (عبد الرحمن، 2018).

ومن خلال ما سبق يتّضح أنّ انتقال المدرسة من الإدارة التّقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس ترفًا فرضته التّطوّرات التّقنية، وإنّما حاجة ملحّة يمليها التّطور الّذي شهدته المفاهيم الإدارية خلال

العقود الماضية، ومن أبرزها الانتقال من التّنظيم الهرمي إلى التّنظيم الشّبكي، ومن الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بعد، علاوة على ما وفّره التّطور التّقني من برامج تتيح اختصار الوقت والجهد إلى حدّ بعيد.

### 4.2.1.2 الإدارة الإلكترونية في فلسطين والتّحدّيات الّتي تواجهها

تحاول وزارة التّربية والتّعليم الفلسطينية اعتماد سياسة ممنهجة، وخطّة واضحة، لنشر الإدارة الإلكترونية في المستويات الإدارية المختلفة، إلا أنّها تواجه تحدّيات عدة منها: تحديث بعض قواعد البيانات، مثل قواعد البيانات الخاصّة بالمكتبة المدرسية، والمختبرات، والمرافق الصّحية، والمقاصف، والمرافق الرّياضية.. الخ، خاصّة في ظلّ التّغيير السّريع الّذي يحدث على المدرسة الفلسطينية في كافّة المجالات، وعدم الكفاءة في استخدام برامج الحاسوب وخاصّة برامج (Excel وSPSS وAccess وOffice) وغيرها من البرامج من قبل العديد من الموظّفين، وعلى كافّة المستويات، ممّا يحرمهم من الاستفادة من إمكانات قواعد البيانات المتوفّرة لديهم، وقلّة توافر الأجهزة المناسبة لتوظيف قواعد البيانات لدى العديد من الموظّفين، وقلّة عدد الكادر العامل في مجال جمع البيانات وتنظيمها، وضعف الإمكانات المادّية والتّمويل لهذه المشاريع، وتدريب وتأهيل طواقم الوزارة على استخدام قواعد البيانات وتحليلها لخدمة أهداف التّخطيط الجزئي وصنع السّياسات واتّخاذ القرارات الموضوعية (خلوف، 2010).

وتعمل وزارة التّربية والتّعليم على نشر الإدارة الإلكترونية في جميع المستويات الإدارية المختلفة، إذ إن من أهم مرتكزات الأهداف العامّة لسياسات الوزارة في فلسطين، الأخذ بآخر ما توصّلت إليه التّقنية على مستوى العالم، وترسيخًا لهذه الأهداف، وتماشيًا مع التّطور المتسارع في مجال التّقنية تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات الّتي أصبحت أهم أدوات التّنمية في الوقت الحاضر.

ويرى الباحث أنّ التّحدّيات ركّزت على مجموعة محددة كان من أبرزها عدم كفاءة قطاع واسع من الموظّفين في استخدام برامج الحاسوب، وقلّة توافر الأجهزة، وتقادم بعض قواعد البيانات، فيما يكشف الباحث عن مجموعة أخرى من التّحدّيات الّتي ظهرت بوضوح خلال الانتقال الى التّعليم عن بعد في ذروة جائحة كورونا ومن أبرزها ضعف شبكة الإنترنت في فلسطين والانقطاعات المتكرّرة في التّيار الكهربائي في العديد من المناطق والنّقص الحاد في الأجهزة الإلكترونية في البيوت، وعدم قدرة العديد من المديرين والمعلمين على مواكبة برامج الاتّصال الإلكتروني.

**5.2.1.2 مدى فاعليّة الإدارة الإلكترونية في تحسين الإدارة التّربوية**

إنّ الإدارات المدرسية الّتي تدير أعمالها الإدارية إلكترونيًا حسب الزّعبي (2014) تستخدم الحاسوب في التّطبيقات التّالية:

- **نظام سجل الطّلاب:** تستطيع الإدارة المدرسية أن تنشأ ملفًا (إلكترونيًا) خاصًّا بكلّ طالب يتضمّن البيانات التّالية:
  - علاقته بالجانب الاجتماعي كالمعونات، والحاجات الخاصّة للطّالب، وتصنيف الطّالب في الجانب الاجتماعي الّذي تنتمي إليه، والسّجل الدّراسي للطّالب ويتضمّن المدارس السّابقة، معدله في كلّ سنة، السّنوات الّتي رسب فيها، مواطن القوّة والضّعف عند الطّالب.
  - البيانات الأساسية المتعلّقة بالطّالب: كتاريخ الميلاد والعنوان وحالة الأسرة والوضع الاقتصادي والمستوى المعرفي والاجتماعي، والبيانات السّلوكية والّتي من خلالها تُعرف على سيرة الطّالب في العملية التّعليمية، وبيانات أولياء الأمور كالوضع الاقتصادي، والعمل، ورقم الهاتف، والمستوى التّعليمي لتسهيل عملية الاتصال والتّواصل بين المدرسة وأولياء الأمور.
  - توزيع الطّلاب: وهو ملف يتضمّن توزيع الطّلبة حسب الصّفوف، وذلك من خلال تقديم اختبارات محوسبة تمكّن من تقييم الطّالب ووضعه في المكان المناسب في المنهاج

❖ **التّطبيقات المكتبية:** وتتضمّن التّطبيقات في معالجة النّصوص، وأنظمة الملفّات والوثائق، وقواعد البيانات، والبريد الإلكتروني، والصّوتي، والرّسوم البيانية للتّمثيل والنّتائج الطّلابية، والجداول الإلكترونية، وبرامج النّاشر المكتبي، والوسائط المتعدّدة (الشبول، 2012).

❖ **نظام المحاسبة:** يمكن من خلاله استخدام الحاسوب لإدارة المخزون والمحاسبة، وذلك بالنّسبة للعهدة على مستوى المدرسة أو المديرية التّعليمية أو الوزارة، وكذلك موازنة المدرسة وما تنفقه المدرسة أو ما يتطلّب إنفاقه كالقرطاسية وغير ذلك (الشّبول، 2012).

ممّا سبق يتّضح أنّ الإدارة الإلكترونية تشمل جوانب عديدة وتدخل في صلب مختلف الاحتياجات الإدارية المدرسية، وفي هذا الإطار يدعو الباحث إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، بشكل موحّد حتّى يتيح للمدرسة والجهات المختصّة على حدّ سواء القدرة على اتّخاذ القرارات الصّحيحة بالاستناد إلى البيانات المتاحة بيسر، وفي الوقت نفسه القدرة على قياس تحقق الأهداف وبيان مواطن الخلل، وهذا يتطلّب اعتماد برامج وتطبيقات موحّدة لربطها لاحقًا بخوادم تتيح لجهات الاختصاص سرعة الوصول إلى البيانات المطلوبة.

### 6.2.1.2 برامج الإدارة الإلكترونية المستخدمة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

❖ **برنامج الأرشفة والمراسلات (Eletter System)**

وهو عبارة عن برنامج مراسلات خاص بوزارة التّربية والتّعليم، يتيح للموظّفين في الوزارة ومديرياتها ومراكزها ومدارسها إمكانية إرسال الرّسائل والكتب الرّسمية والمذكّرات الدّاخلية والتّقييمات، إلى جانب المرفقات والرّوابط إن لزم، عبر كتابة اسم الموظّف المطلوب أو وظيفته دون الحاجة إلى عنوان بريدي، ويضمّن هذا البرنامج وصول الرّسائل إلى الجهة المستقبلة عبر التّسلل الإداري المطلوب، علاوة على أرشفته جميع الرّسائل الصّادرة والواردة، ممّا يزيد من منسوب الشّفافية، خاصّة مع إمكانيّة استرجاع أي مراسلة. http://www.alameentech.com/index.php

تعريف نظام الأرشفة:

هو نظام مكتبي يقوم بإدارة عملية المراسلات والأرشفة الإلكترونية بحيث يدمج مابين نظام المراسلات الّذي يعتبر أحد الحلول لشمولية وكفاءة أتمتة العمليات وسهولة نقل الرّسائل والوثائق الإلكترونية ونظام الأرشيف الّذي يعدّ من أهم الأدوات الّتي تحافظ على سلامة الوثائق (اليوسفي وآخرون، 2017).

❖ **بيئة التّواصل الإلكتروني المدرسي (Eschool)**

وهي عبارة عن بوابة إلكترونية صمّمت خصّيصًا لوزارة التّربية والتّعليم تمكّن مديري المدارس والمعلّمين من التّواصل بشكل مهني مع الطّلبة وأولياء أمورهم وحفظ أرشيف كامل متعلّق بالطّالب منذ التحاقه بالعملية التّعليمية حتّى إنهائه المرحلة الثّانوية إلكترونيًا، كما توفّر الخدمات الإلكترونية الممكنة لدعم العملية التّعليمية وتتيح ربط المجتمع بأهداف الوزارة، علاوة على توفيرها تعليمًا تفاعليًا باستخدام أدوات وتقنيات متطوّرة ومبتكرة. https://www.microsoft.com/ar/microsoft-teams/group-chat-software

❖ **برنامج متابعة الدّوام الإلكتروني (Eywa)**

وهو عبارة عن برنامج صمّمته وزارة التّربية والتّعليم لمتابعة الدّوام في مؤسّساتها المختلفة بما فيها مديرياتها ومدارسها، ويتيح هذا البرنامج لكلّ مسؤول متابعة دوام الموظّفين الّذين يقعون ضمن مسؤوليّته إلكترونيًا، بالاعتماد على ربط البرنامج بالسّاعات الإلكترونية، وقد طوّر هذا البرنامج لاحقًا ليشمل جملة من الخدمات من بينها: التّقدّم بطلب إجازة أو مغادرة رسمية أو خاصّة أو مهمّة عمل بالإضافة إلى إتاحته الفرصة للحصول على قسيمة الرّاتب، وكشف رصيد الإجازات السّنوية والمرضية وغيرهما. http://hr.eywa.ps/home/login.aspx.

❖ **برامج (Microsoft office)**

عبارة عن البرامج والتّطبيقات الّتي طوّرتها شركة مايكروسوفت، والّتي تعدّ من أكثر برامج الكمبيوتر استخداماً في العالم كونها متاحة في مختلف أجهزة الحاسوب الّتي تعمل بنظامي التّشغيل "Windows " و"Mac o s "، وفي الهواتف الذّكية الّتي تعمل بنظامي التّشغيل ( Android) and "Ios"، ويتيح كل برنامج من برامج أوفيس جملة من الخدمات المتخصّصة ومنها:

1. **(Excel):** الّذي يمكن استخدامه في تصميم جداول البيانات الرّقمية وعمل الكثير من العمليّات الحسابية المختلفة، والرّسوم البيانية، وهو من أفضل البرامج الّتي يتمّ الاعتماد عليها في عمل يُعتمد حسابات ومخطّطات الشّركات والمؤسّسات التّعليمية الّتي تعمل بالمجالات الاقتصادية والتّربوية المختلفة.

2. **(Power point):** الّذي يستخدم في عمل العروض التّقديمية للبرامج، وتصميم بعض الإعلانات المكتوبة، كما يسهل استخدامه حتّى للمبتدئ، يمكن من خلاله اختيار إطارات مختلفة لشكل الإعلان، ممّا يساعد المصمّم على الابتكار.

3. **(Word):** يعتبر من أفضل البرامج الكتابية الّتي تستخدم في كتابة الموضوعات والتّقارير والمقالات، كما يمكن استخدامه في كتابة المحرّرات والكتب، لذلك يستخدمه الكثير من الكتّاب والصّحفيين والطّلاب ومحرّري البرامج، كما أنّه مدعوم بلغات مختلفة وأشكال كثيرة للخطوط، ومصحّح للأخطاء الإملائية كما يمكّن من إدخال الصّور والإطارات والرّسوم البيانية.

4. **(Teams):** هو برنامج صمّم بشكل أساسي للشّركات والمؤسّسات لمساعدتها على تنظيم جميع اتّصالاتها عبر الإنترنت وهو يجمع بين إمكانات الخدمات القائمة على النّصوص مع ميّزات مؤتمرات الفيديو، وخلال جائحة كورونا بات وسيلة التّواصل المفضّلة للتّعلم عن بعد. https://www.annajah.net/.

وعليه يرى الباحث أنّ البرامج والتّطبيقات الإلكترونية سالفة الذّكر لم تعد ترفًا أو إضافات إلى العمل الإداري، وإنّما باتت جزءًا لا يتجزّأ من المهارات الّتي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، الأمر الّذي يتطلّب من مدير المدرسة أن يمتلك كفايات الإدارة الإلكترونية، وأن يواكب المستجدّات التّقنية

المتسارعة، وهذا ما برز خلال فترة الجائحة وانعكس سلبًا على أداء العديد من المدارس الّتي تخلّف مديروها عن ركب التّقدم التّقني.

### 3.1.2 امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية

من خلال اطّلاع الباحث على الأدب التّربوي، وجد أنّ هناك ثمّة شروطا ينبغي توافرها لكي يقوم مديرو المدارس في إداراتهم المدرسية بدور ناجح، امتلاك الكفايات: المهارات والقدرات والمعارف الّتي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس لإنجاز مهامهم المتنوّعة بالصّورة المثلى، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التّربوية الّتي تسعى المنظومة التّربوية إلى تحقيقها.

#### 1.3.1.2 الكفايات ومفهومها

تعدّدت التّعريفات بصدّد مفهوم الكفاية (Competency) فقد عرّفت الكفاية بأنّها قدرات عقلية افتراضية، تتجلّى لاستعمال الفرد لمهارات متنوّعة، نتيجة تعليمات سابقة، لتحقيق جملة من الأهداف من خلال إنجازات وأداءات بدرجة عالية من الإتقان، وبأقلّ جهد ووقت ممكن (الشّايب وبن زاهي، 2011) .

وأشار الحربي (2008) إلى أنّ مفهوم الكفاية يكمن في: المقدرة على الأداء والممارسة، وهي مهارة حركية، أو أنماط سلوكية أو معارف تظهر في السّلوك.

والكفايات الإشرافية كما عرّفها زكريا (Zacharia, 2013: 227) هي "المهارات والقدرات العالية الّتي يمتلكها المشرف التّربوي الّتي تمكّنه من القيام بدوره بفاعلية وكفاءة، والّتي تهدف إلى تطوير العملية التّعليمية، وتحسن البيئة الصّفّية".

ويرى الباحث أنّ مصطلح الكفايات في الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة، لكنّه يرى أنّه مرتبط أيضًا بتطوّر المنظومة التّربوية، وبناء عليه فإنّ الباحث يعرّف الكفايات بأنّها المهارات والقدرات والمعارف الّتي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس لإنجاز مهامهم المتنوّعة بدقة عالية، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الّتي تسعى المنظومة التّربوية إلى تحقيقها.

**2.3.1.2 الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة كقائد تربوي يحقق الأهداف التّربوية**

ويصنّف العجمي (2010) الكفايات الواجب توافرها لدى القائد بوصفها كفايات إدارية قيادية، وكفايات إنسانية واجتماعية، معتبراً الكفايات هي السّلاح الفعّال للمدير في الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما يلي:

**1-كفايات إدارية وقيادية؛** وتشمل كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة، وكفاية إدارة الوقت واستغلاله، وكفاية إدارة الاجتماعات، بالإضافة إلى كفاية إدارة المعلومات وطرق الاستفادة منها، وكذلك كفاية صياغة التّقارير الإدارية، وكفاية التّعامل مع المتغيّرات الّتي تطرأ، وأخيراً كفاية القيادة الاستراتيجية للمدرسة.

**2-كفايات إنسانية واجتماعية؛** وتشمل كفاية تنمية المساعدين وتوجيههم، كفاية المساندة، وتحفيز العاملين وتشجيعهم، وكفاية الاتّصال، وكفاية تفويض السّلطة، وكفاية الإقناع والمفاوضة، وكفاية الاستماع، وكفاية بناء فرق العمل المتعاونة، وكفاية تفعيل المساعدين، وكفاية إقامة علاقات عامّة ناجحة.

أمّا الحريري وجلال (2007) فقد صنّفا الكفايات إلى:

**أ. الكفايات الذّاتية:** تعدّ شخصية المدير عنصرًا مهمًا في العملية القيادية؛ لأنّ صفاته وخصائصه الشّخصية لها أثر كبير في تحديد اتّجاهات المعلّمين واستجاباتهم لنواحي النّشاط الإشرافي، ويقصد

بالشّخصية هنا: مجموعة الصّفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد، وتؤثّر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثّر في استجاباتهم.

**ب. الكفايات الإنسانية:** وتعني مقدرة المدير على التّعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم. وهذا يتطلّب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفته لآرائهم وميولهم واتّجاهاتهم.

**ت. الكفايات الإدراكية:** وتعني مقدرة المدير وكفاءته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه للترّابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التّغييرات الّتي قد تحدث في أيّ جزء منه على بقية أجزائه، ومقدرته على تصوّر علاقة الموظّف بالمدرسة، وعلاقة المدرسة ككل بالمجتمع الّذي يعمل فيه. والكفايات الإدراكية تعني أيضًا مقدرة المدير على التّفكير الجاد بكل المتغيّرات والمستجدّات ووضع التّصور المناسب لمواجهتها، والمقدرة على التّنبؤ بالفرص الّتي يمكن أن تساعد على تعزيز مستوى المؤسّسة المدرسية في جميع الحالات.

**ث. الكفايات الفنّية:** هي المعرفة المتخصّصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقّق الفاعلية، ويمكن اكتساب هذه الكفايات عن طريق الدّراسة والخبرة والتّدريب.

وإنّ معظم علماء الإدارة يقسّمون الكفايات اللازمة لنجاح القادة الإداريين إلى كفايات فنّية، وكفايات إنسانية، وكفايات إدراكية، وإنّ إدارة المدرسة عملية تتطلّب كفايات فكريّة/معرفية، ويجب أيضًا أن تتوفّر كفايات التّخطيط والتّنظيم، وكفايات العلاقات العامّة، وكفايات إدارة الموارد المالية

وكفايات الاتّصال، وكفايات إدارة شؤون الأفراد، وقدرته على معالجة المشكلات، وقدرته على التّغيير والتّجديد والابتكار.

ولقد أكدت كثير من الأبحاث والدّراسات على تنوّع الكفايات تبعاً لمكوناتها، فهناك أربعة أنواع من الكفايات الإشرافية، حدّدها العجرمي (2011) على النّحو الآتي:

أ-**الكفايات المعرفية:** وتشير إلى المعلومات والمعارف والعمليات المعرفية، والمقدرات العقلية والوعي والمهارات الفكرية المهمّة لقيام المشرف بمهمّاته في مختلف المجالات والنّشطة المتعلّقة بهذه المهمّات، وهذا الجانب يختص بالحقائق والعمليات والنّظريات والأمور الفنّية، وتتوقّف مدى كفاية المعلومات في هذا الجانب على استراتيجية المؤسسة التّعليمية في الجانب المعرفي.

**ب- الكفايات الأدائية:** والّتي تدلّل على كفايات الأداء الّتي يبديها المشرف التّربوي وتشتمل على المهارات النّفسحركية في حقول المواد التّكنولوجية، والمواد المتعلّقة بالتّكوين البدني والحركي، ويعتمد أداء هذه المهارات على ما يختزنه المشرف التّربوي سابقًا من كفايات معرفية وتحتاج عرضًا ليتمكّن من تقديم ما لديه وتأديته مستعينًا بذلك بجميع الوسائل والفنّيات المتاحة.

**ج-الكفايات الوجدانية:** وتشير إلى آراء الفرد واستعداداته وميوله واتّجاهاته وقيمه ومعتقداته وسلوكه الاجتماعي، والّذي بدوره يؤثّر في أدائه لعمل ما، وهذه تكتسب من عوامل مختلفة مثل حساسية الفرد وتقبّله لنفسه، واتّجاهاته نحو المهنة. وتعمل الدّراسات الإنسانية ومعامل التّفاعل الإنساني على تحقيق هذه الكفايات.

يتّفق الباحث مع أهمّية استكمال مدير المدرسة كفاياته الإدارية والفنّية داخل أسوار المدرسة، لكنّ النّقاط السّابقة أغفلت الكفايات الإلكترونية الّتي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، وكيفية ربطها

بالكفايات السّابقة، وهذا يرجع إلى عدم وجود تحديد واضح المعالم للكفايات الإلكترونية المطلوبة من مدير المدرسة حتّى الآن.

### 3.3.1.2 امتلاك ثقافة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس

يرى يونس (2016) أنّه ينبغي على جميع أعضاء الهيئة الإدارية المدرسية أن يمتلكوا الثّقافة الإلكترونية؛ حتّى يتمكّنوا من المشاركة الفاعلة في العمل الإداري الإلكتروني، وتتضمّن الثّقافة الإلكترونية مجموعة من المهارات الّتي ينبغي عليهم إتقانها، ومنها: مهارات استخدام البريد الإلكتروني لتبادل الرّسائل والوثائق والمعلومات والبيانات باستخدام الحاسوب، ومهارات استخدام برامج المحادثة على الإنترنت الّتي تتيح لهم التّواصل مع الآخرين والتّخاطب معهم، ومهارات استخدام مواقع التّواصل الاجتماعي، ومهارات استخدام الشّبكة العنكبوتية الّتي تمثّل مركز المعلومات العالمية، حيث يمكن من خلالها الحصول على معلومات نصّية وسمعية عن طريق التّصفح الإلكتروني، ومهارات استخدام تطبيقات الحاسب الآلي المختلفة، وأبرزها: معالج النّصوص الجداول الإلكترونية، مهارة استخدام الأدوات الملحقة لجهاز الحاسوب، كالطّابعة، والكاميرات الرّقمية، ومهارة القدرة على نقل الملفّات الإلكترونية وإرسالها وتلقيها، ومهارات القدرة على استخدام محرّكات البحث الإلكترونية.

ويلاحظ الباحث من واقع احتكاكه المباشر بالمدارس أنّ العديد من مديري المدارس والمعلّمين خاصة كبار السّن لا يمتلكون الكفايات الإلكترونية آنفة الذّكر، لذا يلجؤون إلى الاستعانة بمعلّمي التّكنولوجيا في مدارسهم إن وجدوا أو إلى الموظّفين الإداريين، الأمر الّذي يجعل من تعاملهم مع المهارات الإلكترونية عبئًا عليهم بدلاً من مساعدتهم، علاوة على عدم توفّر أجهزة حاسوب لخدمة المعلّمين في معظم المدارس، إلى جانب عدم تحديد وزارة التّربية والتّعليم بشكل واضح الكفايات الإلكترونية المطلوبة من المعلّم والمدير على حد سواء، وفي هذا السّياق يدعو الباحث وزارة التّربية

والتّعليم إلى معالجة هذه الإشكالية عبر تحديد الكفايات الإلكترونية الواجب توافرها في المتقدّم لوظيفة مدير مدرسة.

### 4.1.2 ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية

وعلى القادة التّربويّين العمل على تنمية قدرات ومهارات مديري المدارس، وإتاحة فرص التّدريب على العمل الإداريّ، واستعمال الوسائل التّقنيّة الحديثة، حيث اعتاد الكثير من التّربويّين الحديث عن الاهتمام بالمنهج والكتاب المدرسيّ، والبيئة المدرسيّة، دون التّعرّف إلى معوّقات الإدارة المدرسيّة ومشكلاتها، فعمليّة تصويب العمل التّربويّ يتطلّب إصلاح العمل الإداريّ التّربويّ، واضطّلاع مدير المدرسة بدوره التّربويّ والإداريّ بفعاليّة وصولًا إلى تحقيق الأهداف المنشودة، فالعمليّة التّعليميّة التّعلّميّة استثمارًا وتنميةً للموارد البشريّة، لذا فإنّ التّربية تضع أهدافها، وترسم سياساتها وخططها، وتزوّد برامج التّنمية المختلفة الموارد البشريّة الفعّالة، في إطار عمليّة إداريّة فعّالة قادرة على قيادة العمل التّربويّ، ولا يتأتّى هذا إلّا من خلال وضع استراتيجيّات لتدريب أطر الإدارة المدرسيّة وتطويرها في جميع مستوياتها تدريبًا إداريًّا وفنّيًّا حتّى تستطيع توجيه العمليّة التّربويّة نحو الأفضل (العقاب، 2013).

#### 1.4.1.2 أقسام كفايات الإدارة الإلكترونية

وقسّم المولي (2011) الكفايات الحاسوبية إلى:

أ. **كفايات ذات علاقة بالثّقافة الحاسوبية:** مثل معرفة مكونات الحاسوب وملحقاته والتّعرف على برمجيات التّشغيل الّتي يعمل بها الحاسوب.

ب. **كفايات ذات علاقة بمهارة استخدام الحاسوب:** مثل كيفية التّعامل مع وحدات الإخراج والإدخال وكيفية التّعامل مع الملفّات والبرامج.

ت. **كفايات ذات علاقة بالثّقافة المعلوماتية:** مثل استخدام شبكة الانترنت في التّعليم من بحث، وبريد إلكتروني وغيرها وتصميم ونشر الصّفحات التّعليمية عبر الإنترنت.

يتبدّى ممّا سبق أنّ كفايات الإدارة الإلكترونية تشمل جملة من المهارات الحاسوبية وإتقان جملة من البرمجيّات والتّطبيقات وتتجاوزها إلى بناء المدير ثقافة إلكترونية خارج نطاق العمل لإداري التّقليدي ومن بينها مواكبة مستجدّات الشّبكة العنكبوتية.

**2.4.1.2 دور الإدارة الإلكترونية في الأداء الإداري والفنّي لمديري المدارس**

تساعد الإدارة الإلكترونية في العديد من المهمّات الإدارية والفنّية لمديري المدارس، فمثلاً يمكن لمديري المدرسة تحويل مختلف السّجلات دوام المعلّمين وسجلات اللوازم والمطالبات ومختلف المعاملات الّتي تتعلّق بالمعلّمين إلى سجلات إلكترونية، كما يمكن وضع النّماذج المختلفة على موقع المدرسة ليعود إليها المدرسون لتعبئتها عند الحاجة بشكل إلكتروني. وكذلك الحال في كلّ ما يتعلّق بمتابعة شؤون المعلّمين إلكترونيًا من خلال الدّخول إلى موقع الوزارة أو المديرية واستخدام صلاحيّاته في متابعة العديد من القضايا الّتي تهم مدرسته، ويمكن لمدير المدرسة إنشاء قواعد البيانات المختلفة الّتي تساعد في إعداد الجدول المدرسي والتّشكيلات المدرسية وإعداد خطّة النّشاطات المختلفة. (Richrdson, 2015).

أمّا من النّاحية الفنّية فيمكن لمدير المدرسة في وضع العديد من المواد والمعارف الّتي تهم معلّمي المدرسة على موقع المدرسة لمساعدة المعلّمين وزيادة نموهم المهني، كما يمكن إنشاء منصّات إلكترونية من خلال موقع المدرسة يتمكّن من خلال مدير المدرسة من التّواصل مع الطّلبة والمعلّمين وأولياء الأمور لما فيه من مصلحة المدرسة وتحقيق أهدافها، كما يتيح استخدام التّكنولوجيا في الإدارة المدرسية في تسهيل العمل وسرعة إنجازه من خلال تحويل المعاملات الورقية إلى إلكترونية، ويمكن لمديري المدارس الاستعانة بالحاسوب والبرمجيّات المختلفة لتحليل

الاختبارات المدرسية وبناء على التّحليل تنظّم البرامج الإثرائية والعلاجية للطّلبة في مختلف الموضوعات (Richrdson, 2015).

يظهر ممّا سبق أنّ امتلاك مدير المدرسة كفايات الإدارة الإلكترونية يسهم في تسهيل العملية الإدارية واختصار الوقت والجهد، وتوثيق العمل وأرشفته، ويتجاوز ذلك إلى تمكين المدير من تحليل الاختبارات ووضع الخطط العلاجية وتطوير البيئة الصّفّية.

**3.4.1.2 أهمّية استخدام كفايات الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس**

لقد فرضت الثّورة التّكنولوجية العالمية واقعًا عالميًا وتقنيًا جديدًا، دفع المؤسّسات التّربوية إلى السّعي إلى الاستفادة من هذه التّكنولوجيا في مجال الإدارة المدرسية، وكان على مديري المدارس تطوير كفاياتهم للارتقاء بالأداء المدرسي لتحسين جودة العمل الإداري، إنّ قادة المدرسة لا بد أن يتّسموا بالتّجديد والإبداع، وأنّ يأخذوا بعين الاعتبار التّوجّهات الجديدة الّتي تدعم وتوجّه جميع عناصر العملية التّعليمية التّعلمية نحو إقامة مجتمع متقدّم، كذلك فهم مطالبون بتطوير الأداء وتحسين أساليب العمل عن طريق استخدام التّكنولوجيا لإحداث التّطوير، وبذلك أصبحت الإدارة المدرسية وسيلة وليست غاية في حد ذاتها (عبدالرّزاق، 2016).

ومع الإجماع على أهمّية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات في الأعمال الإدارية المدرسية والتّسهيلات الّتي تقدّمها ومزاياها، فإنّ هذه المزايا لا يمكن تحقيقها إلا بتوافر مقوّمات أساسية تدعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات في الإدارة المدرسية، أبرزها توافر المهارات والقدرات لدى مديري المدارس على استخدامها بالمستوى المطلوب الّذي يؤهّلهم لتوظيفها التّوظيف الأمثل، ويرفع ثقتهم بتلك الاستخدامات وقناعتهم بها، مع توافر الدّعم الإداري والفنّي لهم (shah, 2014)، فتوافر مهارات استخدام مديري المدارس تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات سيعمل

على تخفيض معيقات توظيفها، ويحسّن مستوى الاستفادة منها في مهامهم الإدارية (2013 ,Tagalou et al).

### 4.4.1.2 متطلّبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة

ولأجل تكامل الخدمة التّعليمية إلكترونيًا هنالك آليات عدَة يتوجّب توفّرها للتّوصّل إلى أداء إلكتروني ناجع يؤدّي إلى تحقيق أهدافه بصورة دائمة ومستمرّة، وتنقسم متطلّبات الإدارة الإلكترونية كما ذكر سنوسي (2019) إلى:

**المتطلّبات الفنّية (التّقنية):** تتكوّن الإدارة الإلكترونية من النّاحية الفنّية من أربعة عناصر مترابطة، هي صنيعة الامتزاج الخصب لتلك العناصر، وهذه العناصر هي:

**أولاً. عتاد الحاسوب:** ويقصد بها أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ومن الأفضل للمنظّمة مهما كانت طبيعتها امتلاك أحدث ما توصّل إليه صانعو العتاد في العالم حتّى تحقّق ميزتين أساسيتين:

- توفير تكاليف التّطوير المستمر وتكاليف الصّيانة.
- ملائمة العتاد للتّطورات البرمجية وبرمجيّات نظم المعلومات.

**ثانياً: البرمجيّات:** تحتاج الخدمة التّعليمية الإلكترونية إلى إدارة إلكترونية وأنظمة برمجية، ولكن يجب تطوير هذه الأنظمة من وقت لآخر تزامنًا والتّطورات الحاصلة في هذا المجال وما يتوافق والخدمات المقدّمة للمتلقّي.

**ثالثاً: شبكات الاتّصال:** لعلّ هذا العنصر يعتبر الأهم من النّاحية الفنّية، وهي تتضمّن مجموعة من الحاسبات تنظّم معًا وترتبط بخطوط اتّصال بحيث يمكن لمستخدميها نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم وهم صنّاع المعرفة، والمقصود هنا الخبراء والمختصّون الّذين يمثّلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

**رابعاً: صنّاع المعرفة:** والمقصود هنا الخبراء والمختصّون الّذين يمثّلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

**المتطلّبات البشرية والإدارية**

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التّطوير والتّغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات، تعمل على إعادة هندسة الثّقافة التّنظيمية، وينبغي على الإداريين التّخلّص من الرّوتين الّذي يعيق التطور، والتّجديد في الأساليب المتّبعة في إدارة المنظّمات، كما تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى تطوير وتبسيط الإجراءات، ممّا يخفّف الأعباء الإدارية والرّبط بين كافّة الخدمات بما يكفل سهولة ومرونة التّعامل بين المدرسة، والجمهور المتعامل معها، والجهات الإدارية الأعلى، وممّا لا شك فيه أنّ توفير العناصر البشرية المؤهّلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمدارس يُسهِّل من مهمّة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الرّفع من مستوى الثّقافة التّقنية لديهم سواء حديثي التّعيين أو الموجودين سابقًا على رأس العمل بالمدارس ممّا يجعلهم يتقبّلون فكرة هذه الإدارة في منظماتهم ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتّغيير (السّميري، 2009).

أمّا الآليات الإدارية فتتطلّب توافر مجموعة من العناصر أهمّها سنوسي (2019):

- وضع الاستراتيجيات وخطط التّأسيس (وضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية).
- القيادة والدّعم الإداري (وجوب مساندة ودعم الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات).
- الهيكل التّطبيقي (يتطلّب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية وّالتّنظيمية).

- تعليم وتدريب العاملين (تتطلّب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في توعية الموارد البشرية).
- وضع الأطر التّشريعية وتحديثها وفقًا للمستجدّات (بمعنى تغيير القوانين والأنظمة والإجراءات) الّتي تسهّل عملية التّحول نحو الإدارة الإلكترونية لإضفاء المشروعية وّالمصداقية على كافة النّتائج).

**المتطلّبات المالية**

يعدّ تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسّسات التّعليمية من المشاريع الضّخمة الّتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي يتحقّق له الاستمرارية والنّجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التّحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللّازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التّدريبية والتّأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالّية عالية، لذلك لا بد من توفير التّمويل الكافي للتّحول نحو الإدارة الإلكترونية تحوّل يمكّن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوّة بالكفاءة الّتي تسمح باستمرارها وتأييد المتعاملين معها (السّميري، 2009).

**المتطلّبات الأمنية**

تتمثل متطلّبات الأمان في ضمان وحماية أمن قواعد البيانات والمعلومات والمواقع الإلكترونية في المنظّمة في مجموعة من البرامج والأجهزة والمعدّات الّتي تستخدمها المؤسّسة في تسيير أعمالها الإدارية بشكل محوسب، ويتطلّب هذا فحص أنظمة الرّقابة الدّاخلية عليها ومدى التزام الإدارات بوضع إجراءات كافية لحمايتها من السّرقة أو سوء الاستخدام، وأن يتأكّد من أنّ هذه التّقنيات تتناسب وطبيعة أعمال المؤسّسة وحجم أعمالها (وهاب، 2012).

على الرّغم من كلّ ما يقدّمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أنّ هناك تحدّيات تواجه سرّية المعلومات، وتتضمّن السّرّية عدّة محاور منها التّكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أيّ شخص إلى المعلومات، وأمن المعلومات (ياسين، 2017).

لقد أصبحت الحاجة ماسّة لتوفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثّورة التّقنية وازدياد شبكات الاتّصالات والمعلومات، خاصّة بعد انتشار العديد من المحاولات الرّامية إلى اختراق منظومات الحواسيب بغرض السّرقة أو تدمير المعلومات. وهذا ما دفع إلى طرح العديد من البرامج الأمنية لاتخاذ الإجراءات الدّفاعية والوقائية لحماية وتأمين خصوصية المنظّمات والأفراد، ومن ثمّ فإنّ تطبيق الإدارة الإلكترونية المدرسية يتطلّب وجود أساليب وإجراءات أمنية إلكترونية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق وذلك للمحافظة على سرية المعلومات والبيانات المدرسية وعدم التلاعب ببياناتها. https://www.new-educ.com-

وعلى ضوء ما سبق يصبح توفير هذه المتطلّبات ضرورة لا غنى عنه لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس وضرورة توفير القيادة الإدارية الواعية والمدركة لأهمّية تبنّي مثل هذه التّقنيات الحديثة والسّعي لتوفير متطلّبات تطبيقها داخل المدارس والتّصدّي لكلّ العقبات الّتي تعترض تبنّيها وتعزيز وعي الطّلاب وأولياء الأمور والمعلّمين والإداريين بمزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية، وتطوير البنية الأساسيّة الكافية لشبكات العمل بغرض تحقيق التّطبيق الفعّال للإدارة الإلكترونية.-https://www.new-educ.com

وفي هذا الإطار، يرى الباحث أنّ توظيف الإدارة الإلكترونية في الإدارة التّربوية يتطلّب من وزارة التّربية والتّعليم بالتّعاون مع الوزارات ذات الاختصاص، والمؤسّسات الشّريكة إعداد خطّة شاملة لضمان نجاحها ومواءمتها مع الإدارة التّربوية، ذلك أنّ توظيفها ليست عملية بسيطة،

فالإدارة الإلكترونية عملية معقّدة تشمل مكوّنات إدارية ومادّية وبشرية وفنّية ومالية، علاوة على مواكبة مستمرّة للمستجدّات التّقنية، وصولاً إلى مواكبة التّقدّم العلمي وتحقيق الأهداف المرجوّة.

### 5.4.1.2 معوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

فيما أكّد الدّسوقي وفرحات والعتيبي (2014) على أنّ مشكلة ضعف استخدام مديري المدارس للمستحدثات التّكنولوجية في الأعمال الإدارية هي بسبب افتقارهم للمعارف والمهارات الّتي تمكّنهم من توظيف هذه المستحدثات التّكنولوجية، وبين محمّد وعقيلان (2010) إنّ أبرز معوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية هي ندرة الدّورات التّدريبية والبرامج التّأهيلية المقدّمة للإدارات المدرسية، إضافة إلى ضعف الدّعم من الإدارات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وضعف البنية التّحتية اللازمة للإدارة الإلكترونية في المدارس. وأضاف القحطاني والخزي (2013) إلى أنّ القيادة الإدارية المدرسية تمثّل الدّور النّموذجي في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات بالنّسبة لأعضاء الهيئة التّعليمية، وأنّ تدنّي مستوى مهارات استخدام الإدارة المدرسية لتكنولوجيا المعلومات والاتّصالات سيؤدّي إلى ضعف توظيفهم لها في مهامهم وأعمالهم، وبالتّالي سيؤثّر سلبًا على قناعة أعضاء الهيئة التّعليمية لتوظيفها في نشاطاتهم التّعليمية أيضًا.

تتمثّل أهم معوّقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسّسات كما أوردها إبراهيم (2012):

- ❖ عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية، أو التّساهل في تطبيقها.
- ❖ قلّة الموارد المالية، وصعوبة توفير السّيولة النّقدية.
- ❖ التّمسك بالمركزية، وعدم الرّضا بالتّغيير الإداري.
- ❖ النّظرة السّلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من حيث تقليلها وتقزيمها لدور العنصر البشري.
- ❖ وجود الفجوة الرّقمية بين أفراد متخصّصين في التّقنية، وآخرين لا يفقهون شيئًا من إيجابياتها.

❖ أمن المعلومات، وهو تأمين الحماية من المخاطر الّتي تهدّد المعلومات والأجهزة، وتشريع الأنظمة، وسنّ قوانين السّلامة لوصول المعلومات للمستفيدين.

ويعتبر المورد البشري من أهم الموارد الّتي يمكن أن يكون له الأثر الفاعل في تحقيق النّجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويقصد بالمورد البشري هنا: الخبراء والمختصّون والعاملون في حقل المعرفة والتّكنولوجيا وموظفو الإدارات المعنية (سنوسي، 2019).

وبالرّغم من التّحدّيات السّابقة الّتي تواجه وزارة التّربية والتّعليم الفلسطينية في ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية في المدارس، يبقى التّحدي الأكبر للّذين يعملون بالميدان التّربوي وهم مديري المدارس الحكومية هو امتلاكهم لمهارات وقدرات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات في إعمالهم الإدارية، فبالرّغم من كافة التّحدّيات فإنّنا بحاجة إلى خلق كفايات لدى مديري المدارس وصانعي القرار لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

## 2.2 الدّراسات السّابقة

يعرض الباحث في هذا الفصل الدّراسات السّابقة القريبة من موضوع دراسته، وقد صنّفها الباحث إلى دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وسيتناولها بالتّحليل موضّحًا الأهداف، المنهج، أدوات الدّراسة، المجتمع والعيّنة، متغيّرات الدّراسة، وأهم النّتائج والتّوصيات، كما سيوضّح أوجه الشّبه والاختلاف بينها وبين الدّراسة الحالية، وكذلك أوجه الاستفادة منها في هذه الدّراسة، مرتّبة من الأحدث إلى الأقدم.

### 1.2.2 المحور الأوّل: الدّراسات المتعلقة بامتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية.

هدفت دّراسة **الجرايدة (2019)** للتّعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التّقنية في محافظة الظّاهرة بسلطنة عمان، واستخدم المنهج الوصفي، ومن أجل تحقيق الهدف بنيت استبانة مكوّنة من (34) فقرة موزّعة على (4) مجالات رئيسة تحقّق من صدقها وثباتها، وتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع مديري المدارس في محافظة الظّاهرة بسلطنة عمان والبالغ عددهم (82) مديراً حسب إحصائية قسم الإحصاء بالمديرية العامّة للتّربية والتّعليم بمحافظة الظّاهرة للعام (2019/2018) وطبّقت على (82) مدير مدرسة، ومن أبرز النّتائج أنَّ درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التّقنية في محافظة الظّاهرة بسلطنة عمان (متوسّطة)، وعدم وجود فروق في درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التّقنية في محافظة الظّاهرة بسلطنة عمان تعزى لمتغيّرات: النّوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهّل العلمي. وكانت أبرز التّوصيات التّركيز على الكفايات التّقنية الّتي احتلّت أولويات أكثر من غيرها عند تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس وتلبية الكفايات الّتي كشفت عنها الدّراسة.

أمّا دراسة **جلاب وخطوط (2019)** فهدفها التّعرف إلى درجة مساهمة الحاسب الآلي في تطوير جودة الإدارة المدرسية، والتّعرف إلى درجة مساهمة الحاسب الآلي تطوير جودة العملية التّعليمية، للتّحقق من واقع استخدام الحاسب الآلي في المدرسة الجزائرية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التّحليلي على عيّنة من (80) مديرًا ومعلّمًا اختيرت بطريقة قصدية، وأداتين هنا استبيانين تتكوّن الأوّلى من (17) عبارة، والثّانية من (13) عبارة أجيب عنها وفق ثلاثة بدائل هي: بدرجة كبيرة (3)، بدرجة متوسّطة (2)، بدرجة ضعيفة (1)، وتوصّلت الدّراسة إلى النّتائج التّالية: يساهم الحاسب الآلي بدرجة كبيرة في تطوير جودة الإدارة المدرسية بنسبة (84.19%)؛ ويسهم الحاسب الآلي بدرجة كبيرة في تطوير جودة العملية التّعليمية التّعلّمية بنسبة (88.07%)، وتعزى متغيرات الدّراسة إلى الجنس، المنطقة التّعليمية، سنوات الخدمة، وسنوات استخدام مدير المدرسة للحاسوب، وأوصى الباحثان بضرورة تعميم استخدام الحاسب الآلي في العملية التّعليمية من أجل تطوير جودتها.

وسعت دراسة **الحضرمي (2019)** إلى التّعرف إلى متطلّبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس وزارة التّربية والتّعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلّمين والإداريين، ولتحقيق أهداف الدّراسة استخدم المنهج الوصفي فطوّرت استبانة مكوّنة من (25) فقرة قسّمت إلى أربعة مجالات جرى التّحقق من صدقها ومصداقيتها، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (64) معلمًا وإداريًا موزّعين على ثلاث مدارس ثانوية في سلطنة عمان. وأظهرت نتائج الدّراسة أهمية توفير متطلّبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التّربية، وتمّ ترتيب المجالات بشكل فردي حسب الأهمّية من متطلّبات فنّية ومالية وبشرية وتشريعية من وجهة نظرهم، حيث أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المستوى دلالة (0.05) بين أفراد العيّنة حول مجالات متطلّبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغيّر نوع الوظيفة، كما أوضحت الدّراسة عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى إلى الخبرة فيما يتعلّق بأهميّة مجالات متطلّبات الإدارة الإلكترونية، وتعزى متغيّرات الدّراسة إلى نوع الوظيفة والسّنوات والخبرة مع عيّنة الدّراسة.

أمّا دراسة **عبد ربه (2019)** فكان هدفها الكشف عن درجة توافر الكفايات الإلكترونية بمجال بيئة التّواصل الإلكتروني المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي قلقيلية وسلفيت من وجهات نظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق أهداف الدّراسة طبقت أداة الدّراسة (الاستبانة) بعد التّحقق من صدقها وثباتها على عيّنة تألّفت من (100) مديرًا ومديرةً اختيروا عشوائيًا من مديري محافظتي قلقيلية وسلفيت، وتكوّن مجتمع الدّراسة من مديري المدارس الحكومية في مدارس محافظتي قلقيلية وسلفيت والبالغ عددهم وفق سجلات مديرية التّربية والتّعليم للعام الدّراسي 2017/2016 (141) مديرًا ومديرةً، واستخدم المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ درجة توافر الكفايات الإلكترونية بمجال بيئة التّواصل الإلكتروني المدرسي كانت متوسّطة وبلغ المتوسّط الحسابي للدّرجة الكلّية (3.14)، كما بيّنت النّتائج عدم وجود فروق دالّة إحصائيًا في درجة توافر هذه الكفايات تبعًا لمتغيّرات: الجنس والتّخصّص (علمي، أدبي) والمؤهّل العلمي للمدير. في حين كانت الفروق دالّة في متغيّر سنوات الخبرة الإدارية ومتغير عمر المدير في مجالي الكفايات الحاسوبية العامّة وكفايات استخدام شبكة الإنترنت. وقد خرجت الدّراسة بمجموعة من التّوصيات كان أهمّها: تأمين بنية تحتية تكنولوجية في المدارس، وتوفير خبراء ذوي خبرة تكنولوجية عالية لتدريب المديرين ورفع كفاياتهم الحاسوبية.

بينما سعت دراسة **العنزي (2019)** إلى التّعرف إلى دور الإدارة الإلكترونية في التّنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر معلّمي تلك المدارس، واتّبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، من خلال إعداد استبانة تكوّنت من (38) فقرة موزّعة على أربعة

مجالات، واختيرت العيّنة بالطّريقة العشوائية البسيطة، وتكوّنت من (388) معلمًا ومعلمةً، وأظهرت النّتائج أنّ دور الإدارة الإلكترونية في التّنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي تلك المدارس جاء بدرجة متوسّطة، وتوصّلت الدّراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عيّنة الدِّراسة على مجالات دور الإدارة الإلكترونية في التّنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر معلّمي تلك المدارس تعزى لمتغيّرات الجنس والمؤهّل العلمي والخبرة والتّخصص والدّورات التّدريبية، وفي ضوء نتائج الدّراسة أوصت الباحثة بتطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير العمل الإداري والتّعليمي في المدارس ممّا يساعد على رفع مستوى فعالية المدارس.

وسعت دراسة **الأقرع (2019)** للتّعرف إلى واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسّسات الحكومية، في محافظة قلقيلية، وأثرها في الأداء الوظيفي، والتّعرف على أثر المتغيّرات (الجنس، المؤهّل العلمي، سنوات الخبرة، المسمّى الوظيفي) نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسّسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، وقد استخدم الباحث المنهج التّحليلي والاستبانة، وتكوّن مجتمع الدّراسة من العاملين في المؤسّسات الحكومية في محافظة قلقيلية وعددهم (350)، وأجريت على عيّنة قوامها (190) من العاملين في المؤسّسات الحكومية في المحافظة، في العام 2019، وقد اختيرت بطريقة عشوائية، وقدّمت الدّراسة عدّة توصيات، كان من بينها، ضرورة الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسّسات الحكومية، نظرًا لأهميّتها في رفع مستويات الأداء، وتعزيز كفاءة العمل الإداري، وأوضحت نتائج الدّارسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ( $a \leq .05$) في استجابات أفراد عيّنة الدّراسة حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي في المؤسّسات الحكومية تعزى للمسمّى الوظيفي على جميع الأبعاد

وعلى الدّرجة الكلّية حيث كان مستوى الدّلالة لقيم (F) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصّفرية.

بينما سعت دراسة **السّعدي والحكيمي (2018)** إلى التّعرف إلى درجة توافر متطلّبات تنفيذ الاتّصال الإداري في مدارس التّعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء، وسبل تطويرها، وحيث صمّمت استبانة تكوّنت من جزأين: الجزء الأوّل تضمّن الخصائص الدّيموغرافية لأفراد العيّنة، أمّا الجزء الثّاني فقد تكوّن من الاستبانة المغلقة، وما تحتويه من محاورها الثّلاثة، ولتحقيق أهداف البحث أُعتمد المنهج الوصفي (التّحليلي)، وتكوّن مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات مدارس التّعليم العام (الأساسية – الثّانوية) بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (597) مديرًا ومديرة، واختيرت عيّنة الدّراسة بالطّريقة العشوائية البسيطة، من مختلف مديريات أمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ حجم عيّنة البحث (186) مديرًا ومديرة، وتوصّل البحث إلى أن درجة توافر متطلّبات تنفيذ الاتّصال الإداري الإلكتروني في مدارس التّعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء بصورة عامّة "قليلة". في حين أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات تقديرات مديري مدارس التّعليم العام، بأمانة العاصمة صنعاء لدرجة توافر إمكانات تنفيذ الاتّصال الإداري الإلكتروني، تعزى إلى متغيّر (نوع المدرسة– المرحلة التّعليمية– سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)، وأوصى الباحثان بإجراء أبحاث عن اتّجاهات مديري المدارس نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية – الاحتياجات التّدريبية لمديري مدارس التّعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء متطلّبات الإدارة الإلكترونية.

أمّا دراسة **العجّوري (2018)** فقد هدفت إلى التّعرف والإجابة على أسئلة الدّراسة المتمثّلة في درجة توفّر المتطلّبات الأساسية لاستخدام وسائل الاتّصال الإلكتروني في المهام الإدارية لمديري

المدارس الخاصّة بمديرية تعليم القويسمة في الأردن من وجهة نظر المعلّمين وصعوبات استخدامها. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، حيث كان مجتمع الدّراسة عيّنة عشوائية طبقية من معلّمي مديرية تربية القويسمة مكوّنة من (145) من الذّكور والإناث. وتكوّنت أداة الدّراسة الّتي طوّرت على شكل استبيان من ثلاثة مجالات: توافر المتطلّبات الفنّية لتوافر الوسائط الإلكترونية، والمهارات الشّخصية لمدير المدرسة، والصّعوبات المتعلقة بالاتّصال والتّواصل، وتوصّلت الباحثة إلى عدّة نتائج أهمّها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المتطلّبات الأساسية لتوافر الوسائط الإلكترونية في العمل الإداري لمديري المدارس الخاصّة المستهدفة تعزى لمتغيّرات (التّعليم، والجنس، والخبرة، والتّخصّص. وقدّمت الباحثة عدّة توصيات من أهمّها وضع الخطط والبرامج والسّياسات لتفعيل عملية الاتّصال الإلكتروني بين كافة المؤسّسات التّعليمية للجهات الحكومية وفق فترة زمنية محدّدة تغطي كافة المناطق الجغرافية.

وهدفت دراسة **لي وشيو (lee end chiu., 2017 )** إلى تقييم كفاءة الكفايات التّقنية لمديري المدارس في الصّين وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبعد التّأكّد من دلالات صدقها وثباتها طبّقت على (129) مدير ومديرة مدرسة وقد توصّلت الدّراسة إلى حاجة كثير من مديري المدارس لتطوير بعض الكفايات التّقنية، كذلك وجود علاقة بين الخدمة وممارسة الكفايات التّقنية.

أمّا دراسة **العنزي (2011)** هدفت إلى الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدينة الرّياض لكفايات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلّمين فيها، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (682) معلماً في المدارس الحكومية "بنين" في مدينة الرّياض بالمملكة العربية السّعودية للعام الدّراسي (2011/2010) تمثّل (3.1%) من مجتمع الدّراسة، وقد استخدمت أداة الدّراسة الّتي تمثّلت بالاستبانة الّتي تكوّنت من (48) فقرة. وتعزى لمتغيّرات (سنوات الخبرة، والمؤهّل العلمي، ومستوى

الدّراسة)، واستُخدِم المنهج الوصفي التّحليلي، وتوصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج من أبرزها: أنّ درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدينة الرّياض لكفايات الإدارة الإلكترونية كانت متوسّطة، كما بيّنت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المؤهّل العلمي والخبرة في بعض مجالات الدّراسة.

وهدفت دراسة **كوكسال (koksal, 2011)** إلى معرفة درجة توافر الكفايات التّقنية لدى مديري المدارس في تركيا، ولتحقيق هدف الدّراسة بنيت استبانة مكوّنة من (26) فقرة، وبعد التّأكد من دلالات صدقها وثباتها طبّقت على (134) مديرًا ومديرةً، وتوصّلت الدّراسة الى مجموعة من النّتائج كان من أهمّها: أنّ درجة توافر الكفايات التّقنية لدى مديري المدارس في تركيا كانت متوسّطة، كما بيّنت نتائج الدّراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات التّقنية تعزى لمتغيّر الجنس وكانت لصالح المديرين الذّكور، وقد توصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج كان من أبرزها توافر الكفايات لدى الكثير من مديري المدارس خاصّة فيما يتعلّق بالطّلبة والمعلّمين وأولياء الأمور، وإرسال المعلومات وتبادلها.

أمّا دراسة **جري (Grey, 2010)** فهدفت إلى الكشف عن مدى امتلاك مديري المدارس الأساسية في مقاطعة ميامي– دايد في الولايات المتحدة الأمريكية لقدرات تطبيق الإدارة الإلكترونية وقيادتها في مدارسهم. واتُّبِع المنهج الوصفي، تكوّنت عيّنة الدّراسة من (103) مديرًا ومديرةً (70% ذكورًا، 30% إناثًا) استجابوا لاستبانة إدارة التّكنولوجيا الإدارية التّربوية المكوّن من (31) فقرة موزّعة على المجالات التّالية: تصوّرات المديرين نحو الإدارة الإلكترونية، أهمّية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية. وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا بيّنت الدّراسة: وجود علاقة ارتباط دالّة إحصائيًا بين الخبرة السّابقة في الحاسوب والاتّجاهات نحو الإدارة الإلكترونية. كما

بيّنت عدم وجود فروق دالّة إحصائيًا في متوسّطات استجابات عيّنة الدّراسة حول الاتّجاهات نحو الإدارة الإلكترونية وأهمّيّتها تعزى لمتغيّر الجنس.

وسعت دراسة **جوزيف (Josef, 2008)** إلى التعرّف إلى درجة توافر الكفايات التّقنية لمديري المدارس في ولاية بيتربيج بالولايات المتّحدة الأمريكية، ولتحقيق هدف الدّراسة طوّرت استبانة وبعد التّأكد من دلالات صدقها وثباتها طبّقت على عدد من مديري المدارس، وكان من أهمّ نتائج الدّراسة ما يأتي: الأوّل المجال المهاري، والثّاني المجال المعرفي، والثّالث مجال الاتّجاهات، إنّ درجة توافر الكفايات التّقنية في المجالات السّابقة جاءت متوسّطة.

### 2.2.2 المحور الثّاني: الدّراسات المتعلّقة بممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية.

سعت دراسة **الأغبري (2020)** إلى التّعرف إلى مدى تقييم ممارسة معايير القيادة التّكنولوجية في المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السّعودية، حيث بلغ عدد المشاركين في الدّراسة (148) قائدًا من المدارس الحكومية بالمحافظة والّتي تمثّل أكثر من (50٪) من مجتمع الدّراسة، استُخدِم المنهج الوصفي التّحليلي، وأوضحت نتائج الدّراسة أنّ أفراد العيّنة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة قيادة المدارس الحكومية فيما يتعلّق بالقيادة التّكنولوجية وفق معايير التّعلم والتّعليم والإنتاجية والممارسة المهنية والدّعم والإدارة والعمليات التّقويم، كما أشارت النّتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بخصوص اتّجاهات أفراد الدّراسة حول معايير: الرّؤية والقيادة، التّعلم والتّعليم، الإنتاجية والممارسة المهنية، الدّعم والإدارة والعمليات، التّقويم والتّقويم، والقضايا الاجتماعية والقانونية والأخلاقية وفقًا لمتغيّر نوع القيادة للقيادة النّسائية، بين أعضاء المدارس الابتدائية وطلاب المدارس الإعدادية على مستوى الإنتاجية والممارسة

المهنية لأعضاء المدارس الابتدائية. وفي ضوء النّتائج الّتي تمّ الحصول عليها، تمّ تقديم عدد من التّوصيات والمقترحات.

في حين سعت دراسة **أبو شهاب (2019)** إلى التّعرف إلى درجة توظيف الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين ومديري المدارس في المدارس الخاصّة بالمرحلة الابتدائية العليا في منطقة الجامعة في العاصمة عمّان. واتُّبِع المنهج الوصفي في الدّراسة، وأُجريت استبيانين؛ إحداها مكوّنة من (30) فقرة وزّعت على المعلّمين، والأخرى مكوّنة من (35) فقرة وزّعت على مديري المدارس. وشارك في الدّراسة (655) مدرّس و(105) مدير مدرسة، اختيروا عشوائيًا من المدارس الخاصّة بالمرحلة الابتدائية العليا في منطقة الجامعة في العاصمة عمّان. ويعزى لمتغيّر النّوع الاجتماعي، وعدد سنوات الخبرة التّدريسية، وعدد سنوات الخبرة الإدارية. وأظهرت النّتائج أنّ درجة توظيف الإدارة الإلكترونية بين معلّمي ومديري المرحلة الابتدائية العليا من الطّلاب كانت متوسّطة، ومن أهمّ التّوصيات: ضرورة إجراء المزيد من الدّراسات حول موضوع توظيف الإدارة الإلكترونية في المدارس، بحيث توفّر لصانعي القرارات قاعدة علمية عريضة من البيانات والمعلومات بهدف الإصلاح والتّطوير والتّحديث.

بينما سعت دراسة **الخيّاط (2019)** إلى التّعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الخاصّة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتهم بمستوى أدائهم من وجهة نظر مساعديهم. ولتحقيق هدف الدّراسة استُخدِم المنهج الوصفي. وعيّنة عشوائية بسيطة تتكوّن من (242) مساعدًا ومساعدةً في المدارس الخاصّة. وطوّرت استبيانين. الأولى قياس درجة استخدام الإدارة الإلكترونية. بلغ عدد فقراتها (15) وجرى التّحقق من صحّتها وموثوقيّتها، وفي المستوى الثّاني، كان مجال تعليم الإدارة الإلكترونية مرتفعًا، وأظهرت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر الجنس للإناث، المؤهّل العلمي للدّراسات العليا في كافّة مجالات الإدارة الإلكترونية. كما

أشارت النّتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر الجنس لصالح الإناث والتّأهيل للدّراسات العليا وسنوات الخدمة واستفادة مقدّم الخدمة أقل من (5) سنوات في جميع مجالات الأداء الوظيفي. في ضوء نتائج الدّراسة توصي الباحثة بمجموعة من التّوصيات أهمّها مساعدة متّخذي القرار في اتّخاذ القرار بتوفير تطبيق إلكتروني لتزويد مديري المدارس بالتّغذية الرّاجعة حول مستويات أدائهم والفرصة لتحسينه من خلال التّوثيق وتوفير المعزّزات المرتبطة بمستوى الأداء.

أمّا دراسة **الرّبيعي (2019)** فهدفت إلى التّعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المملكة العربية السّعودية وعلاقتها بفاعلية القرار التّربوي. استُخدِم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (371) معلمًا ومعلّمًا اختيروا عشوائيًا. استُخدِمت أداة ذات شقّين: الأوّل لقياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والثّاني لقياس فاعلية القرارات التّعليمية. وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ درجة تطبيق هذه الدّرجة (متوسّط)، جاءت الحوكمة الإلكترونية في المدارس في المملكة العربية السّعودية بشكل معتدل في جميع المجالات وعلى النّطاق ككل، وأظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتأثير متغيّرات الجنس والتّأهيل العلمي في جميع المجالات المتعلّقة بالإدارة الإلكترونية، بينما كانت هناك فروق في سنوات الخبرة لسنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر). كما أظهرت النّتائج عدم وجود فروق تعزى إلى تأثير متغيّر الجنس على جميع المجالات المتعلّقة بفاعلية القرار التّربوي. بينما كانت هناك اختلافات في المؤهّل العلمي في مجال تحديد البدائل لصالح درجة البكالوريوس ووجود فروق في سنوات الخبرة في مجال تحديد المشكلة لصالح فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وفي ضوء النّتائج التي توصلت اليها أوصت الباحثة بتقديم الدّعم المالي لمراكز تقنيّة المعلومات في المدارس من أجل تحويل

الإدارة الإلكترونية، والتّأكيد على تدريب المديرين بشكل عام والمعلمين بشكل عام، حول استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري والفنّي بالمدرسة.

أمّا دراسة **العجلوني (2019)** فقد سعت إلى التّحقق من الإدارة الإلكترونية الّتي يمارسها مديرو المدارس وعلاقتها بالأداء الإداري والفني بناءً على وجهة نظر المعلّمين في محافظة إربد، الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واختيرت عيّنة عشوائية قوامها (350) معلمًا. ولجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة استخدمت اداتين؛ الأوّل هو قياس ممارسة الإدارة الإلكترونية والثّاني هو قياس أداء المديرين. وجرى التّحقق من كلا القسمين للتّأكد من دقّتها ومصداقيتها. أظهرت نتائج الدّراسة أنّ ممارسة الإدارة الإلكترونية من قبل مديري المدارس في محافظة إربد هي ذات مستوى متوسّط بمتوسّط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.74). كما بيّنت النّتائج أنّ أداء المديرين متوسّط، لكنّها تشير إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسة الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري والفنّي للمديرين ($r = 0.66$)، وفي ضوء ذلك يوصي الباحث بتفعيل استخدام التّقنيات الحديثة وعناصر الإدارة الإلكترونية في مجال التّخطيط والتّنظيم في المدارس.

بينما سعت دراسة **إيوان سيتياوان (Iwan Sitiawan, 2018)** لتحديد مدى استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات في عملية إدارة المدرسة إمّا كأداة تستخدم في إدارة المدرسة أو كوسيلة لاتّخاذ قرارات المنظّمة. المنهجية المستخدمة في هذا البحث هي طريقة البحث النّوعي، وموقع البحث في المدرسة الإعدادية في سوكابومي ( SuKabumi) ببلدية إندونيسيا. كما سعى الباحث من خلال هذا البحث، الى مساعدة نظام التّعليم في مسقط رأس الباحث إلى تحسين الجودة والخدمة من خلال استراتيجية مصمّمة من خلال تمكين تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات في المجال التّعليمي.

أمّا دراسة **الشّريف (2018)** فقد هدفت إلى التّعرف إلى درجة توظيف الخدمات الإلكترونية لوزارة التّربية والتّعليم العالي من قبل المدارس الخاصّة في محافظات غزّة من وجهة نظر مديري المدارس، وفحص ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في (α) أم لا (α≤.05) من بين متوسّطات درجات تقييمات العيّنة لدرجة التّوظيف للخدمات الإلكترونية لوزارة التّربية والتّعليم العالي من قبل المدارس الخاصّة في محافظات غزّة بسبب متغيّرات الدّراسة: (الجنس، سنوات الخدمة، دورات في مجال الحاسب الآلي، والهيئة المشرفة، ولتحقيق أهداف الدّراسة استخدم الباحث الطّرق المختلطة: (المنهج الوصفي التّحليلي والنّوعي). قام بجمع البيانات من خلال استبيان ومقابلات. وُزّعت الاستبانة على عيّنة كاملة ضمّت (57) مديرًا ومديرةً. وأُجريت مقابلات مع بعض الخبراء والمتخصّصين التّربويين من أجل الحصول على اقتراحات لتطوير درجة توظيف الخدمات الإلكترونية لوزارة التّربية والتّعليم العالي في المدارس الخاصّة في محافظات غزّة. 1) كانت درجة توظيف الخدمات الإلكترونية لوزارة التّربية والتّعليم العالي في المدارس الخاصّة في محافظات غزّة من وجهة نظر مديري المدارس متوسّطة والوزن النّسبي (63٪) ، 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (α≤.05) من بين متوسّطات درجات تقييم العيّنة لدرجة توظيف الخدمات الإلكترونية لوزارة التّربية والتّعليم العالي في المدارس الخاصّة في محافظات غزّة بسبب متغيّرات الدّراسة.

أمّا دراسة **الشّهري (2018)** فهدفت إلى التّعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة وأثرها في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلّمين والمعلّمين، وتأثير المتغيّرات، وسنوات الخبرة، والمرحلة التّعليمية، الجنس؛ ولتحقيق أهداف الدّراسة اتُبِع المنهج الوصفي التّحليلي. واستُخدِمت الاستبانة كأداة طبّقت على عيّنة قوامها (291) معلمًا ومعلمةً من مختلف مراحل التّعليم. في التّحليل الإحصائي للبيانات (SPSS) توصّلت الدّراسة إلى النّتائج

التّالية: 1) كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسّط (3.57)، وعلى مستوى البعد بعد أن وصل التّطبيق الإلكتروني إلى أعلى متوسّط (3.77)؛ تليها المراقبة والتّقييم الإلكتروني (3.57)، والتّنظيم الإلكتروني (3.53)، والتّخطيط الإلكتروني (3.42)، وكلّها متوسّطة. وكان أداء المعلّمين هو الأعلى (4.10)، يليه أداء الكادر الإداري (3.97)، وأداء قائد المدرسة (3.93)، وأخيراً أداء الطّلاب (3.70) أداءً مرتفعًا للغاية، وفي ضوء النّتائج، تمّ تقديم عدد من التّوصيات والمقترحات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس ومنها التّخطيط الجيّد لإعداد جميع العاملين بالمدرسة وتهيئتهم للتّعامل مع الإدارة الإلكترونية.

أمّا دراسة **غوانمة ومقابلة (2018)** فسعت للكشف عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس مديرية تربية المزار الشّمالي في الأردن. تكوّنت عيّنة الدّراسة من (38) مديرًا ومديرة، و(313) معلّمًا ومعلّمةً، ولتحقيق أهداف الدّراسة استُخدِم المنهج الوصفي، وذلك من خلال تطوير استبانة لأغراض الدّراسة، أظهرت نتائج الدّراسة أنّ درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس مديرية تربية المزار الشّمالي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلّمين جاءت بدرجة تقدير (متوسّطة). كما أظهرت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلّمين تعزى لأثر متغيّر المسمّى الوظيفي في جميع مجالات الإدارة الإلكترونية، باستثناء مجالي التّخطيط الإلكتروني، والرّقابة والتّقويم الإلكتروني، ولصالح مديري المدارس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلّمين في جميع مجالات الإدارة الإلكترونية تعزى لأثر متغيّر الجنس، باستثناء مجال الرّقابة والتّقويم الإلكتروني، ولصالح الإناث، ويوصي الباحثان بتقديم الحوافز المادّية والمعنوية لدى مديري المدارس والمعلّمين الّذين يستخدمون الإدارة الإلكترونية في تنفيذ الأعمال الإدارية المدرسية.

بينما هدفت دراسة **عبد الرحمن (2018)** إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وسبل تطويرها، وفيما إذا كان هناك فروق تعزى تبعًا لاختلاف نوع المدارس (حكومية وخاصّة). لتحقيق أهداف الدّراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكوّنت من (45) فقرة موزّعة على سبعة مجالات وهي: التّخطيط الإلكتروني، والتّنظيم الإلكتروني، والقيادة والتّوجيه الإلكتروني، والاتّصال الإلكتروني، واتّخاذ القرار الإلكتروني، والرّقابة الإلكترونية، والتّقويم الإلكتروني. بعد التّأكّد من صدق الأداة وثباتها، طُبّقت على عيّنة عشوائية قوامها (330) مديرًا ومديرةً اختيروا بالطّريقة العشوائية البسيطة. واستخدم المنهج الوصفي عبر وصف آراء عيّنة الدّراسة حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية، وأسفرت نتائج الدّراسة أنّ درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة "كبيرة"، وأنّ هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية ($\alpha$=0.05) تعزى لأثر نوع المدارس في جميع المجالات وفي الدّرجة الكلّية، باستثناء مجالي التّخطيط الإلكتروني والتّنظيم الإلكتروني لصالح المدارس الخاصّة، ويوصي الباحث ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بوضع حوافز تشجيعية لدعم استثمار الموارد البشرية (مديري المدارس) نحو الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري والاهتمام بالمستجدّات العصرية باستمرار للارتقاء بالواقع الإداري الحالي من خلال توفير أنظمة حوافز معنوية ومادّية تكون محوسبة.

أمّا دراسة **عريان (2018)** فقد هدفت إلى التّعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس منطقة حوّلي التّعليمية الكويتية للقيادة التّكنولوجية، وعلاقتها بدرجة قيادة التّغيير في مدارسهم، واستُخدِم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (111) مديراً ومديرةً، وطوّرت استبانة مكوّنة من (53) فقرة موزّعة على القيادة التّكنولوجية وقيادة التّغيير، وتوصلّت الدّراسة إلى أنّ درجة

ممارسة مديري المدارس للقيادة التّكنولوجية من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة، وأشارت النّتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن درجة ممارسة القيادة التّكنولوجية تعزى لمتغيّرات الجنس، وسنوات الخبرة في الإدارة، ومستوى المدرسة على الإدارة ككل، وفي جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن درجة ممارسة القيادة التّكنولوجية تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي ولصالح حملة الدّراسات العليا على الأداة ككل، وفي جميع المجالات.

وهدفت دراسة **هيبة والصّاعدي (2018)** إلى التعرّف إلى متطلّبات تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية لتطوير الممارسات الادارية في مدارس التّعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنوّرة، استُخدِم المنهج الوصفي، وقد تكوّنت عيّنة الدّراسة من (122) مديرة اخترن بالطّريقة العشوائية الطّبقية، وقد أظهرت النّتائج أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة جدًا بين أفراد عيّنة الدّراسة على متطلّبات تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية لتطوير الممارسات الإدارية بمدارسهن. وعلى ضوء النّتائج وُضِع عدد من التّوصيات.

دراسة **اركياسامي وآخرون (Arkiasamy&et al, 2015)** هدفت التّعرّف إلى أهمية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات لدى مديري المدارس، وأنّ توافر تلك المهارات لديهم هو عامل رئيس في كفاءتهم الوظيفية وإنجاز أعمالهم، وقد أشارت الدّراسة إلى أنّ المعلومات في ماليزيا شحيحة بخصوص مهارات مديري المدارس في تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات، لذا سعت دراستهم للكشف عن مستوى تلك المهارات، من خلال دراسة وصفية طبّقت على (250) فرداً من مديري المدارس الثّانوية في ولاية سيلانجوز (Selangor) وولاية بوريكواتوان ( Wilayah Persekutuan) في ماليزيا، وقد توصّلت نتائج الدّراسة إلى أنّ كفاءة مديري تلك المدارس كانت

متوسّطة، وقد أوصت الدّراسة أصحاب القرارات بضرورة تصميم البرامج التّدريبية للتّطوير المهني لمديري المدارس لإعدادهم بمستوى أفضل لإدارة مدرسة المستقبل.

بينما دراسة **ماليبولا (Malibola, 2015 )** هدفت إلى استكشاف العقبات الّتي تعيق تطبيق وتنفيذ الإدارة الإلكترونية كما يراها أعضاء هيئة التّدريس في جامعة شرق البحر الأبيض المتوسّط، شمال قبرص، استُخدِم المنهج الوصفي. واستخدمت طريقة المسح من خلال توزيع الاستبيانات. وشملت الاستبيانات الّتي أُجريت ميدانيًا وعادت 150 مشاركاً. أظهرت نتائج الدّراسة أنّ المعوّقات البشرية تأتي في مرتبة أعلى عند مقارنتها بالعوائق التّنظيمية بعوامل مثل: نقص الكوادر المتخصّصة في الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وقلّة المعرفة الكافية بتقنية الإدارة الإلكترونية، وخوف رؤساء الأقسام والعمداء من زيادة المهام الإدارية تحتلّ المرتبة الثّالثة في فئة العائق البشري، وأوصت هذه الدّراسة بضرورة أن تنظّم الجامعة دورات تدريبية وورش عمل وندوات لأعضاء هيئة التّدريس لتنويرهم حول أهمّية الإدارة الإلكترونية والفوائد الّتي تصاحبها في هذه الدّراسة والّتي تستند إلى منهجية وصفية وقائمة على الاستبيان، وتمّ الحصول على البيانات نتيجة لاستبيانات من (150) أكاديميًا في إحدى الجامعات. وأظهرت نتائج البحث أنّ الحواجز البشرية تلعب دورًا أكثر أهمّية من الحواجز التّنظيمية.

دراسة **حوكي، وآخرون (Hoque &et al, 2012)** كان الهدف منها العثور على مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات بين المعلّمين ومديري المدارس الماليزية. استُخدِم الأسلوب الكمّي في هذه الدّراسة مع عيّنة تمثيلية قوامها (260) معلّمًا ومعلّمة ومشرف ومدير مدرسة. تظهر نتائج البحث أنّ (84٪) من المعلّمين ليسوا على دراية بالسّياسة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتّصالات رغم وجودها. تظهر النّتائج أنّ معظم المدارس (80٪) ليس لديها سياسة

تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات على مستوى المدرسة على الرّغم من أنّ مرافق ومعدّات تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات متوفّرة في معظم المدارس الماليزية. يتمتّع جميع المعلّمين تقريبًا بمستوى عالٍ من المهارات في استخدام الكمبيوتر ويتمّ اكتساب المهارات الأساسية اللازمة للمعلّمين في مجال تكنولوجيا المعلومات بشكل عميق من قبل جميع المعلّمين. وبالمثل تمتلك (95٪) من المدارس آلات تصوير وماسحات ضوئية بينما يتوفّر جهاز عرض الوسائط المتعدّدة في (85٪) مدارس. بجانب (72%) من المدارس مجهّزة بكاميرا فيديو وجهاز عرض علوي وجهاز كمبيوتر محمول. ومع ذلك، فمن المثير للاهتمام أنّ خبراتهم ومهاراتهم لا تتكامل مع الإدارة التّعليمية أو مع أغراض التّدريس/ الفصول الدّراسية. بل يتمّ استخدامها للأغراض الإدارية اليومية. ستفيد نتائج الدّراسة صانعي السّياسات في البلدان النّامية والمديرين والمدرّسين والشّخصيات الأخرى ذات الصّلة بالتّعليم في ماليزيا وبالمثل.

أمّا دراسة **راسل ( Russell, 2004 )** فقد كان هدفها التّعرف إلى إسهامات الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، ومدى تأثيرها الإيجابي على استشارات مرشدي الطّلاب، والمعوّقات الّتي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس، وأظهرت النّتائج أنّ الإدارة الإلكترونية تسهم في زيادة الإنتاجية، وتقليل التّكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين من العملية التّعليمية، وزيادة المشاركين وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها الدّاخلية، والتّخلص من الأعمال الورقية وتقديم الخدمات بشكل آلي ممّا يؤثّر على توفير الجهد، كما أنّ الإدارة الإلكترونية تؤثّر إيجابًا على مرشدي الطّلاب وذلك عن طريق توفير وقت إضافي يمكن استغلاله في مقابلة الاحتياجات الخاصّة لكلّ طالبٍ وجهًا لوجه بدلاً من معالجته الاستشارات داخل المكاتب، ممّا يؤدّي إلى انتفاع المدرسة بمنافع التّكاليف الفائضة الّتي تصرف على الأعمال الورقية وأماكن التّخزين، وإتاحة الفرصة لمرشدي الطّلاب

للتّركيز على نموهم الأكاديمي. ومن أهمّ المعوّقات الّتي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس ما يتعلّق بالتّمويل وقلّة الدّورات التّدريبية.

أمّا هدف **دراسة كروس (Crouse, 2004)** هو التّعرف إلى أدوار المديرين في المدرسة التّكنولوجية من وجهة نظر المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (250) مديراً ومديرة. وتوصّلت الدّراسة إلى أهمّ النّتائج منها: استخدام أغلبية مديري المدارس للحاسب الآلي المتّصل بالشّبكة المحلّية للأعمال الإدارية من أجل مساندة عملية صنع القرار اليومية، وخبرة المديرين المكتسبة من البرامج التّدريبية في استخدام الحاسب الآلي تزيد من استخدامهم له متّصلاً بالشّبكة المحلّية. وعدم كفاية التّجهيزات المتوافرة حالياً لسد احتياجات مديري المدارس فيما يتعلّق بالحاسب الآلي ونظم إدارة المعلومات.

### 3.2.2 التّعقيب على الدّراسات السّابقة

من خلال استعراض الدّراسات السّابقة العربية والأجنبية، سيقوم الباحث ببيان أوجه التّشابه وأوجه الاختلاف بين الدّراسة الحالية والدّراسات السّابقة من حيث أهداف الدّراسة، منهج الدّراسة، أداة الدّراسة، ومجتمع وعيّنة الدّراسة، ومن ثمّ تسليط الضّوء على أهم النّتائج الّتي توصّلت إليها الدّراسات السّابقة، ذلك بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدّراسات السّابقة، وإبراز ما تتميّز به الدّراسة الحالية مقارنة بالدّراسات السّابقة.

**1. من حيث الأهداف:** هدفت بعض الدّراسات السّابقة إلى التّعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس كفايات الإدارة الإلكترونية، وكفايات التّقنيّة، ودرجة توافرها في مجال بيئة التّواصل الإلكتروني، ومن هذه الدّراسات دراسة الجرايدة، (2019)، ودراسة عبد ربه (2019)، ودراسة العنزي

(2011)، والبعض هدفت للتّعرف إلى دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأونروا بمحافظات غزّة كما في دراسة أبو شاويش (2010)، وبعض الدّراسات هدفت للتّعرف إلى أهمية استخدام مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات لدى مديري المدارس، وأنّ توافر تلك المهارات لديهم هو عامل رئيس في كفاءتهم الوظيفية وإنجاز أعمالهم، كما في دراسة اركياسامي وآخرون (Arkiasamy&et al, 2015)، وامتلاك مديري المدارس الأساسية لقدرات تطبيق الإدارة الإلكترونية وقيادتها في مدارسهم كما في دراسة جري (Grey, 2010)، وبعض الدّراسات هدفت للتّعرف إلى درجة مساهمة الحاسب الآلي تطوير جودة الإدارة المدرسية، وتطوير جودة العملية التّعليمية، وتنظيم وتحسين الأداء الوظيفي للتّحقق من واقع استخدام الحاسب الآلي في المدارس، مثل دراسة جلاب وخطوط (2019)، ودراسة الأقرع (2019)، والبعض هدفت للتّعرف إلى متطلّبات تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية لتطوير الممارسات الإدارية في مدارس التّعليم العام الحكومية، كما في دراسة هيبة والصّاعدي (2018)، ودرجة توفر المتطلّبات الأساسية لاستخدام وسائل الاتّصال الإلكتروني في المهام الإدارية لمديري المدارس الخاصّة كما في دراسة العجوري (2018)، بينما هدفت دراسة العتيبي (2010) إلى التّعرف إلى مقوّمات الإبداع الإداري والقدرة على مواكبة متطلّبات التّقدّم التّكنولوجي لدى مديرات المدارس الثّانوية، ودراسة السّعدي (2018) هدفت إلى التّعرف إلى درجة توافر متطلّبات تنفيذ الاتّصال الإداري في مدارس التّعليم العام، وسبل تطويرها، في ضوء الإدارة الإلكترونية، وهدفت دراسة إيوان سيتياوان (Iwan Sitiawan, 2018) إلى تحديد مدى استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات في عملية إدارة المدرسة إمّا كأداة تستخدم في إدارة المدرسة أو كوسيلة لاتّخاذ قرارات المنظّمة، وهدفت دراسة راسل ( Russell, 2004 ) إلى التّعرف إلى إسهامات الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، ومدى تأثيرها الإيجابي على استشارات مرشدي الطّلاب، والمعوّقات الّتي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس.

وتتّفق الدّراسة الحالية جزئيًا مع الدّراسات السّابقة من حيث موضوعها وأهدافها، ولكنّها تختلف مع دراسة جري (Grey, 2010) لتركيزه على قدرات تطبيق الإدارة الإلكترونية وقيادتها في مدارسهم.

وتختلف الدّراسة الحالية مع هذه الدّراسات من حيث الموضوع والأهداف فتبحث عن درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة، وهذا لم تتطرّق إليه أيّ من الدّراسات السّابقة.

2. **من حيث العيّنة:** تنوّعت العيّنات المستخدمة في الدّراسات السّابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، فقد تضمّنت العيّنات في الدّراسات السّابقة فئات مثل: المعلّمين والإداريين في مدارس وزارة التّربية والتّعليم في سلطنة عمان، مديري المدارس الحكومية في محافظتي قلقيلية وسلفيت من وجهات نظر المديرين أنفسهم، المعلّمين في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت، العاملين في المؤسّسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مديري مدارس الأونروا بمحافظات غزة، المعلّمين ومديري المدارس في المدارس الخاصّة بالمرحلة الابتدائية العليا في منطقة الجامعة في العاصمة عمّان، ومن هذه الدّراسات دراسة جلاب وخطوط (2019)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة العجوري (2018)، ودراسة هيبة والصاعدي (2018)، ودراسة العنزي (2011)، ودراسة العتيبي (2010)، ودراسة جري (Grey., 2010)، دراسة كروس (Crouse., 2004)، وأضافت دراسة أبو شاويش (2010) مديري المدارس والمشرفين التّربويين، ودراسة راسل (2004)، ( 2004 Russell.,) مرشدي الطّلاب.

واتّفقت معظم الدّراسات السّابقة العربية والأجنبية في اختيار مجتمعاتها وعيّناتها من مديري المدارس بشكل أساسي، إلّا أنّ بعضها أضاف إليهم من وجهة نظر المديرين والمعلّمين أو المعلّمين والمعلّمات.

3. **من حيث المنهج المستخدم:** اتّفقت الدّراسة مع معظم الدّراسات السّابقة العربية والأجنبية في المنهج المستخدم نظرًا لطبيعة البحث والأهداف مثل دراسة الجريدة (2019)، ودراسة جلاب وخطوط (2019)، ودراسة عبد ربه (2019)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة الأقرع (2019)، ودراسة السعدي (2019)، ودراسة هيبة والصّاعدي (2018)، ودراسة العتيبي (2010)، ودراسة أبو شاويش (2010) دراسة جري (Grey., 2010)، الّتي استخدمت فيها المنهج الوصفي الارتباطي.

واختلفت بعض الدّراسات في المنهج المستخدم في جمع البيانات مثل: دراسة العنزي (2019)، ودراسة العجوري (2018) الّتي استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي.

4. **من حيث الأداة:** تشابهت معظم الدّراسات السّابقة في استخدامها للاستبانة كأداة لها، وبعض الدّراسات طبّقت أداتين (استبانتين) لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها مثل: دراسة جلاب وخطوط (2019) موجّهتان إلى المديرين والمدرّسين.

وتختلف الدّراسة الحالية مع الدّراسات السّابقة في اعتمادها أداتين (الاستبانة كأداة أولى، والثّانية المقابلات كأداة ثانية).

**5.من حيث النّتائج:**

استفاد الباحث من الدّراسات السّابقة في بناء الإطار النّظري للدّراسة الحالية، وصياغة المشكلة وتحديد أهدافها وأهميّتها، بما يتناسب مع التّطور في الدّراسات اللّاحقة، حيث أشارت

دراسة الجرايدة (2019) إلى أنَّ درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التّقنية في محافظة الظّاهرة بسلطنة عمان (متوسّطة)، كذلك أظهرت النّتائج عدم وجود فروق في درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التّقنية في محافظة الظّاهرة بسلطنة عمان تعزى لمتغيّرات: النّوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهّل العلمي، في حين جاءت نتيجة دراسة جلاب وخطوط (2019) أنّ الحاسب الآلي يسهم بدرجة كبيرة في تطوير جودة الإدارة المدرسية بنسبة (84.19%)؛ وأن الحاسب الآلي يسهم بدرجة كبيرة في تطوير جودة العملية التّعليمية التّعلّمية بنسبة (88.07%)، في حين أشارت دراسة عبد ربه (2019) أنّ درجة توافر الكفايات الإلكترونية بمجال بيئة التّواصل الإلكتروني المدرسي كانت متوسّطة وبلغ المتوسّط الحسابي للدّرجة الكلّية (3.14)، بينما أشارت دراسة العنزي (2019) إلى ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تطوير العمل الإداري والتّعليمي في المدارس ممّا يساعد على رفع مستوى فعالية المدارس، وإنشاء مركز الإدارة الإلكترونية ليكون مشرفًا على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التّعليم العام بدولة الكويت، وعقد دورات تدريبية متعلّقة بالأساليب الإلكترونية الحديثة لمديري المدارس لزيادة وتطوير مهاراتهم في استخدام المهارات التّكنولوجية الحديثة، وجاءت دراسة السّعدي والحكيمي (2018) إلى أنّ درجة توافر متطلّبات تنفيذ الاتّصال الإداري الإلكتروني في مدارس التّعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء بصورة عامّة "قليلة"، وجاءت دراسة لي وشيو (lee end chiu., 2017 ) لوجود علاقة بين الخدمة وممارسة الكفايات التّقنية، وحاجة كثير من مديري المدارس لتطوير بعض الكفايات التّقنية، وأشارت دراسة كوكسال (koksal., 2011) أنّ درجة توافر الكفايات التّقنية لدى مديري المدارس في تركيا كانت متوسّطة، بينما أشارت دراسة جري (Grey., 2010) لوجود علاقة ارتباط دالّة إحصائيًا بين الخبرة السّابقة في الحاسوب والاتّجاهات نحو الإدارة الإلكترونية.

تتميّز الدّراسة الحالية عن الدّراسات السّابقة في سعيها لتحديد درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستها لها في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصّة ووكالة الأونروا في محافظة رام الله والبيرة، وتقديم التّوصيات الكفيلة بتطوير درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة استخدامها في تلك المدارس، وقد تبيّن أنّ الإدارة الإلكترونية قد حظيت باهتمام الباحثين ورغم اختلاف النّتائج إلّا أنّ جميع الدّراسات أجمعت على أهمّية الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المدرسية ورفع كفاياتهم الإلكترونية وتلبية حاجاتهم المهنية.

ومن هنا يرى الباحث أنّ الدّراسات الّتي لها علاقة بموضوع الدّراسة الحالية لا تتّصل بموضوعها اتّصالاً مباشرًا، وهي مكمّلة للدّراسات السّابقة؛ ممّا دفعه إلى ضرورة إجراء هذه الدّراسة بهدف التّعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في المدارس في محافظة رام الله والبيرة؛ إذ لم تجمع الدّراسات السّابقة بين متغيّرات الدّراسة الحالية مجتمعة، وبذلك سيتمتّع موضوع هذه الدّراسة بالحداثة والأصالة، حيث لم تتم دراسته سابقاً في المجتمع الفلسطيني.

# الفصل الثالث

# الطّريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدّراسة

2.3 مجتمع الدّراسة وعيّنتها

3.3 أدوات الدّراسة

4.3 تصميم الدّراسة ومتغيّراتها

5.3 إجراءات تنفيذ الدّراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

# الفصل الثّالث

# الطّريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطّرق والإجراءات الّتي اتّبعت، والّتي تضمّنت تحديد منهجية الدّراسة المتّبعة، ومجتمع الدّراسة والعيّنة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية الّتي اتّبعت في بناء أدوات الدّراسة وخصائصها، ثمّ شرح مخطّط تصميم الدّراسة ومتغيّراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدّراسة.

## 1.3 منهجية الدّراسة

انطلاقاً من طبيعة الدّراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدمت هذه الدّراسة المنهج الوصفي الارتباطي الكمي والمنهج النوعي، وهما المنهجان اللذان يهتمان بجمع المعلومات وتلخيصها وتصنيفها، والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عيّنة من النّاس أو وضعيّتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكريّة، أو أيّ نوع آخر من الظّواهر، أو القضايا، أو المشكلات الّتي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها، وتفسيرها، وتقييم طبيعتها للتّنبّؤ بها وضبطها، أو التّحكم فيها (حريزي وغربي، 2013).

استخدم المنهجان الوصفي الارتباطي الكمي والمنهج النوعي؛ نظرًا لملاءمتهما أغراض الدّراسة وتحقيق أهدافها، وذلك لمعرفة درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة عن طريق الاستبانة والمقابلات، وتحليلهما واستخلاص النّتائج.

## 2.3 مجتمع الدّراسة وعيّنتها

### 1.2.3 مجتمع الدّراسة:

تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (6161)، حسب إحصائية وزارة التّربية والتّعليم في العام الدّراسي (2022/2021)، والجدول **(1.3)** يبيّن توزيع مجتمع الدّراسة تبعًا لمتغيّرات المسمّى الوظيفي والجنس والجهة المشرفة:

**الجدول (1.3): يوضح توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والجنس والجهة المشرفة**

| المسمى الوظيفي | حكومة | | خاصة | | وكالة | | الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ذكر | انثى | ذكر | انثى | ذكر | انثى | |
| معلم | 1326 | 2676 | 348 | 1200 | 111 | 446 | 6107 |
| مشرف | 21 | 23 | 0 | 0 | 4 | 6 | 54 |
| المجموع | 1347 | 2699 | 348 | 1200 | 115 | 452 | 6161 |
| | 4046 | | 1548 | | 567 | | 6161 |

### 2.2.3 عيّنة الدّراسة:

أما عيّنة الدّراسة، فقد اختيرت كالآتي:

أولاً- العيّنة الاستطلاعية: اختيرت عيّنة استطلاعية مكوّنة من (35) من المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة، وذلك بغرض التّأكد من صلاحية أدوات الدّراسة واستخدامها لحساب الصدق والثّبات.

ثانياً- عيّنة الدّراسة الأصلية: اختيرت عيّنة الدّراسة بالطّريقة العشوائية الطّبقية تبعًا لمتغيّرات المسمّى الوظيفي والجنس والجهة المشرفة، وقد بلغ حجم العيّنة (449) من المعلّمين والمشرفين التّربويين. ويوضّح الجدول (2.3): توزيع عيّنة الدّراسة تبعًا لمتغيّرات المسمّى الوظيفي والجنس

والجهـة المشـرفة، كمـا أنّ الجـدول (3.3) يبـيّن توزيـع عيّنـة الدّراسـة حسـب متغيّراتهـا المسـتقلّة (التّصنيفية):

**الجدول (2.3): يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والجنس والجهة المشرفة**

| المسمى الوظيفي | حكومة | | خاصة | | وكالة | | الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ذكر | انثى | ذكر | انثى | ذكر | انثى | |
| معلم | 86 | 173 | 23 | 78 | 10 | 29 | 399 |
| مشرف | 10 | 12 | 6 | 10 | 3 | 9 | 50 |
| المجموع | 96 | 185 | 29 | 88 | 13 | 38 | **449** |
| | 281 | | 117 | | 51 | | |

**الجدول (3.3): يوضّح توزيع عيّنة الدّراسة حسب متغيّراتها المستقلّة (التّصنيفية):**

| المتغير | الفئات | العدد | النسبة % |
|---|---|---|---|
| **الجنس** | ذكر | 97 | 21.6 |
| | أنثى | 352 | 78.4 |
| | **المجموع** | 449 | 100.0 |
| **المؤهّل العلمي** | بكالوريوس | 351 | 78.2 |
| | ماجستير فأعلى | 98 | 21.8 |
| | **المجموع** | 449 | 100.0 |
| **سنوات الخبرة** | أقل من 5 سنوات | 86 | 19.2 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 93 | 20.7 |
| | 10 سنوات فأكثر | 270 | 60.1 |
| | **المجموع** | 449 | 100.0 |
| **الجهة المشرفة** | الحكومية | 335 | 74.6 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | الخاصّة | 56 | 12.5 |
| | الأونروا | 58 | 12.9 |
| | المجموع | 449 | 100.0 |
| **الوظيفة** | معلم/ة | 399 | 88.9 |
| | مشرف/ة | 50 | 11.1 |
| | **المجموع** | 449 | 100.0 |

## 3.3 أدوات الدّراسة

لتحقيق أهداف الدّراسة، اعتمد الباحث على مقياسين لجمع البيانات، هما: مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية، ومقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية كما يلي:

**أولاً: مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية**

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدّراسة الحالية، وبعد اطّلاع الباحث على الأدب التّربوي والدّراسات السّابقة وعلى مقاييس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية المستخدمة في بعض الدّراسات ومنها: دراسة القرني (2017)، ودراسة يونس (2016)، ودراسة العجمي (2011)، ودراسة الشّناق (2010)، ودراسة حامد (2009)، ودراسة المومني (2008)، ودراسة الحربي (2008)، ودراسة الحريري وجلال (2007)، ودراسة حسان والعجمي (2007)، ودراسة قطيشات (2004)، ودراسة نشوان ونشوان (2004)، ودراسة حجّي (2004)، قام الباحث بتطوير مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية استنادًا إلى تلك الدّراسات.

### 1.3.3 الخصائص السّيكومترية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية

**صدق المقياس**

استخدم الباحث نوعان من الصّدق كما يلي:

**أ) الصّدق الظّاهري (Face validity)**

للتّحقّق من الصّدق الظّاهري أو ما يعرف بصدق المحكّمين لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية، عرض المقياس بصورته الأوّلية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممّن يحملون درجة الدّكتوراة، وقد بلغ عددهم (14) محكماً، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكّل المقياس في صورته الأوّلية من (30) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتّفاق (80%) كحدٍّ أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكّمين، واستنادًا إلى ملاحظات المحكّمين، فقد عدّلت صياغة بعض الفقرات وحذفت فقرة، كما هو مبين في الملحق (ت).

**ب) صدق البناء (Construct Validity)**

للتّحقق من الصّدق للمقياس استخدم الباحث أيضًا صدق البناء، على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (35) من المعلّمين والمشرفين التّربويين، ومن خارج عيّنة الدّراسة المستهدفة، واستخّدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الّذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدّرجة الكلّية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدّرجة الكلّية للمقياس، والجدول (4.3) يوضّح ذلك:

**جدول (4.3): يوضّح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدّرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدّرجة الكلية للمقياس(ن=35)**

| الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية | الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية | الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية | الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | | | امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | | | امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | | | امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | .89** | .87** | 8 | .78** | .77** | 16 | .97** | .94** | 23 | .86** | .81** |
| 2 | .91** | .90** | 9 | .78** | .73** | 17 | .91** | .90** | 24 | .93** | .93** |
| 3 | .95** | .91** | 10 | .83** | .72** | 18 | .94** | .90** | 25 | .96** | .93** |
| 4 | .91** | .86** | 11 | .89** | .82** | 19 | .91** | .84** | 26 | .93** | .89** |
| 5 | .90** | .90** | 12 | .92** | .89** | 20 | .97** | .93** | 27 | .94** | .92** |
| 6 | .88** | .89** | 13 | .88** | .88** | 21 | .95** | .92** | 28 | .94** | .91** |
| 7 | .92** | .91** | 14 | .82** | .83** | 22 | .92** | .89** | 29 | .93** | .91** |
| - | - | - | 15 | .95** | .92** | - | - | - | - | - | - |
| **درجة كلية للبُعد .98**** | | | **درجة كلية للبُعد.96**** | | | **درجة كلية للبُعد .96**** | | | **درجة كلية للبُعد .97**** | |

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.05 > p *)  **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01 > p **)**

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.3) أنّ معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.72-.96)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالّة إحصائيًا؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia., 2011) أنّ قيمة معامل الارتباط الّتي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم الّتي تقع ضمن المدى (.30– أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسّطة، والقيمة الّتي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

**ثبات مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية**

للتّأكد من ثبات مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته، وزّع المقياس على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (35) من المعلّمين والمشرفين التّربويين في المدارس الحكومية والخاصة والأونروا في محافظة رام الله والبيرة، ومن خارج عيّنة الدّراسة المستهدفة، وبهدف التّحقق من ثبات الاتّساق الدّاخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha) على بيانات العيّنة الاستطلاعية بعد قياس الصّدق (29) فقرة، والجدول (5.3): يوضّح ذلك:

**جدول (5.3): يوضّح قيم معاملات ثبات مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية بطريقة كرونباخ ألفا**

| المجال | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|---|---|---|
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)** | 7 | .96 |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | 8 | .95 |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | 7 | .97 |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | 7 | .97 |
| **الدرجة الكلية** | **29** | .98 |

يتّضح من الجدول (5.3) أنّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية تراوحت ما بين (.95-.97)، كما يلاحظ أنّ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدّرجة الكلّية بلغ (.98). وتعدّ هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتّطبيق على العيّنة الأصلية.

**ثانياً: مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية**

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدّراسة الحالية، وبعد اطّلاع الباحث على الأدب التّربوي والدّراسات السّابقة وعلى مقاييس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية المستخدمة في بعض الدّراسات ومنها: دراسة سنوسي (2019) و دراسة عبدالرّزاق (2016)، ودراسة ريتشدردسون (Richrdson., 2015)، ودراسة شاه (shah., 2014)، ودراسة القحطاني والخزي (2013)، ودراسة تاغالو وآخرون (Tagalou et al., 2013)، ودراسة إبراهيم (2012) ودراسة نصار (2011)، ودراسة خلوف (2010)، ودراسة محمد وعقيلان (2010)، ودراسة السّميري (2009)، ودراسة الخان

(2005)، ودراسة ياسين (2005)، قام الباحث بتطوير مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية استنادًا إلى تلك الدّراسات.

### 2.3.3 الخصائص السّيكومترية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية

**صدق المقياس:**

استخدم نوعان من الصّدق، وكما يلي:

**أ) الصّدق الظّاهري (Face validity)**

للتّحقّق من الصّدق الظّاهري أو ما يعرف بصدق المحكّمين لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية، عرض المقياس بصورته الأوّلية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممّن يحملون درجة الدّكتوراه، وقد بلغ عددهم (14) محكماً، كما هو موضح في ملحق (ب)، وقد تشكّل المقياس في صورته الأوّلية من (30) فقرة؛ إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكّمين أجريت التّعديلات المقترحة، واستنادًا إلى ملاحظات المحكّمين فقد عُدلت صياغة بعض الفقرات، كما هو مبيّن في الملحق (ت).

**ب) صدق البناء (Construct Validity)**

من أجل التّحقّق من الصّدق للمقياس، استخدم صدق البناء على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (35) من المعلّمين والمشرفين التّربويين، ومن خارج عيّنة الدّراسة المستهدفة، واستخّدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الّذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدّرجة الكلّية لمقياس (درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدّرجة الكلّية للمقياس، كما هو مبيّن في الجدول (6.3):

**جدول (6.3): يوضّح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدّرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدّرجة الكلية للمقياس(ن=35)**

| الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية | الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية | الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية | الفقرة | الارتباط مع المجال | الارتباط مع الدرجة الكلية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | | | ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | | | ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | | | ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | | |
| 1 | .91** | .86** | 8 | .92** | .89** | 16 | .98** | .96** | 23 | .90** | .88** |
| 2 | .94** | .91** | 9 | .93** | .90** | 17 | .96** | .95** | 24 | .92** | .90** |
| 3 | .94** | .94** | 10 | .94** | .91** | 18 | .92** | .90** | 25 | .95** | .93** |
| 4 | .92** | .91** | 11 | .98** | .94** | 19 | .94** | .93** | 26 | .96** | .93** |
| 5 | .95** | .93** | 12 | .90** | .88** | 20 | .96** | .95** | 27 | .90** | .92** |
| 6 | .93** | .90** | 13 | .95** | .94** | 21 | .95** | .93** | 28 | .93** | .88** |
| 7 | .94** | .94** | 14 | .95** | .95** | 22 | .96** | .95** | 29 | .94** | .93** |
| - | - | - | 15 | .93** | .96** | - | - | - | 30 | .91** | .87** |
| **درجة كلية للبُعد** | **.98** | | **درجة كلية للبُعد** | **.97** | | **درجة كلية للبُعد** | **.98** | | **درجة كلية للبُعد** | **.98** | |

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.05 > p *)  **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01 > p **)**

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6.3) أنّ معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.86-.98)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالّة إحصائيًا؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia., 2011) أنّ قيمة معامل الارتباط الّتي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم الّتي تقع ضمن المدى (.30– أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسّطة، والقيمة الّتي تزيد عن (.70) تعتبر قويّة، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

**ثبات مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية:**

للتّأكد من ثبات مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته، وزّعت أداة الدّراسة على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (35) من المعلّمين والمشرفين التّربويين في المدارس الحكومية والخاصّة والأونروا في محافظة رام الله والبيرة، ومن خارج عيّنة الدّراسة المستهدفة. وبهدف التّحقّق من ثبات الاتّساق الدّاخلي للمقياس ومجالاته، فقد استخدم معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha) على بيانات العيّنة الاستطلاعية، بعد قياس الصّدق (30) فقرة، والجدول (7.3) يوضّح ذلك:

**جدول (7.3): يوضّح قيم معاملات ثبات مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية بطريقة كرونباخ ألفا**

| المجال | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|---|---|---|
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)** | 7 | .97 |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | 8 | .98 |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | 7 | .98 |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | 8 | .97 |
| **الدرجة الكلية** | **30** | .99 |

يتّضح من الجدول (7.3) أنّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية تراوحت ما بين (.97-.98)، كما يلاحظ أنّ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدّرجة الكلّية بلغ (.99)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة وتجعل من الأداة قابلة للتّطبيق على العيّنة الأصلية.

**تصحيح مقياسي الدّراسة:**

**أولاً: مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية:** تكوّن مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية في صورته النّهائية بعد قياس الصّدق من (29)، فقرة موزّعة على أربعة مجالات كما هو موضّح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتّجاه الإيجابي لدرجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية.

**ثانياً: مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية:** تكوّن مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية في صورته النّهائية من (30)، فقرة، موزّعة على أربعة مجالات كما هو موضّح في ملحق (ث)، وقد مثّلت جميع الفقرات الاتّجاه الإيجابي لدرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرّج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جدًا (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسّطة (3) درجات، قليلة (2) درجتان، قليلة جدًا (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسّطات الحسابية، ولتحديد درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى عيّنة الدّراسة، حوّلت العلامة وفق المستوى الّذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف الدّرجة إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسطة ومنخفض، وذلك وفقًا للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى _ الحد الأدنى (التدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} \quad 1.33 = \frac{1-5}{3}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النّحو الآتي:

**جدول (8.3): يوضّح درجات احتساب مستوى كل من درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية**

| | |
|---|---|
| **درجة منخفضة** | **2.33 فأقل** |
| **درجة متوسطة** | **3.67 – 2.34** |
| **درجة مرتفعة** | **5 –3.68** |

## 4.3 تصميم الدّراسة ومتغيّراتها

اشتملت الدّراسة على المتغيّرات المستقلّة(التّصنيفية) والتّابعة الآتية:

أ– **المتغيّرات التّصنيفية:**

1. **الجنس:** وله مستويان هما: (1–ذكر، 2– أنثى).
2. **المؤهّل العلمي:** وله مستويان هما: (1– بكالوريوس، 2– ماجستير فأعلى).
3. **سنوات الخبرة:** ولها ثلاثة مستويات هي: (1– أقل من 5 سنوات، 2– من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 3– 10 سنوات فأكثر).
4. **الجهة المشرفة:** ولها ثلاثة مستويات هي: (1– الحكومية، 2– الخاصّة، 3– الأونروا).
5. **الوظيفة:** ولها مستويان هما: (1– معلم/ة، 2– مشرف/ة).

**ب–المتغير التّابع:**

أ) الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية الّتي تقيس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى عيّنة الدّراسة.

ب) الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية الّتي تقيس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى عيّنة الدّراسة.

## 5.3 إجراءات تنفيذ الدّراسة

نفُذت الدّراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التّقارير، الرّسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النّظري للدّراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد المعلّمين والمشرفين التّربويين.
3. تحديد مجتمع الدّراسة، ومن ثمّ تحديد عيّنة الدّراسة.
4. تطوير أدوات الدّراسة من خلال مراجعة الأدب التّربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدّراسة.
6. تطبيق أدوات الدّراسة على عيّنة استطلاعية ومن خارج عيّنة الدّراسة الأساسية، إذ شملت (35) من المعلّمين والمشرفين التّربويين، وذلك بهدف التّأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدّراسة.
7. تطبيق أدوات الدّراسة على العيّنة الأصلية، والطّلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأنّ إجابتهم لن تستخدم إلّا لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرّزمة الإحصائي (SPSS, 26) لتحليل البيانات، وإجراء التّحليل الإحصائي المناسب.
9. مناقشة النّتائج الّتي أسفر عنها التّحليل في ضوء الأدب النّظري والدّراسات السّابقة، والخروج بمجموعة من التّوصيات والمقترحات البحثية.

## 6.3 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قام الباحث باستخدام برنامج الرّزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثّبات.
3. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلّتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضيات المتعلّقة بالجنس والمؤهّل العلمي والوظيفة.
4. اختبار تحليل التّباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيّات المتعلّقة، بالرّتبة بسنوات الخبرة، والجهة المشرفة.
5. اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية.
6. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية، كذلك لفحص صدق أداتي الدّارسة.
7. اختبار معامل الانحدار المتعدّد التّدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) لمعرفة إسْهام أبعاد درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية في التّنبؤ بدرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية.

# الفصل الرابع

## عرض نتائج الدراسة

**1.4 النّتائج المتعلّقة بأسئلة الدّراسة**

**2.4 النّتائج المتعلّقة بفرضيّات الدّراسة**

**3.4 النّتائج المتعلّقة بالمقابلات الشّخصية.**

# الفصل الرّابع

# عرض نتائج الدّراسة

يتناول هذا الفصل عرضًا للنّتائج الّتي توصّلت إليها الدّراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها الّتي طرحت، وقد نظّمت وفقاً لأسئلة الدراسة في العرض، وكما يلي:

## 1.4 النّتائج المتعلقة بأسئلة الدّراسة

### 1.1.4 نتائج السّؤال الأوّل: ما درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين؟

للإجابة عن السّؤال الأوّل حُسبت المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين، والجدول (1.4) يوضّح ذلك:

**جدول (1.4): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليًا**

| الرتبة | رقم المجال | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 2 | امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | 3.89 | 0.798 | 77.8 | **مرتفعة** |
| **2** | 1 | امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | 3.80 | 0.789 | 76.0 | **مرتفعة** |
| **3** | 4 | امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | 3.76 | 0.874 | 75.2 | **مرتفعة** |
| **4** | 3 | امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | 3.74 | 0.891 | 74.8 | **مرتفعة** |
| | | **درجة لامتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية** | 3.80 | 0.796 | 76.0 | **مرتفعة** |

يتّضح من الجدول (1.4) أنّ درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسّط الحسابي لتقديرات عيّنة الدّراسة (3.80) وبنسبة مئوية (76.0)، أمّا المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجالات مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية تراوحت ما بين (3.89–3.74)، وجاء مجال " امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.89) وبنسبة مئوية (77.8) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذاتية)" في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (3.74) وبنسبة مئوية (74.8) وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية كل مجال على حدة، وعلى النّحو الآتي:

### 1) امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (الأدائية والاجتماعية)

**جدول (2.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (الأدائية والاجتماعية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابية**

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 8 | يوفر صفحة موقع إلكتروني للمدرسة لنشر: (الأنشطة، الفعاليّات، التّعميمات). | 4.20 | 0.828 | 84.0 | **مرتفعة** |
| **2** | 9 | يعتمد المدير على تطبيقات الإدارة الإلكترونية (EYWA ELETTER، Eschool) في تسيير مهامه الإدارية. | 4.00 | 0.917 | 80.0 | **مرتفعة** |
| **3** | 11 | يشجّع على توظيف التّطبيقات الإلكترونية؛ لتجويد العملية التّعليمية التّعلّمية (ZOOM، GOOGLE، TEAMS، OFFICE). | 3.98 | 0.923 | 79.6 | **مرتفعة** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **4** | 10 | يمكّن أولياء الأمور من الاطلاع على أداء أبنائهم إلكترونيًا. | 3.91 | 0.930 | 78.2 | **مرتفعة** |
| **5** | 12 | يمتلك القدرة على تقييم قدرات المعلّمين الإلكترونية بشكل جيد ويسعى إلى تطويرها. | 3.78 | 0.998 | 75.6 | **مرتفعة** |
| **6** | 14 | ينظّم السّجلات الإدارية إلكترونيًا. | 3.76 | 0.994 | 75.2 | **مرتفعة** |
| **7** | 15 | لديه تصوّر لتقييم المعلّمين إلكترونيًا. | 3.75 | 1.011 | 75.0 | **مرتفعة** |
| **8** | 13 | يتابع ملاحظات أولياء أمور الطّلبة حول الأداء الأكاديمي إلكترونيًا. | 3.70 | 1.038 | 74.0 | **مرتفعة** |
| | | **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (الأدائية والاجتماعية)** | 3.89 | 0.798 | 77.8 | **مرتفعة** |

يتّضح من الجدول (2.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (الأدائية والاجتماعية) تراوحت ما بين (4.20–3.70)، وجاءت فقرة " يوفّر صفحة موقع إلكتروني للمدرسة لنشر: (الأنشطة، الفعاليّات، التّعميمات)" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (4.20) وبنسبة مئوية (84.0) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يتابع ملاحظات أولياء أمور الطّلبة حول الأداء الأكاديمي إلكترونيًا" في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (3.70) وبنسبة مئوية (74.0) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (الأدائية والاجتماعية) (3.89) وبنسبة مئوية (77.8) وبتقدير مرتفع.

### 2) امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (المعرفية والإدراكية)

**جدول (3.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (المعرفية والإدراكية) مرتبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابية**

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 2 | يلم بالمستجدّات على مستوى تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني (WhATSAPP، MESSENGER، TEAMS، ZOOM). | 3.95 | 0.854 | 79.0 | **مرتفعة** |
| **2** | 1 | يمتلك مدير المدرسة المعرفة الأساسية في التّعامل مع | 3.87 | 0.906 | 77.4 | **مرتفعة** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التّقنيات المتعلّقة بالحاسوب بما فيها برامج (OFFICE). | | | | |
| **3** | 4 | يتابع إنجازات المعلمين إلكترونيًا. | 3.86 | 0.936 | 77.2 | **مرتفعة** |
| **4** | 6 | يوجّه المعلّمين إلى الالتحاق ببرامج تدريبية إلكترونية؛ لرفع كفاياتهم التّعليمية. | 3.84 | 0.935 | 76.8 | **مرتفعة** |
| **5** | 7 | يحدّد احتياجات المعلّمين الجدد المهنية المتعلّقة بالمحتوى الرّقمي. | 3.76 | 0.962 | 75.2 | **مرتفعة** |
| **6** | 3 | ينمّي مهاراته الحاسوبية من خلال الاشتراك بدورات متخصصة. | 3.67 | 0.954 | 73.4 | **متوسطة** |
| **7** | 5 | يطوّر لغته الإنجليزية من أجل التّعامل مع المواقع الإلكترونية. | 3.63 | 1.045 | 72.6 | **متوسطة** |
| | | **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (المعرفية والإدراكية)** | 3.80 | 0.789 | 76.0 | **مرتفعة** |

يتّضح من الجدول (3.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (المعرفية والإدراكية) تراوحت ما بين (3.95-3.63)، وجاءت فقرة " يلم بالمستجدّات على مستوى تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني (WhATSAPP، MESSENGER، TEAMS، ZOOM)." بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.95) وبنسبة مئوية (79.0) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يطوّر لغته الإنجليزية من أجل التّعامل مع المواقع الإلكترونية " في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (3.63) وبنسبة مئوية (72.6) وبتقدير متوسّط. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (المعرفية والإدراكية) (3.80) وبنسبة مئوية (76.0) وبتقدير مرتفع.

### 3) امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)

**جدول (4.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابية**

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 23 | يشجّع مدير المدرسة المعلّمين على مواكبة كل جديد في مجال الوسائل التّعليمية الإلكترونية. | 3.88 | 0.956 | 77.6 | **مرتفعة** |
| **2** | 28 | يسعى لتوفير التّقنيات الإلكترونية الحديثة في العمل الإداري. | 3.80 | 0.971 | 76.0 | **مرتفعة** |
| **3** | 26 | يوجه المعلّمين إلى تطوير وسائل تعليمية تقنية حديثة. | 3.80 | 0.950 | 76.0 | **مرتفعة** |
| **4** | 24 | يمتلك القدرة على مواكبة خطط وزارة التّربية والتّعليم الخاصّة بالجانب التّقني. | 3.80 | 0.957 | 76.0 | **مرتفعة** |
| **5** | 25 | يلم بأساليب تفعيل الوسائل التّقنية التّعليمية. | 3.71 | 0.983 | 74.2 | **مرتفعة** |
| **6** | 29 | لديه القدرة على حل المشكلات المتعلّقة بالمنظومة التّعليمية عبر الوسائل التّقنية الحديثة. | 3.66 | 1.019 | 73.2 | **متوسطة** |
| | 27 | يسعى إلى تدريب المعلّمين عبر الوسائل التّقنية الحديثة ( OVER HEAD PROJECTOR "INTERACTIVE BOARD"). | 3.65 | 1.024 | 73.0 | **متوسطة** |
| | | **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | 3.76 | 0.874 | 75.2 | **مرتفعة** |

يتّضح من الجدول (4.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) تراوحت ما بين (3.88–3.65)، وجاءت فقرة " يشجّع مدير المدرسة المعلّمين على مواكبة كل جديد في مجال الوسائل التّعليمية الإلكترونية" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.88) وبنسبة مئوية (77.6) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يسعى إلى تدريب المعلّمين عبر الوسائل التّقنية الحديثة ( OVER HEAD PROJECTOR INTERACTIVE BOARD")" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبنسبة مئوية

(73.0) وبتقدير متوسّط. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) (3.76) وبنسبة مئوية (75.2) وبتقدير مرتفع.

### 4) امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)

**جدول (5.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) مرتّبة تنازليّاً حسب المتوسّطات الحسابية**

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 19 | يتابع الإشراف الإلكتروني بكفاءة، من خلال رصد الحصص الّتي تعطى عن بعد. | 3.82 | 0.957 | 76.4 | **مرتفعة** |
| **2** | 18 | يلم بالبرامج الإلكترونية المتعلّقة بالإدارة الإلكترونية (Eschool، TEAMS). | 3.82 | 0.981 | 76.4 | **مرتفعة** |
| **3** | 16 | يتابع مدير المدرسة مهارات المعلّمين من خلال أدائهم على البرمجيات التّعليمية (ZOOM، GOOGLE، TEAMS). | 3.80 | 0.975 | 76.0 | **مرتفعة** |
| **4** | 21 | يتابع محتويات ملف الإنجاز المهني والإلكتروني. | 3.72 | 1.000 | 74.4 | **مرتفعة** |
| **5** | 20 | يتعامل بسهولة مع تطبيق الإدارة الإلكترونية. | 3.72 | 0.954 | 74.4 | **مرتفعة** |
| **6** | 17 | يمتلك مهارات إشرافية في مجال تكنولوجيا المعلومات: (برامج OFFICE). | 3.66 | 1.008 | 73.2 | **متوسطة** |
| **7** | 22 | يمتلك القدرة على طرح أفكار إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية. | 3.66 | 1.056 | 73.2 | **متوسطة** |
| | | **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | 3.74 | 0.891 | 74.8 | **مرتفعة** |

يتّضح من الجدول (5.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) تراوحت ما بين (3.82 - 3.66)، وجاءت فقرة " يتابع الإشراف الإلكتروني بكفاءة، من خلال رصد الحصص الّتي تعطى عن بعد" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.82) وبنسبة مئوية (76.4) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يمتلك القدرة

على طرح أفكار إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (3.66) وبنسبة مئوية (73.2) وبتقدير متوسّط. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) (3.74) وبنسبة مئوية (74.8) وبتقدير مرتفع.

### 2.1.4 نتائج السّؤال الثّاني: ما درجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين؟

للإجابة عن السّؤال الثّاني حُسبت المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين، والجدول (6.4) يوضّح ذلك:

**جدول (6.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لكلّ مجال من مجالات مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليًا**

| الرتبة | رقم المجال | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 1 | ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | 3.87 | 0.788 | 77.4 | **مرتفعة** |
| **2** | 4 | ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | 3.69 | 0.885 | 73.8 | **مرتفعة** |
| **3** | 3 | ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | 3.66 | 0.923 | 73.2 | **متوسطة** |
| **4** | 2 | ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | 3.64 | 0.872 | 72.8 | **متوسطة** |
| | | **درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية** | 3.71 | 0.828 | 74.2 | **مرتفعة** |

يتّضح من الجدول (6.4) أنّ درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسّط الحسابي لتقديرات عيّنة الدّراسة (3.71) وبنسبة مئوية (74.2)، أما المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجالات مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية تراوحت ما بين (3.87–3.64)، وجاء مجال " ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) " بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.87) وبنسبة

مئوية (77.4) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) " في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (3.64) وبنسبة مئوية (72.8) وبتقدير متوسّط.

وقد حُسبت المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية كل مجال على حدة، وعلى النّحو الآتي:

**1) ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)**

**جدول (7.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابية**

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 1 | يكتب مدير المدرسة التّقارير باستخدام الوسائل الإلكترونية. | 3.96 | 0.931 | 79.2 | **مرتفعة** |
| **2** | 5 | ينفذ البرامج الإلكترونية الّتي تطلبها وزارة التّربية والتّعليم. | 3.95 | 0.872 | 79.0 | **مرتفعة** |
| **3** | 6 | يوظّف تقنيات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني في المدرسة (ZOOM، TEAMS، WhATSAPP، MESSENGER). | 3.94 | 0.903 | 78.8 | **مرتفعة** |
| **4** | 3 | يرصد الأداء في مجال تفعيل المعلّمين البرامج الإلكترونية. | 3.82 | 0.903 | 76.4 | **مرتفعة** |
| **5** | 2 | يدير الوسائل الإلكترونية بنجاح. | 3.82 | 0.921 | 76.4 | **مرتفعة** |
| **6** | 4 | يرشد المعلّمين إلى إتّباع طرائق تّدريس باستخدام التّقنيات الحديثة (YOUTUBE). | 3.80 | 0.888 | 76.0 | **مرتفعة** |
| **7** | 7 | ينوّع في أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة بحسب المواقف باستخدام برامج (MICROSOFT WORD EXCEL، POWERPOINT). | 3.80 | 0.928 | 76.0 | **مرتفعة** |
| | | **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)** | 3.87 | 0.788 | 77.4 | **مرتفعة** |

يتّضح من الجدول (7.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) تراوحت ما بين (3.96 _3.80)، وجاءت فقرة " يكتب مدير المدرسة التّقارير باستخدام الوسائل الإلكترونية " بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.96) وبنسبة مئوية (79.2) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " ينوّع في أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة بحسب المواقف باستخدام برامج (MICROSOFT WORD EXCEL، POWERPOINT)." في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (3.80) وبنسبة مئوية (76.0) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) (3.87) وبنسبة مئوية (77.4) وبتقدير مرتفع.

**2) ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)**

**جدول (8.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابية**

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 23 | يوظّف تطبيقات الإنترنت للتّواصل مع ذوي العلاقة في الإدارة (ZOOM، GOOGLE، TEAMS، WhATSAPP، MESSENGER). | 3.76 | 0.983 | 75.2 | **مرتفعة** |
| **2** | 29 | يحفّز المعلّمين على توظيف المصادر الرّقمية في الغرف الصّفّية من خلال المنصّة التّربوية. | 3.72 | 0.991 | 74.4 | **مرتفعة** |
| **3** | 24 | ينظم سجلات إلكترونية حول طاقم المدرسة (الأرشفة الإلكترونية). | 3.72 | 0.978 | 74.4 | **مرتفعة** |
| **4** | 28 | يرشد المعلّمين إلى البحث عن موضوعات ذات علاقة بتخصّصاتهم عبر متصفّحات البحث (GOOGLE). | 3.69 | 0.979 | ]73.8 | **مرتفعة** |
| **5** | 25 | يتبادل المعلومات مع المدارس الأخرى عبر الوسائل التّقنية الحديثة. | 3.69 | 0.983 | 73.8 | **مرتفعة** |
| **6** | 30 | يعد الميزانية السّنوية للمدرسة إلكترونيًا، بمساعدة قسم المالية في المديرية. | 3.68 | 1.015 | 73.6 | **مرتفعة** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **7** | 26 | يستخدم قاعدة بيانات مشتركة للإدارة المدرسية. | 3.65 | 0.976 | 73.0 | **متوسطة** |
| **8** | 27 | يدير الاجتماعات عن بعد مراعيًا الوقت المحدّد لها. | 3.63 | 0.994 | 72.6 | **متوسطة** |
| | | **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | 3.69 | 0.885 | 73.8 | **مرتفعة** |

يتّضح من الجدول (8.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) تراوحت ما بين (3.76–3.63)، وجاءت فقرة " يوظّف تطبيقات الإنترنت للتّواصل مع ذوي العلاقة في الإدارة (ZOOM، GOOGLE، TEAMS، WhATSAPP، MESSENGER)" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.76) وبنسبة مئوية (75.2) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يدير الاجتماعات عن بعد مراعيًا الوقت المحدّد لها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (3.63) وبنسبة مئوية (72.6) وبتقدير متوسّط. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) (3.69) وبنسبة مئوية (73.8) وبتقدير مرتفع.

### 3) كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)

**جدول (9.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابية**

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 18 | يشرف على الخطط (السّنوية والشّهرية واليومية) الّتي يضعها المعلّمون إلكترونيًا. | 3.75 | 1.012 | 75.0 | **مرتفعة** |
| **2** | 19 | يقيّم مهارات المعلّمين الإلكترونية، لحثّهم على بذل جهود أكبر. | 3.73 | 0.994 | 74.6 | **مرتفعة** |
| **3** | 17 | يوثق محتوى المواد الّتي يشرف عليها إلكترونيًا. | 3.69 | 1.014 | 73.8 | **مرتفعة** |
| **4** | 22 | يشارك في تطوير الإدارة الإلكترونية عبر مواكبة المستجدّات التّقنية. | 3.63 | 0.994 | 72.6 | **متوسطة** |
| **5** | 15 | يوظّف التّكنولوجيا في تنفيذ مهمّات الإشراف التّربوي. | 3.63 | 1.032 | 72.6 | **متوسطة** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **6** | 16 | يمارس أساليب الاشراف التّربوي عن بعد. | 3.61 | 1.011 | 72.2 | **متوسطة** |
| **7** | 20 | يتّبع النّظريات العلمية الحديثة في ممارسة الإدارة الإلكترونية. | 3.61 | 1.017 | 72.2 | **متوسطة** |
| **8** | 21 | يحدّث ملف إنجازه المهني الإلكتروني باستمرار. | 3.59 | 1.016 | 71.8 | **متوسطة** |
| | | **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | 3.66 | 0.923 | 73.2 | **متوسطة** |

يتّضح من الجدول (9.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) تراوحت ما بين (3.75 -3.59)، وجاءت فقرة " يشرف على الخطط (السّنوية والشّهرية واليومية) الّتي يضعها المعلّمون إلكترونيًا" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.75) وبنسبة مئوية (75.0) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يحدّث ملف إنجازه المهني الإلكتروني باستمرار" في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (3.59) وبنسبة مئوية (71.8) وبتقدير متوسّط. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) (3.66) وبنسبة مئوية (73.2) وبتقدير متوسّط.

### 4) ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)

**جدول (10.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنّسب المئوية لفقرات مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) مرتّبة تنازليًا حسب المتوسّطات الحسابي**

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 12 | يوظّف وسائل الاتّصال الإلكترونية في التّواصل مع أولياء أمور الطّلبة (WhATSAPP، MESSENGER). | 3.81 | 0.962 | 76.2 | **مرتفعة** |
| **2** | 11 | يحفّز المعلّمين على بناء اختبارات إلكترونية بالاعتماد على الرّوابط الإلكترونية. | 3.68 | 1.008 | 73.6 | **مرتفعة** |
| **3** | 8 | يدير الاجتماعات المدرسية من خلال الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل:( ZOOM، TEAMS، WhATSAPP، MESSENGER). | 3.67 | 0.984 | 73.4 | **متوسطة** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **4** | 14 | يرشد المعلّمين إلى توظيف أدوات تقييم نوعي رقمية. | 3.62 | 0.997 | 72.4 | **متوسطة** |
| **5** | 13 | يعقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس العنقود لتطبيق مفهوم الإدارات الإلكترونية. | 3.61 | 0.976 | 72.2 | **متوسطة** |
| **6** | 9 | يدرّب المعلّمين على بناء ملفّات إنجاز رقمية لعرض نتاجاتهم بالاعتماد على (POWERPOINT ). | 3.55 | 1.001 | 71.0 | **متوسطة** |
| **7** | 10 | يسهم في تفعيل الإدارة الإلكترونية في مجالس أولياء أمور الطّلبة لخدمة المدرسة. | 3.54 | 1.008 | 70.8 | **متوسطة** |
| | | **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | 3.64 | 0.872 | 72.8 | **متوسطة** |

يتّضح من الجدول (10.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) تراوحت ما بين (3.81–3.54)، وجاءت فقرة " يوظّف وسائل الاتّصال الإلكترونية في التّواصل مع أولياء أمور الطّلبة (WhATSAPP، MESSENGER)." بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.81) وبنسبة مئوية (76.2) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يسهم في تفعيل الإدارة الإلكترونية في مجالس أولياء أمور الطّلبة لخدمة المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (3.54) وبنسبة مئوية (70.8) وبتقدير متوسّط. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) (3.64) وبنسبة مئوية (72.8) وبتقدير متوسّط.

## 2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضيّات

### 1.2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضية الأولى:

**الفرضيّة الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويّين لدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجنس.

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجنس.**

ومن أجل فحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعًا لمتغيّر الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلّتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (11.4) تبيّن ذلك:

**الجدول (11.4): يوضّح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجنس**

| المجالات | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | ذكر | 97 | 3.73 | 0.839 | -0.976 | .330 |
| | أنثى | 352 | 3.82 | 0.775 | | |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | ذكر | 97 | 3.88 | 0.783 | -0.123 | .902 |
| | أنثى | 352 | 3.89 | 0.803 | | |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | ذكر | 97 | 3.65 | 0.957 | -1.168 | .244 |
| | أنثى | 352 | 3.77 | 0.871 | | |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: | ذكر | 97 | 3.72 | 0.884 | -0.501 | .617 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (التّقنية) | أنثى | 352 | 3.77 | 0.872 | | |
| الدرجة الكلية | ذكر | 97 | 3.75 | 0.824 | -0.716 | .475 |
| | أنثى | 352 | 3.81 | 0.788 | | |

يتبيّن من الجدول (11.4) أنّ قيمة مستوى الدّلالة المحسوب على الدّرجة الكلّية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدّلالة المحدّد للدّراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتّالي عدم وجود فروق في درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجنس.

### 2.2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضية الثّانية:

**الفرضيّة الثّانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر المؤهّل العلميّ.

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهّل العلمي.**

ومن أجل فحص الفرضية الثّانية وتحديد الفروق تبعًا لمتغيّر المؤهّل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلّتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (12.4) تبيّن ذلك:

**الجدول (12.4): يوضّح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي**

| المجالات | المؤهّل العلمي | العدد | المتوسط | الانحراف | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | بكالوريوس | 351 | 3.88 | 0.750 | 4.007 | .000* |
| | ماجستير فأعلى | 98 | 3.52 | 0.866 | | |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | بكالوريوس | 351 | 3.97 | 0.759 | 4.095 | .000* |
| | ماجستير فأعلى | 98 | 3.60 | 0.869 | | |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | بكالوريوس | 351 | 3.82 | 0.845 | 3.692 | .000* |
| | ماجستير فأعلى | 98 | 3.45 | 0.988 | | |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | بكالوريوس | 351 | 3.82 | 0.850 | 3.149 | .002* |
| | ماجستير فأعلى | 98 | 3.51 | 0.920 | | |
| الدرجة الكلية | بكالوريوس | 351 | 3.88 | 0.757 | 3.931 | .000* |
| | ماجستير فأعلى | 98 | 3.52 | 0.871 | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (* p < .05)

يتبيّن من الجدول (12.4) أنّ قيمة مستوى الدّلالة المحسوب على الدّرجة الكلّية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته كانت؛ أقلّ من قيمة مستوى الدّلالة المحدّد للدّراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتّالي وجود فروق في درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي إذ جاءت الفروق لصالح بكالوريوس.

### 3.2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضية الثّالثة:

**الفرضيّة الثّالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.**

ومن أجل فحص الفرضية الثّالثة، استخرجت المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعًا لمتغيّر سنوات الخبرة، ومن ثمّ استخدم تحليل التّباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتّعرف على دلالة الفروق تبعًا لمتغيّر سنوات الخبرة. والجدولان (13.4) و(14.4) يبيّنان ذلك:

**جدول (13.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة**

| المجالات | المستوى | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)** | أقل من 5 سنوات | 86 | 3.98 | 0.760 |
| | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 93 | 3.85 | 0.769 |
| | 10 سنوات فأكثر | 270 | 3.72 | 0.798 |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | أقل من 5 سنوات | 86 | 4.02 | 0.815 |
| | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 93 | 3.91 | 0.766 |
| | 10 سنوات فأكثر | 270 | 3.84 | 0.801 |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | أقل من 5 سنوات | 86 | 3.92 | 0.842 |
| | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 93 | 3.77 | 0.911 |
| | 10 سنوات فأكثر | 270 | 3.68 | 0.893 |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | أقل من 5 سنوات | 86 | 3.94 | 0.887 |
| | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 93 | 3.75 | 0.875 |
| | 10 سنوات فأكثر | 270 | 3.70 | 0.865 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | أقل من 5 سنوات | 86 | 3.97 | 0.780 |
| **الدرجة الكلية** | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 93 | 3.82 | 0.772 |
| | 10 سنوات فأكثر | 270 | 3.74 | 0.803 |

يتّضح من خلال الجدول (13.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسّطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدّلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التّباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (14.4) يوضّح ذلك:

**جدول (14.4): يوضّح نتائج تحليل التّباين الأحادي على الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى عيّنة من المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة**

| المتغيرات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)** | بين المجموعات | 4.589 | 2 | 2.294 | 3.728 | .025* |
| | داخل المجموعات | 274.529 | 446 | .616 | | |
| | **المجموع** | 279.118 | 448 | | | |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | بين المجموعات | 2.263 | 2 | 1.131 | 1.782 | .169 |
| | داخل المجموعات | 283.101 | 446 | .635 | | |
| | **المجموع** | 285.363 | 448 | | | |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | بين المجموعات | 3.893 | 2 | 1.946 | 2.471 | .086 |
| | داخل المجموعات | 351.372 | 446 | .788 | | |
| | **المجموع** | 355.264 | 448 | | | |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | بين المجموعات | 3.658 | 2 | 1.829 | 2.408 | .091 |
| | داخل المجموعات | 338.742 | 446 | .760 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **المجموع** | 342.400 | 448 | | | |
| **الدرجة الكلية** | بين المجموعات | 3.446 | 2 | 1.723 | 2.743 | .065 |
| | داخل المجموعات | 280.099 | 446 | .628 | | |
| | **المجموع** | 283.545 | 448 | | | |

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.05 > p *)**

يتبيّن من الجدول (14.4) أنّ قيمة مستوى الدّلالة المحسوب على الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية باستثناء مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)، كانت أكبر من قيمة مستوى الدّلالة المحدّد للدّراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتّالي عدم وجود فروق في درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسّطات الحسابية لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (15.4) يوضّح ذلك:

**جدول (15.4): يوضّح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة**

| **المتغير** | **المستوى** | **المتوسط** | **أقل من 5 سنوات** | **من 5- إلى أقل من 10 سنوات** | **10 سنوات فأكثر** |
|---|---|---|---|---|---|
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | أقل من 5 سنوات | 3.98 | | | **.256*** |
| | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 3.85 | | | |
| | 10 سنوات فأكثر | 3.72 | | | |

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.05 > p *)**

يتبيّن من الجدول (15.4) الآتي:

- وجود فروق دالّة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة (α≤.05)، في مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) تبعًا لمتغيّر سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

**4.2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضية الرّابعة:**

**الفرضيّة الرّابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة (α≤.05) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة.

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α≤.05) بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة.**

ومن أجل فحص الفرضية الرّابعة، استخرجت المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعًا لمتغيّر الجهة المشرفة، ومن ثمّ استخدم تحليل التّباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتّعرف على دلالة الفروق تبعًا لمتغيّر الجهة المشرفة. والجدولان (16.4) و(17.4) يبيّنان ذلك:

**جدول (16.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة**

| المجالات | المستوى | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)** | الحكومية | 335 | 3.71 | 0.804 |
| | الخاصّة | 56 | 4.16 | 0.630 |
| | الأونروا | 58 | 3.95 | 0.726 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | الحكومية | 335 | 3.83 | 0.813 |
| | الخاصّة | 56 | 4.17 | 0.729 |
| | الأونروا | 58 | 3.95 | 0.723 |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | الحكومية | 335 | 3.67 | 0.901 |
| | الخاصّة | 56 | 4.05 | 0.852 |
| | الأونروا | 58 | 3.90 | 0.795 |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | الحكومية | 335 | 3.70 | 0.874 |
| | الخاصّة | 56 | 4.03 | 0.898 |
| | الأونروا | 58 | 3.82 | 0.811 |
| **الدرجة الكلية** | الحكومية | 335 | 3.73 | 0.812 |
| | الخاصّة | 56 | 4.10 | 0.695 |
| | الأونروا | 58 | 3.91 | 0.718 |

يتّضح من خلال الجدول (16.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسّطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدّلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التّباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (17.4) يوضّح ذلك:

**جدول (17.4): يوضّح نتائج تحليل التّباين الأحادي على الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى عيّنة من المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة**

| **المتغيرات** | **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | **"ف" المحسوبة** | **مستوى الدلالة** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)** | بين المجموعات | 11.307 | 2 | 5.654 | 9.415 | .000* |
| | داخل المجموعات | 267.810 | 446 | .600 | | |
| | **المجموع** | 279.118 | 448 | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | بين المجموعات | 5.735 | 2 | 2.867 | 4.573 | .011* |
| | داخل المجموعات | 279.629 | 446 | .627 | | |
| | **المجموع** | 285.363 | 448 | | | |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | بين المجموعات | 8.509 | 2 | 4.255 | 5.472 | .004* |
| | داخل المجموعات | 346.755 | 446 | .777 | | |
| | **المجموع** | 355.264 | 448 | | | |
| **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | بين المجموعات | 5.615 | 2 | 2.808 | 3.718 | .025* |
| | داخل المجموعات | 336.785 | 446 | 0.755 | | |
| | **المجموع** | 342.400 | 448 | | | |
| **الدرجة الكلية** | بين المجموعات | 7.484 | 2 | 3.742 | 6.046 | .003* |
| | داخل المجموعات | 276.061 | 446 | 0.619 | | |
| | **المجموع** | 283.545 | 448 | | | |

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.05 > p *)**

يتبيّن من الجدول (17.4) أنّ قيمة مستوى الدّلالة المحسوب على الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية كانت أقل من قيمة مستوى الدّلالة المحدّد للدّراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتّالي وجود فروق في درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسّطات الحسابية لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (18.4) يوضّح ذلك:

**جدول (18.4): يوضّح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة**

| المتغير | المستوى | المتوسط | الحكومية | الخاصّة | الأونروا |
|---|---|---|---|---|---|
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | الحكومية | 3.71 | | -.450* | -.242* |
| | الخاصّة | 4.16 | | | |
| | الأونروا | 3.95 | | | |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | الحكومية | 3.83 | | -.337* | |
| | الخاصّة | 4.17 | | | |
| | الأونروا | 3.95 | | | |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | الحكومية | 3.67 | | -.380* | |
| | الخاصّة | 4.05 | | | |
| | الأونروا | 3.90 | | | |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | الحكومية | 3.70 | | -.334* | |
| | الخاصّة | 4.03 | | | |
| | الأونروا | 3.82 | | | |
| الدرجة الكلية | الحكومية | 3.73 | | -.374* | |
| | الخاصّة | 4.10 | | | |
| | الأونروا | 3.91 | | | |

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.05 > p *)**

يتبيّن من الجدول (18.4) الآتي:

– وجود فروق دلالة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$)، في مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته تبعًا لمتغيّر الجهة المشرفة بين (الحكومية) و(الخاصّة)، وجاءت

الفروق لصالح (الخاصّة)، كما أنّ الفروق دالّة إحصائيًا على مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) بين (الحكومية) و(الأونروا) وجاءت الفروق لصالح (الأونروا).

### 5.2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضية الخامسة:

**الفرضيّة الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجهة الوظيفة.

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الوظيفة.**

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة وتحديد الفروق تبعًا لمتغيّر الوظيفة، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلّتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (19.4) تبيّن ذلك:

**الجدول (19.4): يوضّح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الوظيفة**

| المجالات | الوظيفة | العدد | المتوسط | الانحراف | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | معلم/ة | 399 | 3.86 | .771 | 5.147 | .000* |
| | مشرف/ة | 50 | 3.27 | .739 | | |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | معلم/ة | 399 | 3.94 | .795 | 4.301 | .000* |
| | مشرف/ة | 50 | 3.44 | .680 | | |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | معلم/ة | 399 | 3.81 | .881 | 4.601 | .000* |
| | مشرف/ة | 50 | 3.21 | .783 | | |
| امتلاك كفايات الإدارة | معلم/ة | 399 | 3.82 | .872 | 4.215 | .000* |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإلكترونية: (التّقنية) | مشرف/ة | 50 | 3.27 | .740 | | |
| الدرجة الكلية | معلم/ة | 399 | 3.86 | .785 | 4.794 | .000* |
| | مشرف/ة | 50 | 3.30 | .704 | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p < .05 *)

يتبيّن من الجدول (19.4) أنّ قيمة مستوى الدّلالة المحسوب على الدّرجة الكلّية لمقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدّلالة المحدّد للدّراسة (α≤.05)، وبالتّالي وجود فروق في مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الوظيفة إذ جاءت الفروق لصالح معلم/ة.

### 6.2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضية السّادسة:

**الفرضيّة السّادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائية (α≤.05) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجنس.

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α≤.05) بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجنس.**

ومن أجل فحص الفرضية السّادسة وتحديد الفروق تبعًا لمتغيّر الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلّتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (20.4) تبيّن ذلك:

**الجدول (20.4): يوضّح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجنس**

| المجالات | الجنس | العدد | المتوسط | الانحراف | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | ذكر | 97 | 3.86 | 0.737 | -0.200 | .841 |
| | أنثى | 352 | 3.87 | 0.802 | | |
| ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | ذكر | 97 | 3.62 | 0.938 | -0.234 | .815 |
| | أنثى | 352 | 3.64 | 0.855 | | |
| ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | ذكر | 97 | 3.57 | 1.039 | -1.045 | .296 |
| | أنثى | 352 | 3.68 | 0.889 | | |
| ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | ذكر | 97 | 3.65 | 0.957 | -0.510 | .610 |
| | أنثى | 352 | 3.70 | 0.865 | | |
| الدرجة الكلية | ذكر | 97 | 3.67 | 0.889 | -0.558 | .577 |
| | أنثى | 352 | 3.72 | 0.811 | | |

يتبيّن من الجدول (20.4) أنّ قيمة مستوى الدّلالة المحسوب على الدّرجة الكلّية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدّلالة المحدّد للدّراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتّالي عدم وجود فروق في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجنس.

### 7.2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضية السّابعة:

**الفرضيّة السّابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر المؤهّل العلميّ.

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي.**

ومن أجل فحص الفرضية السّابعة وتحديد الفروق تبعًا لمتغيّر المؤهّل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلّتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (21.4) تبيّن ذلك:

**الجدول (21.4): يوضّح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي**

| المجالات | المؤهّل العلمي | العدد | المتوسط | الانحراف | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | بكالوريوس | 351 | 3.95 | 0.762 | 3.930 | .000* |
| | ماجستير فأعلى | 98 | 3.60 | 0.824 | | |
| ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | بكالوريوس | 351 | 3.70 | 0.861 | 2.904 | .004* |
| | ماجستير فأعلى | 98 | 3.42 | 0.879 | | |
| ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | بكالوريوس | 351 | 3.73 | 0.911 | 3.389 | .001* |
| | ماجستير فأعلى | 98 | 3.38 | 0.920 | | |
| ممارسة كفايات الإدارة | بكالوريوس | 351 | 3.75 | 0.879 | 2.781 | .006* |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الإلكترونية: (التّقنية) | ماجستير فأعلى | 98 | 3.47 | 0.876 | | |
| الدرجة الكلية | بكالوريوس | 351 | 3.78 | 0.817 | 3.389 | .001* |
| | ماجستير فأعلى | 98 | 3.46 | 0.823 | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p < .05 *)

يتبيّن من الجدول (21.4) أنّ قيمة مستوى الدّلالة المحسوب على الدّرجة الكلّية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدّلالة المحدّد للدّراسة ($\alpha \leq .05$)، ما عدا مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية وبالتّالي وجود فروق في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح بكالوريوس.

### 8.2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضية الثّامنة:

**الفرضيّة الثّامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.**

ومن أجل فحص الفرضية الثّامنة، استخرجت المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعًا لمتغيّر سنوات الخبرة، ومن ثمّ استخدم تحليل التّباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتّعرف على دلالة الفروق تبعًا لمتغيّر سنوات الخبرة. والجدولان (22.4) و(23.4) يبيّنان ذلك:

**جدول (22.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة**

| المجالات | المستوى | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)** | أقل من 5 سنوات | 86 | 3.95 | 0.787 |
| | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 93 | 3.90 | 0.776 |
| | 10 سنوات فأكثر | 270 | 3.83 | 0.793 |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | أقل من 5 سنوات | 86 | 3.81 | 0.799 |
| | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 93 | 3.71 | 0.859 |
| | 10 سنوات فأكثر | 270 | 3.56 | 0.893 |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | أقل من 5 سنوات | 86 | 3.89 | 0.823 |
| | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 93 | 3.68 | 0.906 |
| | 10 سنوات فأكثر | 270 | 3.57 | 0.949 |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | أقل من 5 سنوات | 86 | 3.86 | 0.788 |
| | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 93 | 3.77 | 0.888 |
| | 10 سنوات فأكثر | 270 | 3.61 | 0.906 |
| **الدرجة الكلية** | أقل من 5 سنوات | 86 | 3.88 | 0.769 |
| | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 93 | 3.76 | 0.794 |
| | 10 سنوات فأكثر | 270 | 3.64 | 0.851 |

يتّضح من خلال الجدول (22.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسّطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدّلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التّباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (23.4) يوضّح ذلك:

**جدول (23.4): يوضّح نتائج تحليل التّباين الأحادي على الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى عيّنة من المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة**

| المتغيرات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)** | بين المجموعات | 0.938 | 2 | 0.469 | .755 | .471 |
| | داخل المجموعات | 277.234 | 446 | 0.622 | | |
| | **المجموع** | 278.172 | 448 | | | |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | بين المجموعات | 4.442 | 2 | 2.221 | 2.944 | .054 |
| | داخل المجموعات | 336.417 | 446 | 0.754 | | |
| | **المجموع** | 340.858 | 448 | | | |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | بين المجموعات | 6.633 | 2 | 3.317 | 3.942 | .020* |
| | داخل المجموعات | 375.242 | 446 | 0.841 | | |
| | **المجموع** | 381.875 | 448 | | | |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | بين المجموعات | 4.693 | 2 | 2.346 | 3.023 | .050* |
| | داخل المجموعات | 346.174 | 446 | 0.776 | | |
| | **المجموع** | 350.867 | 448 | | | |
| **الدرجة الكلية** | بين المجموعات | 3.861 | 2 | 1.930 | 2.839 | .060 |
| | داخل المجموعات | 303.224 | 446 | 0.680 | | |
| | **المجموع** | 307.085 | 448 | | | |

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.05 > p *)**

يتبيّن من الجدول (23.4) أنّ قيمة مستوى الدّلالة المحسوب على الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية باستثناء مجالي: (ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)، وممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية))، لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية كانت أكبر من

قيمة مستوى الدّلالة المحدّد للدّراسة (α≤.05)، وبالتّالي عدم وجود فروق في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسّطات الحسابية لمجالي: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)، وممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)، لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (24.4) يوضّح ذلك:

**جدول (24.4): يوضّح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية لمجالي: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)، وممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة**

| المتغير | المستوى | المتوسط | أقل من 5 سنوات | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 10 سنوات فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | أقل من 5 سنوات | 3.89 | | | .317* |
| | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 3.68 | | | |
| | 10 سنوات فأكثر | 3.57 | | | |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | أقل من 5 سنوات | 3.86 | | | .247* |
| | من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 3.77 | | | |
| | 10 سنوات فأكثر | 3.61 | | | |

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p < .05 *)**

يتبيّن من الجدول (24.4) الآتي:

- وجود فروق دالّة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة (α≤.05)، في مجالي: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)، وممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)، تبعًا لمتغيّر

سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و (10 سنوات فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

**9.2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضية التّاسعة:**

**الفرضيّة التّاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة.

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة.**

ومن أجل فحص الفرضية التّاسعة، استخرجت المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعًا لمتغيّر الجهة المشرفة، ومن ثمّ تمّ استخدام تحليل التّباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتّعرف على دلالة الفروق تبعًا لمتغيّر الجهة المشرفة. والجدولان (25.4) و(26.4) يبيّنان ذلك:

**جدول (25.4): يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة**

| المجالات | المستوى | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)** | الحكومية | 335 | 3.79 | 0.805 |
| | الخاصّة | 56 | 4.21 | 0.628 |
| | الأونروا | 58 | 3.98 | 0.737 |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | الحكومية | 335 | 3.57 | 0.881 |
| | الخاصّة | 56 | 4.03 | 0.737 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | الأونروا | 58 | 3.67 | 0.854 |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | الحكومية | 335 | 3.59 | 0.933 |
| | الخاصّة | 56 | 4.09 | 0.763 |
| | الأونروا | 58 | 3.63 | 0.906 |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | الحكومية | 335 | 3.63 | 0.887 |
| | الخاصّة | 56 | 4.08 | 0.733 |
| | الأونروا | 58 | 3.70 | 0.923 |
| **الدرجة الكلية** | الحكومية | 335 | 3.64 | 0.842 |
| | الخاصّة | 56 | 4.10 | 0.630 |
| | الأونروا | 58 | 3.74 | 0.821 |

يتّضح من خلال الجدول (25.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسّطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدّلالة الإحصائية تمّ استخدام اختبار تحليل التّباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (26.4) يوضّح ذلك:

**جدول (26.4): يوضّح نتائج تحليل التّباين الأحادي على الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى عيّنة من المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة**

| المتغيرات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | "ف" المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)** | بين المجموعات | 9.201 | 2 | 4.600 | 7.628 | .001* |
| | داخل المجموعات | 268.972 | 446 | 0.603 | | |
| | **المجموع** | 278.172 | 448 | | | |
| **ممارسة كفايات الإدارة** | بين المجموعات | 10.243 | 2 | 5.121 | 6.909 | .001* |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | داخل المجموعات | 330.615 | 446 | 0.741 | | |
| | **المجموع** | 340.858 | 448 | | | |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | بين المجموعات | 12.278 | 2 | 6.139 | 7.408 | .001* |
| | داخل المجموعات | 369.598 | 446 | 0.829 | | |
| | **المجموع** | 381.875 | 448 | | | |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | بين المجموعات | 9.700 | 2 | 4.850 | 6.340 | .002* |
| | داخل المجموعات | 341.167 | 446 | 0.765 | | |
| | **المجموع** | 350.867 | 448 | | | |
| **الدرجة الكلية** | بين المجموعات | 10.189 | 2 | 5.095 | 7.653 | .001* |
| | داخل المجموعات | 296.895 | 446 | 0.666 | | |
| | **المجموع** | 307.085 | 448 | | | |

***دال إحصائياً عند مستوى الدّلالة (.05 > p *)**

يتبيّن من الجدول (26.4) أنّ قيمة مستوى الدّلالة المحسوب على الدّرجة الكلّية والمجالات الفرعية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية كانت أقل من قيمة مستوى الدّلالة المحدّد للدّراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتّالي وجود فروق في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسّطات الحسابية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة، أجري اختبار أقل فرق دال (LSD) والجدول (27.4) يوضّح ذلك:

**جدول (27.4): يوضّح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة**

| المتغير | المستوى | المتوسط | الحكومية | الخاصّة | الأونروا |
|---|---|---|---|---|---|
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية)** | الحكومية | 3.79 | | -0.418* | |
| | الخاصّة | 4.21 | | | |
| | الأونروا | 3.98 | | | |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | الحكومية | 3.57 | | -0.461* | |
| | الخاصّة | 4.03 | | | 0.363* |
| | الأونروا | 3.67 | | | |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | الحكومية | 3.59 | | -0.505* | |
| | الخاصّة | 4.09 | | | 0.462* |
| | الأونروا | 3.63 | | | |
| **ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | الحكومية | 3.63 | | -0.449* | |
| | الخاصّة | 4.08 | | | 0.371* |
| | الأونروا | 3.70 | | | |
| **الدرجة الكلية** | الحكومية | 3.64 | | -0.460* | |
| | الخاصّة | 4.10 | | | 0.361* |
| | الأونروا | 3.74 | | | |

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.05 > p *)**

يتبيّن من الجدول (27.4) الآتي:

– وجود فروق دالّة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$)، على مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) بين (الحكومية) و(الخاصّة) وجاءت الفروق لصالح (الخاصّة).

– وجود فروق دالّة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة (α≤.05)، في مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالات كل من :( ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)، ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)، ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)) تبعًا لمتغيّر الجهة المشرفة بين (الخاصّة) من جهة و(الحكومية)، و(الأونروا) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (الخاصّة).

**10.2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضية العاشرة:**

**الفرضيّة العاشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة (α≤.05) في تقديرات استجابات المعلّمين والمشرفين التّربويين لدرجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الوظيفة.

**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة (α≤.05) بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الوظيفة.**

ومن أجل فحص الفرضية العاشرة، وتحديد الفروق تبعًا لمتغيّر الوظيفة، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلّتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (28.4) تبيّن ذلك:

**الجدول (28.4): يوضّح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الوظيفة**

| المجالات | الوظيفة | العدد | المتوسط | الانحراف | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | معلم/ة | 399 | 3.92 | .787 | 4.051 | .000* |
| | مشرف/ة | 50 | 3.45 | .665 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | معلم/ة | 399 | 3.71 | .858 | 4.700 | .000* |
| | مشرف/ة | 50 | 3.11 | .808 | | |
| ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | معلم/ة | 399 | 3.73 | .903 | 5.314 | .000* |
| | مشرف/ة | 50 | 3.02 | .840 | | |
| ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | معلم/ة | 399 | 3.75 | .881 | 4.255 | .000* |
| | مشرف/ة | 50 | 3.20 | .756 | | |
| الدرجة الكلية | معلم/ة | 399 | 3.78 | .817 | 4.856 | .000* |
| | مشرف/ة | 50 | 3.19 | .729 | | |

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p < .05 *)**

يتبيّن من الجدول (28.4) أنّ قيمة مستوى الدّلالة المحسوب على الدّرجة الكلّية لمقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدّلالة المحدّد للدّراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتّالي وجود فروق في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الوظيفة، إذ جاءت الفروق لصالح معلم/ة.

### 11.2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضية الحادية عشر:

**الفرضيّة الحادية عشرة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq .05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس ودرجة ممارستهم لكفايات الإدارة الإلكترونيّة في محافظة رام الله والبيرة.

**لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة.**

للإجابة عن الفرضية الحادية عشر، استخرج معامل ارتباط بيرسون ( Person Correlation) بين درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين، والجدول (29.4) يوضّح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

**جدول (29.4): يوضّح معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياسين درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين(ن=449)**

| | درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية:(الأدائية والاجتماعية) | ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية:(الإشرافية والذّاتية) | ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ككل |
| درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية | معامل ارتباط بيرسون | | | | |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) | .772** | .737** | .749** | .732** | .784** |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | .793** | .768** | .775** | .745** | .808** |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | .777** | .775** | .781** | .760** | .812** |
| امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | .768** | .763** | .767** | .749** | .800** |
| درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ككل | .818** | .801** | .809** | .786** | **.843**** |

**. **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01 > p **)**

يتّضح من الجدول (29.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ( p ≤.01)، بين درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى

المعلّمين والمشرفين التّربويين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (**843.)، وجاءت العلاقة طردية موجبة؛ بمعنى كلّما ازدادت درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ازدادت درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية.

### 12.2.4 النّتائج المتعلّقة بالفرضية الثّانية عشر:

**الفرضية الثانية عشرة:** لا توجد قدرة تنبؤية دالّة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) لمجالات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية في التّنبؤ بدرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين.

**لا توجد قدرة تنبؤية دالّة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لمجالات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية في التّنبؤ بدرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة.**

من أجل قياس مدى إسْهام (مجالات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية) في التّنبؤ بدرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين، استخدم معامل الانحدار المتعدّد التّدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) والجدول (30.4) يوضّح ذلك:

**جدول (30.4): يوضّح نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التّدريجي لمعرفة مدى إسْهام مجالات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية في التّنبؤ بدرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين.**

| النموذج | المعاملات غير المعيارية | | المعاملات المعيارية بيتا Beta | قيمة ت | مستوى الدلالة | معامل الارتباط (R) | التباين المفسر $R^2$ | معامل الارتباط المعدل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | | | | | | |
| الثابت | .885 | .099 | | 8.969 | .000 | | | |
| امتلاك الإشرافية الأدائية | .755 | .026 | .812 | 29.445 | .000 | .812[a] | .660 | .659 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **الثابت** | .528 | .109 | | 4.844 | .000 | | | |
| **امتلاك الإشرافية الأدائية** | .417 | .057 | .448 | 7.254 | .000 | | | |
| **امتلاك الأدائية والاجتماعية** | .418 | .064 | .403 | 6.520 | .000 | .830[b] | .689 | .688 |
| **الثابت** | .383 | .112 | | 3.415 | .001 | | | |
| **امتلاك الإشرافية الأدائية** | .309 | .062 | .332 | 4.998 | .000 | | | |
| **امتلاك الأدائية والاجتماعية** | .319 | .067 | .308 | 4.764 | .000 | | | |
| **امتلاك المعرفية الإدراكية** | .246 | .057 | .234 | 4.284 | .000 | .838[c] | .702 | .700 |
| **الثابت** | .367 | .111 | | 3.315 | .001 | | | |
| **امتلاك الإشرافية الأدائية** | **.189** | .069 | .203 | 2.741 | .006 | | | |
| **امتلاك الأدائية والاجتماعية** | **.253** | .068 | .244 | 3.693 | .000 | | | |
| **امتلاك المعرفية الإدراكية** | **.219** | .057 | .209 | 3.846 | .000 | | | |
| **امتلاك التقنية** | **.219** | .059 | .231 | 3.692 | .000 | .843[d] | **.711** | .708 |

**قيمة "ف" المحسوبة لامتلاك الإشرافية الأدائية = 867.003 دالة عند مستوى دلالة 000.**

**قيمة "ف" المحسوبة لامتلاك الإشرافية الأدائية و امتلاك الأدائية والاجتماعية= 495.022 دالة عند مستوى دلالة 000.**

**قيمة "ف" المحسوبة لامتلاك الإشرافية الأدائية و امتلاك الأدائية والاجتماعية و امتلاك المعرفية الإدراكية = 348.972 دالة عند مستوى دلالة 000.**

**قيمة "ف" المحسوبة لامتلاك الإشرافية الأدائية و امتلاك الأدائية والاجتماعية و امتلاك المعرفية الإدراكية وامتلاك التقنية = 272.564 دالة عند مستوى دلالة 000.**

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (05. > p *)**

يتّضح من الجدول (30.4) وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدّلالة (05. ≥α) لمجالات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية في التّنبؤ بدرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية، ويلاحظ أنّ أبعاد درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية قد وضّحت (71.1%)، من نسبة التّباين في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية. وتجدر الإشارة إلى أنّ قيم عامل تضخم التّباين

(VIF) للنّماذج التّنبؤية الأربعة قد كانت متدنّية؛ ممّا يشير إلى عدم وجود إشكالية التّساهمية المتعدّدة (Multicollinearity) الّتي تشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبّئات.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

(y= .367 + .189 X1+ .253 X2+ .219 X3+ .219 X4)، أي كلّما تغيّر مجال امتلاك الإشرافية الأدائية درجة واحدة يحدث تغيّر طردي موجب في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية بمقدار (.189)، وكلّما تغيّر مجال امتلاك الأدائية والاجتماعية درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية بمقدار(.253). وكلّما تغيّر مجال امتلاك المعرفية الإدراكية درجة واحدة يحدث تغيّر طردي موجب في درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية بمقدار (.219)، وكلّما تغيّر مجال امتلاك التّقنية درجة واحدة يحدث تغيّر طردي موجب في درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية بمقدار (.219).

## 3.4 النّتائج المتعلّقة بالمقابلات الشّخصية.

اشتملت المقابلة الشّخصية الّتي أجراها الباحث على مجالين اثنين: المجال الأوّل: درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية، والمجال الثّاني: درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية.

هذا وقد اشتملت العيّنة الخاصّة بالمقابلات الشّخصية على (18) موزّعين بين 10 معلمين و8 مشرفين تربويين.

والجدولين (31.4) (32.4) يبيّنان توزيع عيّنة الدّراسة حسب متغيّراتها المستقلّة (التّصنيفية):

**الجدول ( 31.4 ): توزيع عيّنة المقابلات الشّخصية تبعًا لمتغيّرات المسمّى الوظيفي والجنس والجهة المشرفة**

| المسمى الوظيفي | حكومة | | خاصة | | وكالة | | المجموع | | الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ذكر | انثى | ذكر | انثى | ذكر | انثى | ذكر | انثى | |
| معلم | 0 | 2 | 2 | 4 | 0 | 2 | 2 | 8 | 10 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **مشرف** | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 3 | 5 | 8 |
| **المجموع** | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 5 | 5 | 13 | **18** |

**الجدول ( 32.4): يوضح توزيع عينة المقابلات الشخصية حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية):**

| المتغير | الفئات | العدد | النسبة % |
|---|---|---|---|
| **الجنس** | ذكر | 5 | 27.8 |
| | أنثى | 13 | 82.2 |
| | **المجموع** | 18 | 100.0 |
| **المؤهّل العلمي** | بكالوريوس | 10 | 55.6 |
| | ماجستير فأعلى | 8 | 44.4 |
| | **المجموع** | 18 | 100.0 |
| **سنوات الخبرة** | أقل من 5 سنوات | 1 | 5.6 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 3 | 16.6 |
| | 10 سنوات فأكثر | 14 | 77.8 |
| | **المجموع** | 18 | 100.0 |
| **الجهة المشرفة** | الحكومية | 6 | 33.3 |
| | الخاصّة | 6 | 33.3 |
| | الأونروا | 6 | 33.3 |
| | المجموع | 18 | 100.0 |
| **الوظيفة** | معلم/ة | 10 | 55.6 |
| | مشرف/ة | 8 | 44.4 |
| | **المجموع** | 18 | 100.0 |
| **لدى المدرسة موقع الكتروني** | نعم | 18 | 100.0 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | لا | 0 | 0.0 |
| | **المجموع** | 18 | 100.0 |

**نتائج المجال الأوّل: درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية**

**1) ما هو مفهومك عن الإدارة الإلكترونية وكفاياتها؟**

تمثّلت أهم إجابات المبحوثين حول مفهومهم للإدارة الإلكترونية وكفاياتها بالآتي:

- مجموعة من البرامج المتكاملة تساعد على إدارة معلومات المدرسة.
- منظومة إلكترونية تهدف إلى تحويل العمل الإداري من يدوية إلى حاسوبية.
- تنظيم أمور المدرسة من خلال المواقع الإلكترونية.
- منهجية علمية متطوّرة يستخدم فيها التّكنولوجيا بوسائل مختلفة بالاعتماد على نظم معلوماتية لتنفيذ كافّة الوظائف والمهام والقيام بالأعمال بطريقة تكنولوجية متطوّرة وتحقيق الاتّصال والتّواصل بطرق تكنولوجية جيّدة.
- تنظيم وترتيب الأمور الإدارية باستخدام التّكنولوجيا والقدرة على توظيفها في الإدارة والتّقييم.
- تمكّن المدير من التّحكم بالمواقع الإلكترونية ومتابعتها داخل المنظومة الّتي يعمل بها والكفايات الّتي يتطلّبها هي أن يكون المدير متمكّنًا من المهارات الحاسوبية.
- منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من يدوي إلى حاسوبي.
- الانتقال من الإدارة التّقليدية إلى الإدارة التّكنولوجية والرّقميات.
- استخدام التّقنيات الإلكترونية في إنجاز المهام الإدارية المختلفة.
- حوسبة العمل الإداري لاختصار الوقت والجهد.

أظهرت نتائج هذا السّؤال أنّ المعلمين يدركون مفهوم الإدارة الإلكترونية وأنهم على درجة من الوعي بها، وأنّ هناك مجموعة من البرامج المتكاملة الّتي تساعد على إدارة معلومات المدرسة، وأنّ

المنظومة الإلكترونية تهدف إلى تحويل العمل الإداري من يدوي إلى حاسوبي، حيث إنّ المواقع الإلكترونية تنظِّم بيانات المدرسة بمنهجية علمية بالاعتماد على نظم معلوماتية وطرق تكنولوجية متطوّرة لتنفيذ مختلف الوظائف والمهام، وتحقيق الاتّصال والتّواصل، ليستطيع مديرو المدارس تنظيم وترتيب الأمور الإدارية، وتوظيفها في الإدارة والتّقييم، خاصّة إذا تمكّن المدير من التّحكم بالبرامج الإلكترونية ومتابعتها داخل المنظومة الّتي يعمل بها وامتلك الكفايات والمهارات الحاسوبية اللازمة، من خلال منظومة إلكترونية متكاملة، وحوسبة العمل الإداري لاختصار الوقت والجهد.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى اعتماد هذه الطريقة من العمل الإداري خاصّة في ظل جائحة كورونا الّتي اضطرت العديد من المديرين إلى إنجاز أعمالهم إلكترونيًا؛ في التّواصل مع الوزارة والمعلّمين والطلبة وحتى أولياء الأمور، وأيضًا هناك من احتاج إلى تعزيز قدراته وتحسينها لضمان استمرارية العمل بأفضل نتائج.

**2) من خلال تعاملك مع مدير/ة المدرسة، ما هي الإمكانات التّكنولوجية الّتي يمتلكها؟**

تنوّعت إجابات المبحوثين حول الإمكانات الإلكترونية الّتي يمتلكها مديري المدارس تبعًا لتعاملهم معهم حيث اشتملت على عدّة بنود حسب درجة توافرها مرتّبة كالآتي:

- LAP TOP لاستخدام البرامج المختلفة.
- هاتف ذكي.
- كاميرات مراقبة.
- نظام إدارة معلومات.
- بريد إلكتروني.
- مواقع التّواصل الاجتماعي مثل: **(WhATSAPP، FAS BOOK )**
- آلة طابعة.

- مجموعات التّعليم عن بعد.
- برنامج Eletter
- إنترنت.

أظهرت نتائج هذا السّؤال اختلاف الإمكانات التّكنولوجية الّتي يمتلكها مديرو المدارس تبعًا لتعاملهم معها مثل: الحاسوب، الهاتف الذّكي، كاميرات المراقبة، نظام إدارة معلومات، البريد الإلكتروني، مواقع التّواصل الاجتماعي مثل: (WhATSApp، FAS BOOK)، والآلة الطابعة، ومجموعات التّعليم عن بعد، برنامج Eletter، وغيرها من برامج الإنترنت.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى تباين إمكاناتهم العلمية والعملية خاصة بين كبار السن من المديرين وأولئك الأصغر سناً حيث يلاحظ أن هناك علاقة إيجابية بين صغر العمر وإتقان المهارات الحاسوبية، علاوة على خلفية مدير العملية الأكاديمية ورغبته بتطوير مهاراته إلكترونية وشغفه في متابعة المستجدات التقنية، أو ميله إلى الاعتماد على معلمي التكنولوجيا في أعماله.

3) **هل تعتقد أنّ مدير/ة المدرسة لديه القدرة على التّعامل مع المستجدّات في تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني (WhatsApp، Messenger، Teams، Zoom) معلّلا ذلك؟**

يرى (83.3%) من المستطلعة آراؤهم أنّ مدير المدرسة يملك مقدرة على التّعامل مع المستجدات في تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني بالذّات لأنّه خاضع لدورات تدريبية في هذا المجال، معلّلاً بعضهم معرفتهم بامتلاك مدير المدرسة لهذه المقدرة بالآتي:

- امتلاك المدير لشهادة عليا (دكتوراة).
- نظام خاص على WhatsApp برزت أهميّته في المواكبة مع جائحة كورونا.

في حين أشار بعض المستطلعة آراؤهم إلى ضرورة تطوير أكبر لقدرة المدير على التّعامل مع المستجدّات في تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني.

أظهرت نتائج هذا السّؤال أن (83.3%) من المستطلعة آراؤهم أنّ مدير المدرسة يملك مقدرة على التّعامل مع المستجدات في تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني بالذّات لأنّه خاضع لدورات تدريبية في هذا المجال، وعلّل بعضهم معرفتهم بامتلاك مدير المدرسة لهذه المقدرة بامتلاك المدير لشهادة عليا (دكتوراة)، ونظام خاص على WhatsApp برزت أهميّته في مواكبة المستجدات خلال جائحة كورونا، في حين أشار بعض المستطلعة آراؤهم إلى ضرورة تطوير أكبر لقدرة المدير على التّعامل مع المستجدّات في تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة المرتفعة إلى أن هذا العصر هو عصر التكنولوجيا، وأن استخدامها في الإدارات المدرسية أصبح في غالبية المدارس إن لم يكن في جميعها، مع الاختلاف في درجة الاستخدام من مدرسة لأخرى.

4) **كيف يعمل مدير/ة المدرسة على تطوير نفسه في متابعة التّطور التّكنولجي في مجال الإدارة الإلكترونية؟**

اشتملت إجابات المبحوثين على عدّة مجالات يعمل مديروهم على تطوير أنفسهم من خلالها يعد أبرزها:

- دورات شهرية دورية وورشات عمل في هذا المجال.
- الالتحاق بدورات مديرية التّربية والتّعليم للتّطوير المهني والتّكنولوجي لمواكبة كل ما هو جديد.
- المتابعة مع وزارة التّربية والتّعليم وبرامجها في هذا الخصوص.
- التّواصل مع المسؤولين عن البرامج الّتي تستخدمها المدرسة.
- المشاركة في دورات تطويرية في المجال الإلكتروني.

- شراء أجهزة في كل المجالات لاستخدامها في مجال التّعليم.
- الاستعانة بمختصّين وخبراء في هذا المجال.
- التّعلم الذّاتي والاطّلاع على كل ما هو جديد في التّطور التّكنولوجي.
- التّعلم من خلال الأقران.
- الممارسة الحثيثة للمواقع والأمور التّكنولوجية.
- الاستخدام المستمر لهذه الأدوات في العمل اليومي.
- استثمار معرفة المعلّمين ذوي الخبرة في هذا المجال.
- التّعاون مع معلم التّكنولوجيا لتمكينه من الإدارة الإلكترونية.
- الاستعانة بخبرات سكرتير المدرسة في هذا المجال.

أظهرت نتائج هذا السّؤال أن المديرين يعملون على تطوير أنفسهم من خلال دورات شهرية دورية وورش عمل، ويلتحقون بدورات مديرية التّربية والتّعليم للتّطوير المهني والتّكنولوجي لمواكبة كل ما هو جديد، ومتابعة وزارة التّربية والتّعليم وبرامجها لتطوير إمكانات وقدرات مديري المدارس، والعمل على التّواصل مع المسؤولين عن البرامج الّتي تستخدمها المدرسة، وشراء أجهزة لاستخدامها في مجال التّعليم، والاستعانة بمختصّين وخبراء إذا لزم الأمر، والتّعلم الذّاتي والاطّلاع على كل ما هو جديد في التّطور التّكنولوجي، والتّعلم من خلال الأقران، والممارسة الحثيثة للمتطلبات التّكنولوجية، والاستخدام المستمر لهذه الأدوات في العمل اليومي، واستثمار معرفة المعلّمين ذوي الخبرة كمعلم التّكنولوجيا، والاستعانة بخبرات سكرتير المدرسة في هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى حاجة المدارس المستمرّة إلى المدير المتمكّن من العمل الإداري الإلكتروني للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوّة.

5) **هل يقوم المدير بعمل برامج توعية إرشادية لاستخدام البرمجيات التّعليمية؟**

يرى معظم المبحوثين من المعلّمين ومن المشرفين أنّ مديريهم ينفّذون برامج توعية إرشادية لاستخدام البرمجيات التّعليمية من خلال:

- ورش عمل تدريبية، حلقات نقاش.
- توظيف خبرات معلم التّكنولوجيا في تدريب زملائه المعلّمين على البرامج الإلكترونية.
- تدريب المعلّمين من قبل مدير المدرسة وخاصّة الجدد منهم ومتابعة تنفيذهم.
- منشورات خاصّة باستخدام البرمجيات التّعليمية.
- تمرير قرارات وزارة التّربية والتّعليم في هذه الخصوص لاستخدام البرمجيات التّعليمية.

ورأى بعض المستطلعة آراؤهم استغلال مدير المدرسة لأيّام العطل في تنفيذ هذه البرامج.

كما أشار بعض المستطلعة آراؤهم من التّابعين لوكالة الغوث على استغلال توجّه الوكالة لدمج التّعليم وتحويله إلى رقمني.

في حين أشارت نسبة قليلة من المشرفين والمعلّمين إلى عدم قيام المدير بعمل برامج توعية إرشادية لاستخدام البرمجيات التّعليمية.

أظهرت نتائج هذا السّؤال أن معظم المبحوثين من المعلّمين ومن المشرفين يرون أنّ مديريهم ينفّذون برامج توعية إرشادية لاستخدام البرمجيات التّعليمية من خلال: ورش العمل التدريبية، وحلقات النّقاش، وتوظيف خبرات معلّم التّكنولوجيا في تدريب زملائه المعلّمين على البرامج الإلكترونية، وتدريب المعلّمين، خاصّة الجدد منهم ومتابعتهم، وتزويدهم بمنشورات خاصّة باستخدام البرمجيات التّعليمية، وتمرير قرارات وزارة التّربية والتّعليم في هذه الخصوص لاستخدام البرمجيات التّعليمية، ورأى بعضهم استغلال مدير المدرسة لأيّام العطل في تنفيذ هذه البرامج، كما أشار بعضهم

من العاملين في وكالة الغوث إلى استغلال توجّه الوكالة لدمج التّعليم وتحويله إلى رقمي، ولفتت نسبة قليلة منهم إلى عدم قيام المدير بعمل برامج توعية إرشادية لاستخدام البرمجيات التّعليمية.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى حاجة المدارس إلى معرفة البرامج الّتي تمكّنها من متابعة الأعمال الإلكترونية بمهارة، وبالنسبة إلى استغلال أيّام العطل للتّعرف إلى البرامج وامتلاك المعرفة بها اختلفت مكاتب التّربية والتّعليم في الأونروا عن مكاتب التّربية والتّعليم الحكومية في توجّهاتها.

6) **ما مدى امتلاك مدير المدرسة أفكاراً إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية؟**

برزت الإجابات الآتية في تعبير المستطلعة آراؤهم حول مدى امتلاك مدير المدرسة أفكارًا إبداعيةً لمواجهة المعيقات الإلكترونية:

- طرح أفكار إذا ما اقتضت الحاجة لذلك.
- دعم بعض الطّلبة والمعلّمين في الأجهزة الإلكترونية لمتابعة الدّراسة عن بعد.
- مواكبة استمرار العمل في المدرسة.

أكد عدد من المستطلعة آراؤهم امتلاك مدير المدرسة لأفكار إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية اعتمادًا على إمكاناته وتخصّصه وتوافر معيقات أكبر من موارد المدرسة من عدمها.

في حين رأى ما نسبته (33.3%) من المستطلعة آراؤهم عدم وجود أفكار إبداعية لمدير المدرسة في هذا المجال أو حاجتهم لتطوير نفسه لحسن امتلاكه الأفكار الإبداعية اللازمة وهو الأمر الّذي أكده المشرفون التّربويون بالذّات وذلك لاطلاعهم على مهارات أكثر من المدير نتيجة تنقّلهم بين عدّة مدارس خلال عملهم.

وأشار بعض المشرفين التّربويين إلى وجود تفاوت بين المديرين في امتلاكهم لأفكار إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية غير أنّ غالبية المديرين يمتلكون الحدّ الأدنى لذلك.

أظهرت نتائج هذا السّؤال امتلاك غالبية مديري المدارس أفكارًا إبداعيةً لمواجهة المعيقات الإلكترونية في طرح أفكار إذا ما اقتضت الحاجة لذلك، ودعمهم بعض الطّلبة والمعلّمين في الأجهزة الإلكترونية لمتابعة الدّراسة عن بعد، ومواكبة استمرار العمل في المدرسة، حيث أكّدوا امتلاك مدير المدرسة لأفكار إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية اعتمادًا على إمكاناته وتخصّصه إلى جانب ارتباط ذلك بوجود معيقات أكبر من موارد المدرسة من عدمها، في حين رأى ما نسبته (33.3%) منهم عدم وجود أفكار إبداعية لدى مدير المدرسة في هذا المجال أو حاجتهم لتطوير أنفسهم لجهة امتلاكهم الأفكار الإبداعية اللازمة وهو الأمر الّذي أكده المشرفون التّربويون بالذّات وذلك لاطلاعهم على مهارات أكثر من المدير نتيجة تنقّلهم بين عدّة مدارس خلال عملهم، وأشار بعضهم إلى وجود تفاوت بين المديرين في امتلاكهم لأفكار إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية غير أنّ غالبية المديرين يمتلكون الحدّ الأدنى لذلك.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أن مديري المدارس بشكل عام ينتمون إلى عملهم ويعتبرون أن الوصول إلى تحقيق الأهداف في عملهم هو نجاح شخصي، لذلك تراه يحاول ويتطور ويتجاوز المصاعب ويبحث عن أفضل السّبل لتحسين العمل في محيط سلطته (المدرسة)، وهذا ليس بالضرورة أن ينطبق على كل مدير ومسؤول، فهم متفاوتون في درجة الانتماء للعمل.

**نتائج المجال الثّاني: درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية**

1) **ما مدى توظيف مدير/ة المدرسة تقنيّات الحاسوب والتّواصل الإلكتروني في الإشراف على المعلّمين؟**

تلخّصت إجابات المبحوثين في الإشارة إلى درجة متوسّطة إلى عالية من الإشارة إلى استخدام المدير لتقنيّات استخدام الحاسوب والتّواصل الإلكتروني في الإشراف على المعلّمين وذلك من خلال المشاهدات الآتية:

- ضرورة إدخال كافّة العلامات والسّمات والسّلوك والمتابعات مع أولياء الأمور على النّظام المدرسي.
- توظيف نظام إلكتروني خاص بالمدرسة.
- إدراج جدول الحصص المدرسي على البرامج الحاسوبية.
- جروبات للمعلّمين على (WhatsApp، Messenger) واستخدامها في تمرير التّعليميات المدرسية.
- التّقارير المدرسية مطبوعة إلكترونيًا.
- الاستعانة بالبرامج الّتي توفّرها وكالة الغوث بالذّات المدارس التّابعة لإدارتها.
- متابعة تقييمات أداء المعلّمين والإشراف على أدائهم.
- متابعة تفاعل المعلّمين مع الأعمال المناطة بهم.
- توظيفها في التّعليم الإلكتروني بدرجة عالية.
- تركّز استخدام تقنيات الحاسوب في نهاية الفصل الدّراسي.

أظهرت نتائج هذا السّؤال حول مدى توظيف مدير/ة المدرسة تقنيّات الحاسوب والتّواصل الإلكتروني في الإشراف على المعلّمين، من درجة متوسّطة إلى عالية، وذلك من خلال ضرورة إدخال مختلف العلامات والسّمات والسّلوك والمتابعات مع أولياء الأمور على النّظام المدرسي، وتوظيف نظام إلكتروني خاص بالمدرسة، وإدراج جدول الحصص المدرسي على البرامج الحاسوبية، وعمل جروبات للمعلّمين على (WhatsApp و Messenger) واستخدامها في تمرير التّعليميات المدرسية، والتّقارير المدرسية مطبوعة إلكترونيًا، والاستعانة بالبرامج الّتي توفّرها وكالة الغوث بالذّات المدارس التّابعة لإدارتها، ومتابعة تقييمات أداء المعلّمين والإشراف على أدائهم، ومتابعة تفاعل المعلّمين مع الأعمال المناطة بهم، وتوظيفها في التّعليم الإلكتروني بدرجة عالية، وتركّز استخدام تقنيات الحاسوب في نهاية الفصل الدّراسي.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى اختلاف المدارس في درجة الاستخدام تبعًا لطريقة متابعة المدير لطاقم العمل في مدرسته، والتّفاوت بين المدارس الحكومية والخاصّة والأونروا في درجة الاستخدام، حيث كانت الحكومية أقلّها استخدامًا في العمل اليومي مع ارتفاعها نهاية العام.

2) **كيف كان دور مدير المدرسة في توجيه المعلّمين نحو تطوير مهاراتهم في استخدام التّقنيات الحاسوبية؟**

هناك عدّة جوانب برز فيها دور مدير المدرسة في توجيه المعلّمين نحو تطوير مهاراتهم في استخدام التّقنيات الحاسوبية ومنها:

- عقد ورشات عمل واجتماعات مصغّرة على مستوى المدرسة.
- دورات تدريبية.
- فيديوهات تدريبية من خلال معلّم التّكنولوجيا.

- إلزام المعلّمين بطباعة وتوثيق الاختبارات وأوراق العمل.
- توجيه المعلّمين وتحفيزهم نحو تطوير مهاراتهم في استخدام المهارات الحاسوبية.
- تشجيع المعلّمين لإعطاء حصص إلكترونية على Teams, ZOOM.
- تسهيل وصول المعلّمين للمواقع الإلكترونية.
- لقاءات لتحسين الأداء ومتابعة ذلك باستمرار.
- تمرير قرارات التّربية في هذا الخصوص ومتابعة تنفيذ المعلّمين لها.
- التّواصل مع الجهات الرّسمية لتوجيه المعلّمين نحو تطوير مهاراتهم التّقنية.

أظهرت نتائج هذا السّؤال أنّ هناك جوانب عدة يبرز فيها دور مدير المدرسة في توجيه المعلّمين نحو تطوير مهاراتهم في استخدام التّقنيات الحاسوبية مثل: عقد ورشات عمل واجتماعات مصغّرة، دورات تدريبية على مستوى المدرسة، وفيديوهات تدريبية من خلال معلّم التّكنولوجيا، وإلزام المعلّمين بطباعة وتوثيق الاختبارات وأوراق العمل، وتوجيههم وتحفيزهم نحو تطويرها في استخدام المهارات الحاسوبية، وتشجيعهم لإعطاء حصص إلكترونية على Teams, ZOOM، وتسهيل وصولهم للمواقع الإلكترونية، ولقاءات لتحسين الأداء ومتابعة ذلك باستمرار، وتمرير قرارات التّربية ومتابعة تنفيذهم لها، والتّواصل مع الجهات الرّسمية لتوجيههم نحو تطويرها.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى اهتمام المدير بتطوير العملية التعليمية ورغبته في الأخذ بيد المعلمين للحاق بعجلة التّطوّر في العمل الإداري الإلكتروني.

**3) ما مدى تفعيل مدير المدرسة الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية؟**

يرى المبحوثون أنّ مدير المدرسة يفعّل الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية من خلال النّقاط الآتية:

- استخدام قاعات مجهّزة بشاشات ومكبّرات صوت وأنظمة حديثة.
- إنشاء جروبات عبر (WHATSAPP، Messenger).
- عقد اجتماعات إلكترونية مع المعلّمين على برنامج (ZOOM).
- تفعيل وسائل الاتّصال الحديثة.
- عقد دورات إرشادية لأولياء الأمور بالتّعاون مع المرشد التّربوي.
- استخدام عروض توضيحية أو أفلام من مواقع مثل (YouTube).
- استخدام الوسائل لتوصيل المعلومات والتّعليمات لمجموعة المعلّمين.

وأشار عدد من المبحوثين إلى الدّور الإيجابي للتّعامل مع جائحة كورونا في تفعيل مدير المدرسة الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية رغم وجود بعض المديرين الّذين لا يزالون يستخدمون الأسلوب التّقليدي في إدارة الاجتماعات المدرسية واعتمادهم على الظّروف في تفعيل الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية.

أظهرت نتائج هذا السّؤال أنّ مدير المدرسة يفعّل الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية من خلال استخدام قاعات مجهّزة بشاشات ومكبّرات صوت وأنظمة حديثة، وإنشاء جروبات عبر (WHATSAPP، Messenger)، وعقد اجتماعات إلكترونية مع المعلّمين على برنامج (ZOOM)، وتفعيل وسائل الاتّصال الحديثة، وعقد دورات إرشادية لأولياء الأمور بالتّعاون مع

المرشد التّربوي، واستخدام عروض توضيحية أو أفلام من مواقع مثل (YouTube)، استخدام الوسائل لتوصيل المعلومات والتّعليمات لمجموعة المعلّمين.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى الدّور الإيجابي للتّعامل مع جائحة كورونا في تفعيل مدير المدرسة الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية على الرّغم من وجود بعض المديرين الّذين لا يزالون يستخدمون الأسلوب التّقليدي في إدارة الاجتماعات المدرسية واعتمادهم على الظّروف في تفعيل الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية.

**4) ما الأسلوب الّذي يتّبعه مدير/ة المدرسة في تنظيم ملفّات المدرسة إلكترونيًا؟**

لم يجب عدد من المبحوثين على هذا البند (16.7%) من المستطلعة آراؤهم معلّلين ذلك بعدم علمهم بالأسلوب المتّبع من قبل مدير المدرسة في تنظيم ملفّات المدرسة إلكترونيًا، في حين أشار آخرون إلى عدة أساليب إلكترونية متّبعة وهي:

- نظام K12 في بعض المدارس الخاصّة.
- نظام إلكتروني خاص لم يتم الإشارة إلى اسمه.
- ملفّات خاصة لتنظيم وجدولة جميع بيانات المدرسة على موقع المدرسة.
- ملفّات خاصّة على موقع المدرسة للوارد والصّادر.
- EMIS الّذي يحوي علامات وأسماء الطّلاب وشهاداتهم ومعلوماتهم في مدارس الوكالة.
- ESCHOOL الّذي يحوي علامات وأسماء الطّلاب وشهاداتهم ومعلوماتهم في المدارس الحكومية.
- برامج Office.
- تبويب الملفّات بكلّ مجال خاص بها ورفعها على DRIVE.

أظهرت نتائج هذا السّؤال أنّ عددا من المبحوثين لم يجيبوا عن هذا البند (16.7%)؛ معلّلين ذلك بعدم علمهم بالأسلوب الذي يتّبعه مدير المدرسة في تنظيم ملفّات المدرسة إلكترونيًا، في حين أشار آخرون إلى عدة أساليب إلكترونية متّبعة مثل: نظام K12 في بعض المدارس الخاصّة، ونظام إلكتروني خاص لم تتم الإشارة إلى اسمه، وملفّات خاصة لتنظيم وجدولة جميع بيانات المدرسة على موقع المدرسة، وملفّات خاصّة على موقع المدرسة للوارد والصّادر، وEMIS الّذي يحوي علامات وأسماء الطّلاب وشهاداتهم ومعلوماتهم في مدارس الوكالة، وESCHOOL الّذي يحوي علامات وأسماء الطّلاب وشهاداتهم ومعلوماتهم في المدارس الحكومية، وبرامج Office، وتبويب الملفّات بكلّ مجال خاص بها ورفعها على DRIVE، CLOUD.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أنّ المدير عندما يعمل على هذه البرامج لا يفرق بينها، وإنّما يقوم باستخدامها في بعض الأعمال فقط في أوقات معيّنة من العام الدّراسي، وهناك الكثير من الأمور المتعلّقة بها لا يقوم بها إلا نائب المدير أو السّكرتير الخاصّ به؛ لذا فإنّ معرفته به قليلة أو معدومة.

**5) ما الفوائد المتوقّع تحقيقها من ممارسة المدير للإدارة الإلكترونية؟**

ينظر المعلّمون والمشرفون المستطلعة آراؤهم بإيجابية لمخرجات ممارسة المدير للإدارة الإلكترونية ويرون فيها فوائد جمّة أبرزها:

- إنجاز الأعمال بشكل أفضل.
- تنظيم وتسهيل سير العملية التّعليمية.
- الأرشفة وحفظ الملفّات وحمايتها من التّلف وسهولة الرّجوع إليها.
- اختصار الوقت والجهد.
- إدارة الوقت.

- سهولة الاتّصال والتّواصل.
- تطوير أساليب التّعليم والتّقييم.
- الدّقة في المعلومات.
- الأمانة والصّدق في العمل.
- قليلة التّكاليف.
- إنجاز المهام الإدارية بسرعة ودقة عالية.
- رفع مستوى جودة المهام الإدارية.

أظهرت نتائج هذا السّؤال أنّ المعلّمين والمشرفين ينظرون بإيجابية لمخرجات ممارسة المدير للإدارة الإلكترونية ويرون فيها فوائد جمّة أبرزها: إنجاز الأعمال بشكل أفضل، وتنظيم وتسهيل سير العملية التّعليمية، والأرشفة وحفظ الملفّات وحمايتها من التّلف وسهولة الرّجوع إليها، واختصار الوقت والجهد، وإدارة الوقت، وسهولة الاتّصال والتّواصل، وتطوير أساليب التّعليم والتّقييم، والدّقة في المعلومات، والأمانة والصّدق في العمل، وقلّة التّكاليف، وإنجاز المهام الإدارية بسرعة ودقة عالية، ورفع مستوى جودة المهام الإدارية.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى ممارسة المعلّمين والمشرفين لهذه الأعمال الإلكترونية وملامستهم لأثرها وفائدتها المترتبة على درجة تحقّق الأهداف.

**6) إلى أي مدى يوظّف مدير/ة المدرسة تقنيّات التّواصل الإلكترونية في تبادل البيانات مع الأطراف ذات العلاقة؟**

هناك موافقة متوسّطة إلى عالية على المدى الّذي يوظّف من خلاله مدير المدرسة تقنيّات التّواصل الإلكترونية في تبادل البيانات مع الأطراف ذات العلاقة من معلّمين وطلبة وأولياء أمور

ومجتمع محلّي بالذّات بعد جائحة كورونا ضمن ما هو متاح حيث يرى المستطلعة آراؤهم تفعيل النّظام المدرسي في هذا التّواصل بآليّات ووسائل مختلفة وبشكل فاعل ويومي يعزّزه إشراف وزارة التّربية والتّعليم.

أظهرت نتائج هذا السّؤال أنّ هناك موافقة متوسّطة إلى عالية على المدى الّذي يوظّف من خلاله مدير المدرسة تقنيّات التّواصل الإلكترونية في تبادل البيانات مع الأطراف ذات العلاقة من معلّمين وطلبة وأولياء أمور ومجتمع محلّي بالذّات بعد جائحة كورونا ضمن ما هو متاح.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى تفعيل النّظام المدرسي في هذا التّواصل بآليّات ووسائل مختلفة وبشكل فاعل ويومي عزّزه إشراف وزارة التّربية والتّعليم.

# الفصل الخامس

# تفسير النّتائج ومناقشتها

**1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها.**

**2.5 تفسير نتائج الفرضيّات ومناقشتها.**

**3.5 تفسير نتائج المقابلات ومناقشتها.**

**4.5 التّوصيات والمقترحات**

# الفصل الخامس
# تفسير النّتائج ومناقشتها

تضمّن هذا الفصل مناقشة النّتائج الّتي توصّلت إليها الدّراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيّات، وذلك بمقارنتها بالنّتائج الّتي توصّلت إليها الدّراسات السّابقة الواردة في هذه الدّراسة، إضافة إلى تفسير النّتائج، وصولاً إلى التّوصيات الّتي يمكن طرحها في ضوء هذه النّتائج.

## 1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

### 1.1.5 تفسير نتائج السّؤال الأوّل ومناقشته

**السّؤال الأوّل:** ما درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين؟

بيّنت نتائج السّؤال الأوّل أنّ درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين جاءت بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسّط الحسابي لتقديرات عيّنة الدّراسة على مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ككل بلغ (3.80) وبنسبة مئوية (76.0).

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أنّ امتلاك مديري المدارس للكفايات الّتي تمكّنهم من أداء مهامهم بشكل فاعل مع محيطهم بالإضافة إلى ما شهده قطاع التّعليم من تطوّر في تفعيل تمكين الإدارات المدرسية من المعارف والمهارات الإلكترونية والبرامج الحاسوبية وآليات التّواصل الإلكتروني مع المعلّمين وأولياء الأمور وبما يحتاجه من إلمام كافٍ باللّغة الإنجليزية وذلك من خلال دورات تدريبية تعقدها مديرية التّربية.

كما وتتابع مديريات التّربية مدى تحقّق خطط وزارة التّربية الخاصّة بالجانب التّقني وتفعّل دور مديري المدارس في متابعة معلّميهم وخاصّة الجدد والعمل على تمكينهم إلكترونيًا وتقنيًا من خلال إنشاء ملف إنجاز خاص بكلّ مدير وتحديثه إلكترونيًا باستمرار.

وبذلك تختلف هذه النّتائج مع ما جاءت به دراسة الجرايدة (2019) الّتي توصّلت إلى أنَّ درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التّقنية في محافظة الظّاهرة بسلطنة عمان (متوسّطة). كما اختلفت مع دراسة العنزي (2019) الّتي أظهرت نتائجها أنّ دور الإدارة الإلكترونية في التّنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر معلّمي تلك المدارس جاء بدرجة متوسّطة، وتعزى هذه النتيجة إلى سعي وزارة التربية والتعليم إلى رقمنة العديد من البرامج الإدارية دفع المديرين إلى مواكبة التقدم التقني، علاوةً على أن توقيت الدراسة، الذي جاء عقب انتشار جائحة كورونا وما صاحب ذلك من الانتقال إلى التعليم عن بعد، ساهم أيضاً في دفع المديرين إلى مواكبة التقدم التقني وتطوير كفاياتهم الإلكترونية خلال فترات الإغلاق التي شهدت تحولاً إلى العمل الرقمي بشكل كبير. ومن هنا يستنتج الباحث أن الجائحة كانت لها تداعيات إيجابية على تطوير كفايات المديرين الإلكترونية، وبالرغم من ذلك وبعد الاطلاع على النتائج لكل مجال نستنتج الآتي:

1- **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية " الأدائية والاجتماعية".**

يتّضح من الجدول (2.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (الأدائية والاجتماعية) تراوحت ما بين (4.20–3.70)، وجاءت فقرة " يوفّر صفحة موقع إلكتروني للمدرسة لنشر: (الأنشطة، الفعاليّات، التّعميمات)" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (4.20) وبنسبة مئوية (84.0) وبتقدير مرتفع، وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (الأدائية والاجتماعية) (3.89) وبنسبة مئوية

(77.8) وبتقدير مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى أن لتداعيات الجائحة دوراً حاسماً في مسارعة المدارس إلى تطوير كفايات الإدارة الإلكترونية "الأدائية والاجتماعية"، فقد تحولت جميع الاجتماعات التي يعقدها مديرو المدارس سواء على مستوى العنقود أم على مستوى المديرية أم على مستوى إدارات الوزارة إلى اجتماعات إلكترونية عبر برنامج "(**ZOOM**، **GOOGLE**، **TEAMS**، **OFFICE**)"، كما تحوّلت صفحات المدارس الإلكترونية إلى منصّة لإدارة الحصص الصّفية والأنشطة، الأمر الّذي اضطر مديري المدارس إلى عمل مجموعات للمعلّمين في مدارسهم كبديل للتّواصل الإداري المباشر كما انخرط مديرو المدارس في المجموعات الّتي أنشأتها أقسام المديرية لتسهيل التّواصل خلال فترة الإغلاق، وعليه يستنتج الباحث أنّ مديري المدارس تعرّضوا خلال فترة الإغلاق إلى ما يشبه في علم نفس "نظرية العلاج بالغمر"، ما دفعهم إلى تطوير كفاياتهم الاجتماعية الإلكترونية بسرعة كبيرة.

2- **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية " المعرفية والإدراكية".**

يتّضح من الجدول (3.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (المعرفية والإدراكية) تراوحت ما بين (3.95-3.63)، وجاءت فقرة " يلم بالمستجدّات على مستوى تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني (WhATSAPP، MESSENGER، TEAMS، ZOOM)." بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.95) وبنسبة مئوية (79.0) وبتقدير مرتفع، وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (المعرفية والإدراكية) (3.80) وبنسبة مئوية (76.0) وبتقدير مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى أن امتلاك الكفايات الإلكترونية بات أحد متطلبات اختبار تعيين مديري المدارس، علاوة على أن وزارة التربية والتعليم باتت تتجه إلى عقد دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، لمواكبة التطور التقني في معاملاتها الإدارية، الأمر الذي جعل الأجيال الجديدة من مديري المدارس متمكنين

بشكل أكبر في مجال الإدارة الإلكترونية، ويستنتج الباحث أن العمل المؤسسي المنظم الذي تسعى وزارة التربية إلى تحقيقه كان له أثره الواضح في تحقق هذه النتيجة.

3- **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية " التقنية".**

يتّضح من الجدول (4.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) تراوحت ما بين (3.88-3.65)، وجاءت فقرة " يشجّع مدير المدرسة المعلّمين على مواكبة كل جديد في مجال الوسائل التّعليمية الإلكترونية" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.88) وبنسبة مئوية (77.6) وبتقدير مرتفع، وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) (3.76) وبنسبة مئوية (75.2) وبتقدير مرتفع، وتعزى هذه النتيجة، إلى أن مديريات التّربية والتعليم باتت تتابع مدى تحقّق خطط وزارة التّربية الخاصّة بالجانب التّقني وتفعيل دور مديري المدارس في متابعة معلميهم، خاصّة الجدد منهم والعمل على تمكينهم تقنيًا من خلال إنشاء ملف إنجاز خاص بكلّ مدير وتحديثه إلكترونيًا باستمرار، ويرى الباحث أن التنافس بين المدارس على تحقيق الإنجازات التقنية والمشاركة بالمسابقات والأنشطة الخاصة بالموضوع كان له دور إيجابي في هذا الاتجاه.

4- **امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية " الإشرافية والذاتية ".**

يتّضح من الجدول (5.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) تراوحت ما بين (3.82 - 3.66)، وجاءت فقرة " يتابع الإشراف الإلكتروني بكفاءة، من خلال رصد الحصص الّتي تعطى عن بعد" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.82) وبنسبة مئوية (76.4) وبتقدير مرتفع، وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) (3.74) وبنسبة مئوية (74.8) وبتقدير مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى أن سعي مدير المدرسة يضطلع بدور مشرف مقيم في المدرسة،

كما إن وزارة التربية والتعليم تنظم دورات متخصصه في هذا المجال لتنمية كفاءة مدير المدرسة على القيام بهذا الدور، إلى جانب تداعيات الإغلاق ومنها تحول التعليم الوجاهي إلى التعليم الإلكتروني، دفع المشرفين والمديرين إلى متابعة الحصص عبر الإشراف الإلكتروني والتعامل معه بمنتهى الجدية كونه بات معتمداً خلال الجائحة كتقييم نهائي، ويرى الباحث أن التعلم عن بعد أسهم في اطلاع أولياء الأمور على ما يتلقاه أبناؤهم من حصص، وظهور العديد من الاعتراضات على المعلمين، واضطرار مديري المدارس إلى الانخراط في العملية الإشرافية بشكل أكبر.

### 2.1.5 تفسير نتائج السّؤال الثّاني ومناقشته

**السّؤال الثّاني:** ما درجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين؟

أظهرت نتائج هذا السّؤال أنّ درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسّط الحسابي لتقديرات عيّنة الدراسة (3.71) وبنسبة مئوية (74.2).

ويرى الباحث أن درجة ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية في محافظة رام الله والبيرة يعود إلى أنهم يمتكلون كفايات الإدارة الإلكترونية وهذا ساعدهم على استخدام مواقع تقنية وأساليب تعليمية حديثة تعتمد على استخدام متصفّحات البحث (GOOGLE) وغيره من المصادر المعرفية ممّا يتطلّبه من إرشاد المعلّمين لتمكّنهم من استخدام البرامج الحاسوبية ( MICROSOFT, POWERPOINT, WORD, EXCEL).

كما تزخر مواقع المدارس الإلكترونية بأرشيف إلكتروني لتوظيف المعلّمين المصادر الرّقمية في الغرف الصّفّية من خلال المنصّة التّربوية، كما تظهر ممارسة مديري المدارس لكفايات الإدارة

الإلكترونية من خلال متابعة الخطط التّعليمية ومحتوى المواد التّعليمي إلكترونيًا ويعتبر توجّه معظم مديري المدارس إلى تفعيل الأرشفة الإلكترونية لنشاطاتهم والتّواصل الإلكتروني مع زملائهم في العناقيد مؤشّر كبير لممارسة الكفايات في الإدارة الإلكترونية.

وقد اتّفقت هذه النّتيجة مع دراسة عبد الرّحمن (2018) حيث أظهرت نتائج الدّراسة أنّ درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة "كبيرة.

كما اتّفقت هذه النّتيجة مع دراسة عريان (2018) حيث أظهرت النّتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التّكنولوجية من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة.

وقد اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة العجلوني (2019) الّتي سعت إلى التّحقق من الإدارة الإلكترونية الّتي يمارسها مديرو المدارس وعلاقتها بالأداء الإداري والفني بناءً على وجهة نظر المعلّمين في محافظة إربد، الأردن حيث أظهرت نتائج الدّراسة أنّ ممارسة الإدارة الإلكترونية من قبل مديري المدارس في محافظة إربد هي ذات مستوى متوسّط بمتوسّط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.74). كما بيّنت النّتائج أنّ أداء المديرين متوسّط، ويرى الباحث أن درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة يعود إلى العديد من الأسباب من بينها سعي وزارة التربية والتعليم إلى رقمنة أعمالها الإدارية، وجعلها امتلاك الكفايات الإلكترونية شرطاً لتعيين مديري المدارس، علاوة تداعيات الجائحة التي كان له دور كبير في الاعتماد على التقنية في العملية التعليمية.

ويمكن تفسير النتائج بعد أن حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

**1- ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية " المعرفية والإدراكية".**

يتّضح من الجدول (7.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) تراوحت ما بين (3.96- 3.80)، وجاءت فقرة " يكتب مدير المدرسة التّقارير باستخدام الوسائل الإلكترونية " بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.96) وبنسبة مئوية (79.2) وبتقدير مرتفع، وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) (3.87) وبنسبة مئوية (77.4) وبتقدير مرتفع، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن كتابة التقارير إلكترونيًا بات شرطًا في العديد من البرامج الّتي صمّمتها وزارة التّربية والتّعليم مثل برنامج (ELETTER) للمراسلات، كما أنّ تحويل البرنامج هذه المراسلات تلقائيًا إلى أرشيف يمكن الرّجوع إليه بسهولة دفع المديرين إلى التّعامل معه بجدّية والسّعي إلى مواكبة المستجدّات التّقنية لجهة ضغط الملفّات وتحميلها والتّعامل مع الرّوابط الإلكترونية والاستبانات.

**2- ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية "التّقنية".**

يتّضح من الجدول (8.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) تراوحت ما بين (3.63-3.76)، وجاءت فقرة " يوظّف تطبيقات الإنترنت للتّواصل مع ذوي العلاقة في الإدارة (ZOOM، GOOGLE، TEAMS، WhATSAPP، MESSENGER)" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.76) وبنسبة مئوية (75.2) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يدير الاجتماعات عن بعد مراعيًا الوقت المحدّد لها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (3.63) وبنسبة مئوية (72.6) وبتقدير متوسّط. وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) (3.69) وبنسبة مئوية (73.8) وبتقدير مرتفع،

ويرى الباحث أن الإنترنت بات وسيلة التواصل الوحيدة الممكنة خلال فترة الجائحة بعد أن تحوّلت جميع الاجتماعات الّتي يعقدها مديرو المدارس سواء على مستوى العنقود أو على على مستوى المديرية أو على مستوى إدارات الوزارة إلى اجتماعات إلكترونية عبر برنامج ZOOM أو TEAMS ، بينما أنشأ كل فريق عمل مجموعة "جروب" على "واتساب" لتسهيل التّواصل وتوثيقه الأمر الّذي أدّى تحقق كفاية توظيف تطبيقات الإنترنت للتّواصل مع ذوي العلاقة.

**3 - ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية "الإشرافية والذّاتية".**

يتّضح من الجدول (9.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) تراوحت ما بين (3.75 -3.59)، وجاءت فقرة " يشرف على الخطط (السّنوية والشّهرية واليومية) الّتي يضعها المعلّمون إلكترونيًا" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.75) وبنسبة مئوية (75.0) وبتقدير مرتفع، وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) (3.66) وبنسبة مئوية (73.2) وبتقدير متوسّط، ويرى الباحث أن تعامل الوزارة مع مدير المدرسة كمشرف مقيم واعتمادها تقاريره كوسيلة معتمدة لتقييم المعلم وتثبيت الجديد، بالتزامن مع الانتقال إلى التعليم عن بعد دفع المديرين إلى متابعة الحصص عبر الإشراف الإلكتروني والتّعامل معه بمنتهى الجدّية.

**4- ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية "الأدائية والاجتماعية".**

يتّضح من الجدول (10.4) أنّ المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة عن مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) تراوحت ما بين (3.81-3.54)، وجاءت فقرة " يوظّف وسائل الاتّصال الإلكترونية في التّواصل مع أولياء أمور الطّلبة (WhATSAPP، MESSENGER)." بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي قدره (3.81) وبنسبة مئوية (76.2) وبتقدير

مرتفع، وقد بلغ المتوسّط الحسابي لمجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) (3.64) وبنسبة مئوية (72.8) وبتقدير متوسّط، ويرى الباحث من واقع تجربته كولي أمر أن عملية التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة باتت في هذه الأيام أكثر سهولة ويسراً خاصة مع استجابة المدارس سريعًا للملاحظات الّتي يوردها أولياء الأمور على صفحة المدرسة، ولم تعد كالسّابق مرهونة بزيارة المدرسة، وهذا أدى إلى سعي إدارات المدارس إلى توظّيف وسائل الاتّصال في التّواصل مع أولياء أمور الطّلبة.

## 2.5 تفسير نتائج الفرضيّات ومناقشتها

### 1.2.5 تفسير نتائج الفرضيّة الأولى ومناقشتها

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجنس.

أظهرت النّتائج عدم وجود فروق دالّة إحصائيًا في درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجنس.

ويمكن تفسير هذه النّتيجة إلى النّظرة المتساوية بين المعلّمين والمعلّمات والمشرفين والمشرفات إلى إدارات المدارس باعتبار موضوع الدّراسة عام يخضع لاهتمامات التّعليم والطّلبة والتّفاعل بين عناصر العملية التّربوية بغض النّظر عن الجنس، فضلاً عن تقنين التعليمات الناظمة لعمل المعلمين والمعلمات والمشرفين والمشرفات، فتعليمات الوزارة لا تفرق بين ذكر وأنثى.

واتّفقت هذه النّتيجة مع دراسة العنزي (2019) حيث أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عيّنة الدِّراسة على مجالات دور الإدارة الإلكترونية في التّنظيم المدرسي

في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر معلّمي تلك المدارس تعزى لمتغيّرات الجنس.

كما اتّفقت هذه النّتيجة مع دراسة عبد ربه (2019) الّذي بحث عن درجة توافر الكفايات الإلكترونية بمجال بيئة التّواصل الإلكتروني المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي قلقيلية وسلفيت من وجهات نظر المديرين أنفسهم فكانت النّتائج عدم وجود فروق دالّة إحصائيًا في درجة توافر هذه الكفايات تبعًا لمتغيّر الجنس.

بينما اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة كوكسال (koksal., 2011) حيث أظهرت نتائج الدّراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات التّقنية تعزى لمتغيّر الجنس.

### 2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثّانية ومناقشتها

**الفرضية الثّانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي.

أظهرت نتائج الدّراسة وجود فروق في درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي إذ جاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

ويمكن تفسير هذه النّتيجة إلى التصاق خريجي البكالوريوس/ الماجستير، فأعلى بمتطلّبات الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر التنوّع العالي في تخصصاتهم وميلهم الأكثر لاكتساب مهارات التّواصل مع الطّلبة ومديريهم من خلال ممارسة التّطبيقات الإلكترونية وتقييم مديري مدارسهم من

الالتفات الى التّعمق في استكمال تحصيلهم العلمي وبخاصة أن حملة الدرجات العليا عادة يكونون اكبر سناً من حملة درجة البكالوريوس وبفارق ليس بالبسيط.

اتّفقت هذه النّتيجة مع دراسة العنزي (2011) حيث أظهرت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) تعزى إلى المؤهّل العلمي في بعض مجالات الدّراسة.

بينما اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة العنزي (2019) حيث أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عيّنة الدِّراسة على مجالات دور الإدارة الإلكترونية في التّنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر معلّمي تلك المدارس تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي.

بينما اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة عبد ربه (2019) الّذي بحث عن درجة توافر الكفايات الإلكترونية بمجال بيئة التّواصل الإلكتروني المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي قلقيلية وسلفيت من وجهات نظر المديرين أنفسهم فكانت النّتائج عدم وجود فروق دالّة إحصائيًا في درجة توافر هذه الكفايات تبعًا لمتغيّر المؤهّل العلمي.

### 3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثّالثة ومناقشتها

**الفرضية الثّالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

وأشارت نتائج الدّراسة عدم وجود فروق في درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته باستثناء مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) لدى المعلّمين والمشرفين

التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة إذ جاءت الفروق في مجال الاختلاف بين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أنّ أصحاب الخبرات أقل من (5) سنوات ينطلي عليها فئة عمرية أقل، أكثر التصاقًا بوسائل التّواصل والاتّصال الإلكتروني والأكثر دراية بأهميّتها وتأثيرها على الجيل الجديد، ممّا يمكّنهم من تقييم مديريهم بفاعلية وتقدير مدى تمكّنهم من امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية.

اتّفقت هذه النّتيجة مع دراسة العنزي (2011) حيث أظهرت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة الإحصائية ($\alpha \leq .05$) تعزى إلى الخبرة في بعض مجالات الدّراسة.

كذلك اتّفقت هذه النّتيجة جزئيًا مع دراسة العنزي (2019) حيث أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عيّنة الدِّراسة على مجالات دور الإدارة الإلكترونية في التّنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر معلّمي تلك المدارس تعزى لمتغيّر الخبرة.

وكذلك اتّفقت جزئيًا مع دراسة عبد ربه (2019) الّذي بحث عن درجة توافر الكفايات الإلكترونية بمجال بيئة التّواصل الإلكتروني المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي قلقيلية وسلفيت من وجهات نظر المديرين أنفسهم فكانت النّتائج وجود فروق دالّة إحصائيًا في درجة توافر هذه الكفايات تبعًا لمتغيّر سنوات الخبرة.

### 4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرّابعة ومناقشتها

**الفرضية الرّابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة.

وأشارت نتائج الدّراسة إلى وجود فروق في درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة بين (الحكومية) و(الخاصّة)، وجاءت الفروق لصالح (الخاصّة)، كما أنّ الفروق دالّة إحصائيًا في مجال امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) بين (الحكومية) و(الأونروا) وجاءت الفروق لصالح (الأونروا).

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى توافر موارد مالية أكبر في كل من المدارس الخاصّة والأونروا عن مدارس الحكومة الّتي يفتقر جزء كبير منها للبنية التّحتية اللّازمة لتحقيق متطلّبات امتلاك الإدارة الإلكترونية من قبل مديري المدارس ويتطلّب توافرها التّواصل مع المجتمع المحلّي والبلديات في حين يسهل على المدارس الخاصّة مواكبة أي تطوّر في هذا المجال، فضلاً عن محاولة المدارس الخاصة اكتساب الميزة التنافسية مع المدارس الحكومية لجهة التنافس على جذب الطلبة اليها.

### 5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الوظيفة.

بينت نتائج الدّراسة وجود فروق في مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الوظيفة إذ جاءت الفروق لصالح معلم/ة.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى اقتصار العلاقة بين المشرف التّربوي ومدير المدرسة على زيارات محدودة مرّة أو اثنتين خلال العام الدّراسي الأمر الّذي لا يمكّن المشرف من الاطّلاع على قدرات المديرين الإلكترونية.

اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة الحضرمي (2019) حيث أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المستوى دلالة (0.05) بين أفراد العيّنة حول مجالات متطلّبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغيّر نوع الوظيفة.

كما اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة الأقرع (2019) حيث أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ( a≤.05 ) في استجابات أفراد عيّنة الدّراسة حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي في المؤسّسات الحكومية تعزى للمسمّى الوظيفي.

### 6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السّادسة ومناقشتها

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة **(**α≤.05**)** بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجنس.

أظهرت نتائج الدّراسة عدم وجود فروق في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الجنس.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى معاينة ممارسة المديرين لكفايات الإدارة الإلكترونية هي ذاتها لمجتمع المعلّمين والمعلّمات والمشرفين والمشرفات ولا تختلف هذه المعاينة باختلاف الجنس حيث يكون أثرها واضحًا للعيان لكلا الجنسين.

واتّفقت هذه النّتيجة مع دراسة الشّريف (2018) حيث أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر الجنس.

بينما اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة الخيّاط (2019) حيث أظهرت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر الجنس.

كما اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة الرّبيعي (2019) حيث أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتأثير متغيّر الجنس.

### 7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السّابعة ومناقشتها

**الفرضية السّابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي.

أظهرت نتائج الدّراسة وجود فروق في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح بكالوريوس.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى التصاق خريجي البكالوريوس فأعلى بمتطلّبات الإدارة الإلكترونية من خريجي الدّراسات العليا حيث يعتبر التنوّع عاليا في تخصّصاتهم وميلهم الأكثر لاكتساب مهارات التّواصل مع الطّلبة ومديريهم من خلال ممارسة التّطبيقات الإلكترونية ومعاينة

أثر تطبيق هذه الممارسات من قبل مديري مدارسهم في حين يلتفت فئة الماجستير فأعلى إلى التّعمّق في استكمال تحصيلهم العلمي.

واتّفقت هذه النّتيجة مع دراسة الخيّاط (2019) حيث أظهرت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر المؤهّل العلمي.

بينما اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة الرّبيعي (2019) حيث أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتأثير متغيّر المؤهّل العلمي في جميع المجالات المتعلّقة بالإدارة الإلكترونية.

### 8.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثّامنة ومناقشتها

**الفرضية الثّامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج الدّراسة عدم وجود فروق في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة باستثناء مجالي: (ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)، وممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) وكانت الفروق بين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أنّ أصحاب الخبرات أقل من (5) سنوات هم الأكثر اهتمامًا بمتابعة ملاحظة مديريهم على خططهم الدّراسية باعتبارهم جدد في مجال التّعليم يبحثون عن مصادر المعرفة والخبرة ويعاينون إرشاد إداراتهم لهم إلى البحث عن موضوعات ذات علاقة بتخصّصاتهم عبر متصفّحات البحث (GOOGLE) وغيرها من ممارسات كفايات الإدارة

الإلكترونية، وبخاصة أن عنصر الشباب يبقى متحمساً للتكنولوجيا واستخدامها في أعمالهم وسعيهم لتطوير امكاناتهم وقدراتهم وتحسين وتطوير مركزهم الوظيفي مستقبلاً.

واتّفقت هذه النّتيجة جزئيًا مع دراسة الخيّاط (2019) حيث أظهرت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة.

كما اتّفقت جزئيًا مع دراسة الرّبيعي (2019) حيث أظهرت النّتائج وجود فروق في سنوات الخبرة لسنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

### 9.2.5 تفسير نتائج الفرضية التّاسعة ومناقشتها

**الفرضية التّاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الجهة المشرفة.

أظهرت نتائج الدّراسة وجود فروق دالّة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$)، على مجال ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية) بين (الحكومية) و(الخاصّة) وجاءت الفروق لصالح (الخاصّة) ، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$)، في مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالات كل من :( ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)، ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)، ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) تبعًا لمتغيّر الجهة المشرفة بين (الخاصّة) من جهة و(الحكومية)، و(الأونروا) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (الخاصّة).

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أثر توافر موارد مالية أكبر في كل من المدارس الخاصّة والأونروا عن مدارس الحكومة الّتي يفتقر جزء كبير منها للبنية التّحتية اللّازمة لتحقيق متطلّبات

امتلاك الإدارة الإلكترونية من قبل مديري المدارس وبالتّالي يظهر آثار ممارسة هذه الكفايات بشكل جلي وأكبر في المدارس الخاصّة عن باقي المدارس حيث توافر الإمكانات بشكل مستمر. ومحاولة المدارس الخاصة ضم الطلبة اليها بشكل تنافسي.

اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة الشّريف (2018) حيث أظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيّر الهيئة المشرفة.

### 10.2.5 تفسير نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها

**الفرضية العاشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسّطات درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيّر الوظيفة.

أظهرت نتائج الدّراسة وجود فروق في درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية ومجالاته لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين تعزى لمتغيّر الوظيفة، إذ جاءت الفروق لصالح معلم/ة.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى العلاقة المتواصلة بين المعلّم ومديره خلال السّنة الدّراسية ممّا يمكّنه من مشاهدة آثار ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية في حين تقتصر العلاقة بين المشرف التّربوي ومدير المدرسة على علاقة غير مباشرة وبفترات متقطّعة بزيارات مرّة أو اثنتين يقتصر فيه اهتمام المشرف على متابعة معلّميه وأدائهم الأكاديمي.

واتّفقت هذه النّتيجة مع دراسة غوانمة ومقابلة (2018) حيث أظهرت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلّمين تعزى لمتغيّر المسمّى الوظيفي.

بينما اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة قطناني وعليمات (2019) حيث أظهرت النّتائج عدم وجود فروق دالّة إحصائيًا لدرجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات لدى مديري المدارس الحكومية الثّانوية عند مستوى الدّلالة الإحصائية تبعًا لمتغيّر الوظيفة.

### 11.2.5 تفسير نتائج الفرضية الحادية عشرة ومناقشتها

**الفرضية الحادية عشرة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) بين درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة.

أظهرت نتائج الدّراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($p < .01$)، بين درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أنّ امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية طريق ممهد لتطبيقها على أرض الواقع ونقل الخبرات الّتي تملكتها الإدارات إلى باقي عناصر العملية التّعليمية وتوظيفها توظيفًا مثاليًا في إداراتهم وذلك من خلال المتابعة الحثيثة لمديرية التّربية لمخرجات تطبيق هذه الكفايات على أرض الواقع، فضلاً عن سهولة التعامل مع الإدارة الإلكترونية نظراً لامتلاكهم هذه الكفايات.

واتّفقت هذه النّتيجة مع دراسة لي وشيو (lee end chiu, 2017 ) الّتي توصّلت إلى وجود علاقة بين الخبرة والممارسة.

كما اتّفقت هذه النّتيجة مع دراسة الجسّار (2019) حيث أظهرت النّتائج أنّه توجد علاقة ارتباط قوّية في درجة العلاقة بين الاتّجاهات نحو استخدام تقنيّة المعلومات ودرجة التّوجيه لتغيير الإدارة لدى مديري المدارس الثّانوية في محافظة المفرق.

### 12.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية عشرة ومناقشتها

**الفرضية الثّانية عشرة:** لا توجد قدرة تنبّؤية دالّة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لمجالات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية في التّنبؤ بدرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية لدى المعلّمين والمشرفين التّربويين في محافظة رام الله والبيرة.

أظهرت نتائج الفرضية الثّانية عشرة وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq .05$) لمجالات درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية في التّنبّؤ بدرجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية حيث كانت معادلة الانحدار كما يلي:

$$(y = .367 + .189\ X1 + .253\ X2 + .219\ X3 + .219\ X4)$$

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أن امتلاك كل مجال من مجالات كفايات الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل إيجابي في رفع وزيادة ممارسة هذه الكفايات في الإدارة الإلكترونية حيث امتلاك مجال الأدائية والاجتماعية يعتبر أكبر مساهم في رفع ممارسة الكفايات في الإدارة الإلكترونية يليها بشكل متقارب امتلاك مجالي المعرفية والإدراكية ومجال التّقنية، بالإضافة إلى المساهمة الإيجابية لامتلاك مجال الإشرافية والأدائية في زيادة ممارسة الكفايات في الإدارة الإلكترونية.

واتّفقت هذه النّتيجة مع دراسة جري (Grey., 2010) الّتي هدفت إلى الكشف عن مدى امتلاك مديري المدارس الأساسية في مقاطعة ميامي– دايد لقدرات تطبيق الإدارة الإلكترونية وقيادتها في

مدارسهم. حيث أظهرت النّتائج وجود علاقة ارتباط دالّة إحصائيًا بين الخبرة السّابقة في الحاسوب والاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية.

## 3.5 تفسير نتائج المقابلات ومناقشتها.

**تفسير نتائج المجال الأوّل ومناقشته: درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية**

**1) تفسير نتائج السؤال الأول: ما هو مفهومك عن الإدارة الإلكترونية وكفاياتها؟**

بينت نتائج السّؤال الأول أنّ المعلمين يدركون مفهوم الإدارة الإلكترونية وعلى درجة من الوعي بها، وأنّ هناك مجموعة من البرامج المتكاملة الّتي تساعد على إدارة معلومات المدرسة، وأنّ المنظومة الإلكترونية تهدف إلى تحويل العمل الإداري من يدوي إلى حاسوبي.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أن جائحة كورونا اضطرت العديد من المديرين والمؤسسات بشكل عام إلى إنجاز أعمالهم إلكترونيًا؛ وبالتالي تعزيز قدراتهم وتحسينها بسرعة لمواكبة تحديات الجائحة لضمان نجاح العمل.

**2) تفسير نتائج السؤال الثاني: من خلال تعاملك مع مدير/ة المدرسة، ما هي الإمكانات التّكنولوجية الّتي يمتلكها؟**

أظهرت نتائج السؤال الثاني أن هناك تنوعاً في الإمكانات الإلكترونية الّتي يمتلكها مديرو المدارس نظراً لاختلاف الأجهزة الإلكترونية التي يستخدمونها مثل: الحاسوب، الهاتف الذّكي، كاميرات المراقبة، نظام إدارة معلومات، البريد الإلكتروني، مواقع التّواصل الاجتماعي مثل: (WhATSAPP، FAS BOOK)، والآلة الطابعة، ومجموعات التّعليم عن بعد، برنامج Eletter، وغيرها من برامج الإنترنت.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى تباين إمكانات المديرين العلمية والعملية خاصة بين كبار السن وأولئك الأصغر سناً، حيث يلاحظ أن هناك علاقة إيجابية بين صغر العمر وإتقان المهارات

الحاسوبية، علاوة على خلفية مدير العملية الأكاديمية ورغبته بتطوير مهاراته إلكترونية وشغفه في متابعة المستجدات التقنية، أو تفضيله الاعتماد على معلمي التكنولوجيا في أعماله.

**3) تفسير نتائج السؤال الثالث: هل تعتقد أنّ مدير/ة المدرسة لديه القدرة على التّعامل مع المستجدّات في تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني (WhatsApp، Messenger، Teams، Zoom) معلّلا ذلك؟**

أظهرت نتائج السؤال الثالث أن غالبية المستطلعة آراؤهم يرون أنّ مدير المدرسة يملك مقدرة على التّعامل مع المستجدات في تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني، في حين أشار بعض المستطلعة آراؤهم إلى ضرورة تطوير المديرين قدراتهم على التّعامل مع المستجدّات في تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة المرتفعة إلى أن استخدام تقنيات التواصل في الإدارة المدرسية في الإدارات المدرسية أصبح إلزامياً في غالبية المدارس إن لم يكن في جميعها، مع الاختلاف في درجة الاستخدام من مدرسة إلى أخرى.

**4) تفسير نتائج السؤال الرابع: كيف يعمل مدير/ة المدرسة على تطوير نفسه في متابعة التّطور التّكنولجي في مجال الإدارة الإلكترونية؟**

أظهرت نتائج السّؤال الرابع أن المديرين يعملون على تطوير أنفسهم من خلال الالتحاق بالدورات وورش العمل التي تعقدها مديرية التّربية والتّعليم لمواكبة كل ما هو جديد تقنياً، علاوة على متابعة وزارة التّربية والتّعليم وبرامجها لتطوير إمكانات وقدرات مديري المدارس وشراء الأجهزة لاستخدامها في مجال التّعليم، والاستعانة بمختصّين وخبراء إذا لزم الأمر، والتّعلم الذّاتي والاطّلاع على كل ما هو جديد في التّطور التّكنولوجي، والتّعلم من خلال الأقران، والممارسة الحثيثة للمتطلبات

التّكنولوجية، والاستخدام المستمر لهذه الأدوات في العمل اليومي، واستثمار معرفة المعلّمين ذوي الخبرة كمعلم التّكنولوجيا، والاستعانة بخبرات سكرتير المدرسة في هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى رغبة وزارة التربية والتعليم في تطوير مدارسها لتواكب المستجدات التقنية حتى ينعكس ذلك على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى حاجة المدارس المستمرّة إلى المدير المتمكّن من العمل الإداري الإلكتروني للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوّة.

**5) تفسير نتائج السؤال الخامس: هل يقوم المدير بعمل برامج توعية إرشادية لاستخدام البرمجيات التّعليمية؟**

بينت نتائج السؤال الخامس أن معظم المبحوثين من المعلّمين ومن المشرفين يرون أنّ المديرين ينفّذون برامج توعية إرشادية لاستخدام البرمجيات التّعليمية من خلال: ورش العمل التدريبية، وحلقات النّقاش، وتوظيف خبرات معلّم التّكنولوجيا في تدريب زملائه المعلّمين على البرامج الإلكترونية، وتدريب المعلّمين، خاصّة الجدد منهم ومتابعتهم، وتزويدهم بمنشورات خاصّة باستخدام البرمجيات التّعليمية، وتمرير قرارات وزارة التّربية والتّعليم في هذه الخصوص لاستخدام البرمجيات التّعليمية، ورأى بعضهم مديري المدارس باتوا يستغلون أيّام العطل في تنفيذ هذه البرامج، كما أشار بعض المعلمين في وكالة الغوث إلى استغلال توجّه الوكالة لدمج التّعليم وتحويله إلى رقمي في العمل في أيام العطل.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى حاجة المدارس إلى معرفة البرامج الّتي تمكّنها من متابعة الأعمال الإلكترونية بمهارة، والفوضى التي خلقتها تداعيات الجائحة، الأمر الذي أدى إلى تجاوز

ساعات العمل الرسمي وأيام العطل الرسمية بحجة أن الموظف يعمل عن بعد وأنه كان يتغيب عن العمل نظراً للإغلاق وهذا الأمر يتيح لمسؤوله تكليفه بأعمال خارج نطاق أوقات الدوام.

**6) تفسير نتائج السؤال السادس: ما مدى امتلاك مدير المدرسة أفكاراً إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية؟**

أظهرت نتائج السّؤال السادس أن غالبية مديري المدارس يمتلكون أفكارًا إبداعيةً لمواجهة المعيقات الإلكترونية ويدعمون بعض الطّلبة والمعلّمين بالأجهزة الإلكترونية لمتابعة الدّراسة عن بعد، ومواكبة استمرار العمل في المدرسة، في حين رأى ما نسبته (33.3%) منهم عدم وجود أفكار إبداعية لدى مدير المدرسة في هذا المجال أو حاجتهم لتطوير أنفسهم، وهو الأمر الّذي أكده المشرفون حيث أشار بعضهم إلى وجود تفاوت في قدرة المديرين على مواجهة المعيقات الإلكترونية غير أنّ غالبية المديرين يمتلكون الحدّ الأدنى لذلك.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى أن مديري المدارس بشكل عام ينتمون إلى عملهم ويعتبرون أن الوصول إلى تحقيق الأهداف في عملهم هو نجاح شخصي، لذلك تراه يحاول ويتطور ويتجاوز المصاعب ويبحث عن أفضل السّبل لتحسين العمل في محيط سلطته (المدرسة)، وهذا ليس بالضرورة أن ينطبق على كل مدير ومسؤول، فهم متفاوتون في درجة الانتماء للعمل.

**تفسير نتائج المجال الثّاني ومناقشته: درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية**

**1). تفسير نتائج السؤال الأول: ما مدى توظيف مدير/ة المدرسة تقنيّات الحاسوب والتّواصل الإلكتروني في الإشراف على المعلّمين؟**

أظهرت نتائج هذا السّؤال تفاوتا من درجة متوسّطة الى عالية في توظيف مديري تقنيّات الحاسوب والتّواصل الإلكتروني في الإشراف على المعلّمين.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى اختلاف المدارس في درجة استخدام تقنيّات الحاسوب والتّواصل الإلكتروني تبعًا لطريقة متابعة المدير لطاقم العمل في مدرسته، والتّفاوت بين المدارس الحكومية والخاصّة والأونروا في درجة الاستخدام، حيث كانت الحكومية أقلّها استخدامًا في العمل اليومي مع ارتفاعها نهاية العام.

**2) تفسير نتائج السؤال الثاني: كيف كان دور مدير المدرسة في توجيه المعلّمين نحو تطوير مهاراتهم في استخدام التّقنيات الحاسوبية؟**

أظهرت نتائج هذا السّؤال أنّ هناك جوانب عدة يبرز فيها دور مدير المدرسة في توجيه المعلّمين نحو تطوير مهاراتهم في استخدام التّقنيات الحاسوبية مثل: عقد ورش عمل واجتماعات مصغّرة، دورات تدريبية على مستوى المدرسة، وفيديوهات تدريبية من خلال معلّم التّكنولوجيا، وإلزام المعلّمين بطباعة وتوثيق الاختبارات وأوراق العمل، وتوجيههم وتحفيزهم نحو تطويرها في استخدام المهارات الحاسوبية، وتشجيعهم لإعطاء حصص إلكترونية على Teams, Zoom، وتسهيل وصولهم للمواقع الإلكترونية، ولقاءات لتحسين الأداء ومتابعة ذلك باستمرار، وتمرير قرارات التّربية ومتابعة تنفيذهم لها، والتّواصل مع الجهات الرّسمية لتوجيههم نحو تطويرها.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى اهتمام المدير بتطوير العملية التعليمية ورغبته في الأخذ بيد المعلمين للحاق بعجلة التّطوّر في العمل الإداري الإلكتروني.

**3) تفسير نتائج السؤال الثالث: ما مدى تفعيل مدير المدرسة الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية؟**

أظهرت نتائج هذا السّؤال أنّ مدير المدرسة يفعّل الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية من خلال استخدام قاعات مجهّزة بشاشات ومكبّرات صوت وأنظمة حديثة،

وإنشاء جروبات عبر (WHATSAPP، Messenger)، وعقد اجتماعات إلكترونية مع المعلّمين على برنامج (ZOOM)، وتفعيل وسائل الاتّصال الحديثة لنقل المعلومات والتّعليمات للمعلّمين أو أولياء الأمور، وعقد دورات إرشادية لأولياء الأمور بالتّعاون مع المرشد التّربوي، واستخدام عروض توضيحية أو أفلام لشرح الدروس.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى الدّور الإيجابي للتّعامل مع جائحة كورونا في تفعيل مدير المدرسة الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية على الرّغم من وجود بعض المديرين الّذين لا يزالون يستخدمون الأسلوب التّقليدي في إدارة الاجتماعات المدرسية واعتمادهم على الظّروف في تفعيل الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية.

**4) تفسير نتائج السؤال الرابع: ما الأسلوب الّذي يتّبعه مدير/ة المدرسة في تنظيم ملفّات المدرسة إلكترونيًا؟**

أظهرت نتائج هذا السّؤال أنّ عددا من المبحوثين لم يجيبوا عن هذا البند (16.7%)؛ معلّلين ذلك بعدم علمهم بالأسلوب الذي يتّبعه مدير المدرسة في تنظيم ملفّات المدرسة إلكترونيًا، في حين أشار آخرون إلى أن هناك برامج إلكترونية مستخدمة في المدارس تتباين باختلاف الجهة المشرفة سواء أكانت حكومية أم خاصة أم كالة غوث.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى عدم توفير وزارة التربية والتعليم برامجها وتقنياتها للمدارس الخاصة ووكالة الغوث، الأمر الذي جعل كلاً منها تعتمد على نفسها في اختيار برامجها إلى جانب التطور المتسارع في ابتكار التقنيات الرقمية وتطويرها لتناسب سياقات محددة.

**5) تفسير نتائج السؤال الخامس: ما الفوائد المتوقّع تحقيقها من ممارسة المدير للإدارة الإلكترونية؟**

أظهرت نتائج هذا السّؤال أنّ المعلّمين والمشرفين ينظرون بإيجابية إلى مخرجات ممارسة المدير للإدارة الإلكترونية ويرون فيها فوائد جمّة أبرزها: إنجاز الأعمال بشكل أفضل، وتنظيم سير العملية التّعليمية، والأرشفة وحفظ الملفّات وحمايتها وتسهيل الرّجوع إليها، واختصار الوقت والجهد، وإدارة الوقت، وسهولة الاتّصال والتّواصل، وتطوير أساليب التّعليم والتّقييم، والدّقة في المعلومات، والأمانة والصّدق في العمل، وخفض التّكاليف، وإنجاز المهام الإدارية بسرعة ودقة عالية، ورفع مستوى جودة المهام الإدارية.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى ممارسة المعلّمين والمشرفين لهذه الأعمال الإلكترونية وملامستهم لأثرها وفائدتها المترتبة على درجة تحقّق الأهداف في أعمالهم الأمر الذي جعلهم قادرين على المقارنة بين آليات العمل التقليدية وآليات العمل الإلكترونية.

**6) تفسير نتائج السؤال السادس: إلى أي مدى يوظّف مدير/ة المدرسة تقنيّات التّواصل الإلكترونية في تبادل البيانات مع الأطراف ذات العلاقة؟**

أظهرت نتائج هذا السّؤال أنّ هناك موافقة متوسّطة إلى عالية على المدى الّذي يوظّف من خلاله مدير المدرسة تقنيّات التّواصل الإلكترونية في تبادل البيانات مع الأطراف ذات العلاقة من معلّمين وطلبة وأولياء أمور ومجتمع محلّي بالذّات بعد جائحة كورونا ضمن ما هو متاح.

ويعزو الباحث هذه النّتيجة إلى تفعيل النّظام المدرسي آليات التّواصل بوسائل مختلفة وبشكل فاعل ويومي عزّزه إشراف وزارة التّربية والتّعليم ولجوؤها هي الأخرى إلى اعتماد وسائل التواصل في مراسلاتها خاصة في ذروة الجائحة وما تبعه من إغلاقات.

## 4.5 التّوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدّراسة ومناقشتها، انبثقت عنها توصيات عدّة، من أهمّها:

أولًا: عقد دورات وورشات حول كفايات الإدارة الإلكترونية وآليات ممارسة هذه الكفايات في الإدارة الإلكترونية.

ثانيًا: إجراء مزيد من الأبحاث والدّراسات حول كفايات الإدارة الإلكترونية وممارستها.

ثالثًا: السّعي إلى عقد دورات تقوية لمديري المدارس في اللّغة الإنجليزية من أجل التّعامل الفاعل مع المواقع الإلكترونية.

رابعًا: الاسهام في تطوير البنية التّحتية للمدارس الحكومية بما يتناسب مع ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية.

خامسًا: الاطّلاع على كل جديد في هذا المجال في البلاد المجاورة وتعميمها على مديري المدارس في الوطن في مجال الإدارة الإلكترونية.

سادسًا: عقد دورات لمديري المدارس في أساليب الإشراف الإلكتروني والبرامج التقنية المستخدمة في عرض الحصص عن بعد وسبل حفظها وأرشفتها لتسهيل الرجوع إليها.

سابعًا: ضرورة إقرار جملة من الحوافز للعاملين المبدعين في مجال الإدارة الإلكترونية في المؤسّسات التّعليمية بغية تشجيع المعلمين والمشرفين على امتلاك الكفايات الإلكترونية واستخدامها ما أمكن في أعمالهم وأداء مهامهم الوظيفية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربيّة


إبراهيم، سعيد مبروك. (2012). **إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتّجاهات الإدارة المعاصرة**، ط2، القاهرة: المجموعة العربية للتّدريب والنّشر، مصر.

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

أبو حبيب، محمود. (2009). **الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتّطبيق**– الفوائد والسّلبيات، كلية تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الإسلامية بغزة – فلسطين.

أبو شريخ، أسمهان رفيق أحمد. (2019). **نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكوميّة في العاصمة (عمّان) وعلاقته بأدائهم الوظيفيّ من وجهة نظر مساعدي المديرين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلّيّة العلوم التّربويّة، جامعة الشّرق الأوسط، الأردن.

أبو شهاب، مرام سامي غالب. (2019). **درجة توظيف الإدارة الإلكترونية لدى معلمي ومديري المرحلة الأساسية العليا في المدارس الخاصّة في لواء الجامعة في العاصمة عمان**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، (أ–ل،96 ص)، كلية العلوم التّربوية، جامعة الشّرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو قاسم، رسمية جعفر زيدان. (2017). **درجة توظيف مديري مدارس وكالة الغوث الدّولية بمحافظات غزة لبرنامج التّعليم في حالات الطوارئ وسبل تطويرها**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزّة، فلسطين.

أبو النّصر، مدحت محمد. (2018). **التّدريب عن بعد بواباتك لمستقبل أفضل**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

الأسمري، علي بن سعد. (2010). **تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلّبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرّياض**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، الرياض.

الأغبري، عبد الصمد قائد. (2020). مدى تقدير ممارسة معايير القيادة التكنولوجية بمدارس التعليم العام في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لقيادتها، **مجلّة العلوم النّفسية والتّربوية**، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، المملكة العربية السعودية، 21(1)، 159-210.

الأقرع، نور طاهر. (2019). **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

البدري، طارق. (2015). **الاتّجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التّدريسية**، عمان: دار الثقافة.

البوسعيدي، حمد. (2011). **الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التّعليم الأساسي في ضوء متطلّبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤته، الأردن.

بن مرزوق، عنترة ونور الدين، حفيظي وعادل، قرقاد وطاهر، بن ناعة. (2018). **إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية**، عمان: مركز الكتاب العربي، مركز الكتاب الأكاديمي.

البياتي، فارس. (2011). **محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية**، عمان: دار أيلة للنشر والتوزيع.

الجرايدة، محمد سليمان. (2019). **درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات التقنية في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

جلاب، مصباح وخطوط، رمضان. (2019). درجة مساهمة الحاسب الآلي في تطوير جودة الإدارة المدرسية والعملية التعليمية التعلمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين: دراسة ميدانية ببعض مدارس ولاية المسيلة، **مجلّة العلوم النّفسية والتّربوية**، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 8(1)، 313-325.

حامد، سليمان هاشم. (2009). **الإدارة التربوية المعاصرة**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حربي، صالح. (2008). **درجة تطبيق الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

الحريري، رافده وجلال، محمود أسامة. (2007). **الإدارة والتخطيط التربوي**. عمان: دار الفكر.

حريزي، موسى وغربي، صبرينة. (2013). دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 1(13): 23-34.

الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر. (2019). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، **المجلّة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة**، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان1، (2): 62-121.

الحلوني، حنان صلاح الدين ونور الدين، محمد المصري وعبد الحافظ، أسماء عبد الحميد عيسى. (2013). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مدارس مرحلة التعليم الأساسي، **مجلة كلية التربية بأسيوط**، مصر، 29(4)، ص 1-23.

حمودة، رامي. (2011). **مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

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

الخياط، نفين محمد ياسر. (2019). **درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التّربوية، جامعة الشّرق الأوسط، عمان، الأردن.

الدسوقي، محمد وفرحات، عبير والعتيبي، محمد. (2014). أثر برنامج مقترح عبر الشبكة على تنمية مهارات استخدام المستحدثات التكنولوجية لدى مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية، **مجلة دراسات في التعليم الجامعي**، (رسالة ماجستير منشورة)، مصر، (28):435-468.

الربيعي، سعد قابل عيضه. (2019). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس الرياض بالمملكة العربية السعودية بما يزيد من فاعلية القرارات التربوية، **مجلّة العلوم النّفسية والتّربوية**، (رسالة ماجستير منشورة)، إدارة التعليم، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، 3(2)، 1-20.

رضوان، محمود أحمد. (2013). **الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

الزبيدي، سلمان عاشور. (2011). **الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة،** طرابلس: مطابع الثورة العربية الليبية.

الزعبي، ميسون. (2014). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس، **مجلة المنارة،** (رسالة ماجستير منشورة)، الأردن، 21(2)، 2015.

السعدي، محمد والحكيمي، شوقي. (2018). تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء الإدارة الإلكترونية، **مجلّة الجامع في الدّراسات النّفسيّة والعلوم التّربويّة،** (رسالة ماجستير منشورة)، مركز البحوث والتطوير التربوي، صنعاء، اليمن، (8): 452-481.

السميري، مريم. (2009). **درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير،** الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

سنوسي، علي. (2019). **عصرنة مرفق التعليم الجزائري بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق – التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد نموذجا–**، جامعة المسيلة محمد بوضياف، الجزائر.

الشايب، محمد الساسي وبن زاهي، منصور. (2011). قراءة في مفهوم الكفايات التدريسية، **مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية،** (رسالة ماجستير منشورة)، 3(2): 14-40.

الشبول، مهند. (2012). **الحاسوب في الإدارة المدرسية،** الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر

الشريف، عمار وليد عبد السلام. (2018). درجة توظيف المدارس الخاصة للخدمات الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة وسبل تطويرها، **مجلّة الجامعة الإسلامية للدّراسات التّربوية والإسلامية،** (رسالة ماجستير منشورة)، غزة، فلسطين أ–س،127ص.

الشهري، عبد الله معيض عبد الله. (2018). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي، **مجلّة العلوم التّربويّة والنّفسيّة**، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2(15): 1-33.

الصوافي، محمد. (2014). **درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان**، جامعة السلطان قابوس، عمان.

الطيطي، محمد وأبو سمرة، محمود ومنصور، جمال. (2012). واقع استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية ومعيقات ذلك من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في محافظة القدس، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، (رسالة ماجستير منشورة)، فلسطين، (28): 51-92.

عبد الرحمن، إيمان. (2018). **واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمّان، وسبل تطويرها**، كلية السلط للعلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، البلقاء، الأردن.

عبد الرزاق، ماجدة. (2016). تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس على ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، **مجلة الإدارة التربوية**، (رسالة ماجستير منشورة)، مصر 3(8): 117-163.

عبد ربه، عائشة والصايغ، أشرف. (2019). درجة توافر الكفايات الإلكترونية بمجال بيئة التواصل الإلكتروني المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظتي قلقيلية وسلفيت من وجهات نظر المديرين أنفسهم، **مجلة الجامعة الإسلامية للدّراسات التّربوية والنّفسية**، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 27(6): 693-715.

عبد المنعم، مصطفى. ( 2012 ) . **تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية في التعليم الثانوي العام في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة**، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مصر.

العجلوني، محمود حسن. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بأدائهم الإداري والفني من وجهة نظر المعلّمين بمحافظة إربد بالأردن، **مجلّة العلوم النّفسية والتّربوية**، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 20(2): 515-545.

العجرمي، باسم. (2011 ) . **فعالية برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات المهنية لطلبة معلمي التعليم الأساسي بجامعة الأزهر– غزة في ضوء استراتيجية إعداد المعلمين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر غزة، فلسطين.

العجمي، محمد حسنين. (2010). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العجوري، ميادة يوسف. (2018). **درجة توافر المتطلبات الأساسية لاستخدام وسائل التواصل الإلكترونية في الأعمال الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية تربية القويسمة من وجهة نظر المعلمين وصعوبات استخدامها**، (رسالة ماجستير غير منشورة): أ–ل،76 ص، كلية العلوم التّربوية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

عريان، فاطمة محمد. (2018). **درجة ممارسة مديري مدارس منطقة حوّلي التّعليمية للقيادة التّكنولوجية، وعلاقتها بدرجة قيادة التّغيير في مدارسهم**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التّربوية، جامعة الشّرق الأوسط، عمان، الأردن.

عطوي، جودت عزت. (2014). **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، ط8. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت. (2010). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمايرة، محمد حسن. (2012). **مبادئ الإدارة المدرسية**، عمان: دار المسيرة.

عميرة، إيمان طالب موسى. (2019). **القدرة القياديّة لدى مديري المدارس الحكوميّة في العاصمة عمّان وعلاقتها بالرّضا الوظيفي للمعلّمين من وجهة نظر مساعدي المديرين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلّيّة العلوم التّربويّة، جامعة الشّرق الأوسط، الأردن.

العقاب، محمود محمد علي عثمان. (2013). **معوّقات الإدارة المدرسيّة بالمرحلة الثّانويّة دراسة ميدانيّة من وجهة نظر مديري المدارس بمحلّيّة شرق النّيل**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلّيّة التّربية، جامعة السّودان للعلوم والتّكنولوجيا، السّودان.

العنزي، ابتسام. (2019). **دور الإدارة الإلكترونية في التنظيم المدرسي في مدارس محافظة العاصمة بدولة الكويت**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، الأردن.

العنزي، صالح. (2011). **درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض لكفايات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلمين فيها**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

غبور، ماهر محمود. (2015). **أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثّانويّة العامّة في ضوء الاتّجاهات التّربويّة المعاصرة " دراسة ميدانيّة في مدينة دمشق"**، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلّيّة التّربية، جامعة دمشق، سوريا.

غوانمة، فادي فؤاد ومقابلة، منصور احمد. (2018). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس مديرية تربية المزار الشمالي واقتراحات للتطوير، **مجلّة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث**

**والدّراسات التربوية والنفسية،** (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، 8(23):1- 16.

القطان، عروب. (2016). الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية، **المجلة التربوية،** (رسالة ماجستير منشورة)، 44(1): 713-761.

القحطاني، عبد المحسن والخزي، فهد. (2013). دور القيادة الإدارية المدرسية في إدارة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في مجالات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، **المجلة التربوية،** (رسالة ماجستير منشورة)، الكويت، 27(107): 15-52.

محمد، محمد وعقيلان، خميس. (2010). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكتروني بالتعليم الثانوي الأردني في ضوء التحديات العالمية المعاصرة، **مجلة كلية التربية بجامعة بنها،** (رسالة ماجستير منشورة)، مصر، 21(82): 1-89.

المعمري، سيف والمسروري، فهد. (2013). درجة توفر كفايات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بمرحلة التعليم ما بعد الاساسي في بعض المحافظات العمانية، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية،** (رسالة ماجستير منشورة)، (34): 60-92.

الموسي، عبد الله. (2012). **التعليم الإلكتروني: الأسس والتطبيقات،** الرياض: دار النشر والتوزيع.

المولي، حميد. (2011). **التعليم في عصر المعلوماتية،** الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

الهادي، محمد. (2015). **التّعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت،** ط1، القاهرة: الدّار المصرية اللبنانيّة.

هيبة، زكريا والصاعدي، فاطمة. (2018). متطلبات تفعيل مدخل الادارة الالكترونية لتطوير الممارسات الادارية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، **مجلّة العلوم التربوية**، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة طيبة، مصر، 26(3): 579-611.

وزارة التربية والتعليم. (2017). **قانون التربية والتعليم العام** رقم (8) لسنة 2017، وتعديلاته، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم. (2014). **تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس**، عمان، الأردن.

وزارة التّربية والتّعليم العالي. (2015). **الكتاب الإحصائي السّنوي للتّعليم العام والعالي في محافظات غزّة للعام الدّراسي** (2014-2015)، الإدارة العامّة للتّخطيط.

وهاب، أسعد محمد. (2012). **التقنيات المحوسبة في تدقيق البيانات المالية**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب. (2017). **الإدارة الإلكترونية**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

اليوسفي، سارة هزاع، والهمداني، سحر محمد، والقباطي، علياء عبد الباري، والشيباني، أفاق علي، والحوباني، سارة محمد. (2017). **نظام إدارة المراسلات والأرشفة الإلكترونية، كلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات**، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

يونس، مجدي. (2016). **التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي**، تم الوصول إليه في العاشر من كانون الثاني لعام 2021من خلال الرابط الإلكتروني: https://tinyurl.com/4dmesp5w

## ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية


Arkiasamy, Anantha; Bin Abdullah, Abdul Ghani; and Ismail. (2015). Aziah Correlation between cultural perceptions, leadership style and ICT usage by school principals in Malaysia, Procedia - **Social and Behavioral Sciences**176, 319 – 332.

Crouse, D. (2004). The Principal Rules for School Technology. **NASSP Bulletin,Vol**. 81, No. 589, PP 86-89.

Grey- Bowen, J. (2010) **A study of Technology Leadership among Elementary Public-School Principals in Miami-Dade County.** (PhD Dissertation), Florida State University, USA.

Hoque ،Kazi Enamul and Razak ،Ahmad Zabidi Abdul and Zohora ،Mosa Fatema (2012). **The use of information technology among teachers and school administrators in Malaysia.** International Journal of Academic Research in Education, Progress and Development, 1 (4). Pp. 17--34. ISSN 2226-6348.

Iwan Sitiawan . (2018). **School management is based on good IT and quality education in Indonesia**, (Published Master ThesisProceedings of the Second International Conference on Educational Administration and Administration Research .

Josef, W. (2008): **The High SchoolPrincipal. S Perspective and Role in regard to the Integration of Technology into the High school and how has the Principal**. S Role been impacted , Unrestricted Dissertation Doctor of Education, University of Pittsburgh.

Kokasl, B. (2011). **sclool prin cipais Teechnology leaclership Competency and Technology Coord in atorship. Educational scince,** Theory and Pratice, 11,30-40.

Lee, D. and Chiu, C. (2017). ‘**’School banding”:** Principals’ perspectives of teacher professional development in the school – based management context journal of Educational Administration,55(5) 686-701.

Malibola, Rachel George. (2015). **Exploring the perceived barriers to e- governance by Eastern Mediterranean University faculty**. Thesis (MSc), Eastern Mediterranean University, Graduate Studies and Research Institute, Department Mediterranean University, Graduate Studies and Research Institute, Department.

Richardson, J :Lafrance, J, & Beck, D. (2015). Challenges of virtual school Ieadership**, American Journal of Distance Education**.29 (1) ,18-24.

Russell, A.S. (2004). **How School Counselors Could benefit From E-Government Solutions, The Case of paperwork**, U.S. department of education office of education research and improvement educational resources information center, ERIC number: ET478218.

Shah,Madiha.(2014).Impact of Management Information Systems (MIS) on School Administration:What thr Literaturec Says, **Proceedia–Social and Behavioral Sciences**,116(21).

Tagalou A; Massourou, V; Kyriakopoulou, K. and Efthimiopoulos, A. (2013). "ICT in Educational Management", **Conference: Edulearn13. 5th Annual International Conference on Education and New Learning Technologies**, Barcelona, Spain.

**Electronic Website References Retrieved**

Zachariah, W. (2013). Skills and attributes of instructional supervisors: Experience fromKenya. **Educational Research and Reviews**, 8(24): 2270-2280.

Available from. https://ar.wikipedia.org/wiki/

[Accessed on 12th August 2021]

Available from. http://www.alameentech.com/index.php

[Accessed on 2th August 2021]

Available from.https://www.microsoft.com/ar/microsoft-teams/group-chat-software

[Accessed on 3th December 2021]

Available fromhttp://hr.eywa.ps/home/login.aspx

Available from. https://www.annajah.net/

[Accessed on 2th December 2021]

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

[Accessed on 2th December 2021]

# ملاحق الرّسالة

أ. أدوات الدّراسة قبل التّحكيم

ب. قائمة المحكّمين

ت. أدوات الدّراسة بعد التّحكيم (الصّدق الظّاهري)

ث. أدوات الدّراسة بعد التّحكيم (النّسخة النّهائية–أداة الاستبانة)

ج. أدوات الدّراسة بعد التّحكيم (النّسخة النّهائية–أداة المقابلات)

ح. كتاب تسهيل مهمة

**الملحق (أ): أدوات الدّراسة قبل التّحكيم**

**جامعة القدس المفتوحة**

**عمادة الدّراسات العليا والبحث العلمي**

**رسالة إلى المحكّمين**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**حضرة الأستاذ الدّكتور الفاضل ..... المحترم ،،**

**السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،**

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "**درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين** "، وهي استكمالٌ لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف والتّربوي في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق ذلك فقد اطّلع الباحث على مجموعة من المقاييس بهذا المجال، وقام بتطوير استبانة وتصميمها، تمهيدًا لتوزيعها على أعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشّمالية.

لذا أرجو من حضرتكم التّكرم لإبداء رأيكم، وملاحظاتكم القيّمة في تحكيم هذه الاستبانة، نظراً لما تتمتّعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، راجياً أن يكون تحكيم هذه الاستبانة من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللّغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسبًا، لتحقيق هدف الدّراسة الحالية، وعليه أرجو التّكرم بقراءة الفقرات بتمعّن، والإجابة عنها بأمانة وموضوعية، بما يتناسب مع وجهة نظركم، علمًا بأنّ المعلومات الّتي ستُعطونها ستُستَخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التّعاطي معها بسريّة وموضوعيّة.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتّقدير،،،**

**إشراف: أ. د. محمد عبد الإله الطيطي**

**الباحث: عصام رزق مفلح عويضة**

**بيانات المحكّم:**

| اسم المحكم | الجامعة | الرتبة العلمية | التخصص |
|---|---|---|---|
| | | | |

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامة:**

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

| | | |
|---|---|---|
| .1 | **الجنس** | 1- ذكر ( ) 2- أنثى ( ) |
| .2 | **المؤهّل العلمي** | 1- بكالوريوس ( ) 2- ماجستير فأعلى ( ) |
| .3 | **سنوات الخبرة** | 1- أقل من 5 سنوات( ) 2 – من 5 إلى أقل من 10 سنوات( ) 3- 10 سنوات فأكثر( ) |
| .4 | **الجهة المشرفة** | 1 – الحكومية ( ) 2 – الخاصّة ( ) 3- الأونروا ( ) |
| .5 | **الوظيفة** | 1-معلم/ة ( ) 2- مشرف/ة ( ) |

**الجزء الثاني – مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية.**

**يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباعها على مدير/ة المدرسة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان الذي يتفق وحالته.**

| الرّقم | نص الفقرة | درجة امتلاك | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسّطة | قليلة | قليلة جدّاً |
| **المجال الأوّل: امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (المعرفية والإدراكية): لدى مدير/ة المدرسة القدرة للتالي:** | | | | | | |
| .1 | **يمتلك مدير المدرسة المعرفة الأساسية في التّعامل مع التّقنيات المتعلّقة بالحاسوب وبرامجه (برامج أوفيس).** | | | | | |
| .2 | **يلم بالمستجدّات في تقنيّات الاتّصال والتواصل الالكتروني (واتساب، ماسنجر، زووم، تيمز).** | | | | | |
| .3 | **يبذل جهداً حقيقيّا في تطوير مهاراته الحاسوبية.** | | | | | |
| .4 | **يوجه المعلّمين إلى استخدام الحاسوب في أعمالهم.** | | | | | |
| .5 | **يسعى لتوفير التقنيات الإلكترونية الحديثة في العمل الإداري.** | | | | | |
| .6 | **يوجه المعلّمين على الالتحاق ببرامج تدريبية إلكترونية؛ لرفع كفاياتهم التّعليمية.** | | | | | |
| .7 | **يمتلك القدرة على تقييم قدرات المعلمين الإلكترونية بشكل جيد ويسعى إلى تطويرها.** | | | | | |
| .8 | **يطور لغته الإنجليزية من أجل التعامل مع المواقع الإلكترونية.** | | | | | |
| **المجال الثّاني: امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية)** | | | | | | |
| .9 | **يوفر صفحة موقع إلكتروني للمدرسة لنشر:** | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | (الأنشطة، الفعاليّات، التعميمات). | | | | | |
| 10. | يعتمد المدير على تطبيقات الإدارة الإلكترونية (إي لتر، ساعة الدوام، الإيسكول) في تسيير مهامه الإدارية. | | | | | |
| 11. | يمّكن أولياء الأمور من الاطلاع على أداء أبنائهم إلكترونياً. | | | | | |
| 12. | يشجع على توظيف التّطبيقات الإلكترونية؛ لتجويد العملية التعليمية التعلمي (زوم، غوغل، تيمز، مايكروسوفت اوفيس). | | | | | |
| 13. | يحدّد احتياجات المعلّمين الجدد المهنية المتعلّقة بالمحتوى الرّقمي. | | | | | |
| 14. | يتابع ملاحظات أولياء أمور الطّلبة حول الأداء الأكاديمي والإداري إلكترونياً. | | | | | |
| 15. | ينظّم السّجلات الإدارية الإلكترونية ويحدّثها. | | | | | |
| 16. | لديه تصوراً لتقييم المعلمين إلكترونياً. | | | | | |
| المجال الثّالث: امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | | | | | | |
| 17. | يطور مدير المدرسة مهارات المعلمين من خلال متابعة أدائهم على البرمجيات التعليمية (زوم، غوغل، مايكروسوفت تيمز). | | | | | |
| 18. | يمتلك مهارات إشرافية بمجال تكنولوجيا المعلومات: (برامج أوفيس). | | | | | |
| 19. | يلم بالبرامج والوسائل الإلكترونية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية (الإيسكول، مايكروسوفت تيمز ). | | | | | |
| 20. | يتابع الإشراف الإلكتروني بكفاءة، من خلال رصد الحصص التي تعطى عن بعد وتوثيقها. | | | | | |
| 21. | يواجه صعوبة في تطبيق الإدارة الإلكترونية. | | | | | |
| 22. | يتابع محتويات ملف الإنجاز المهني والإلكتروني. | | | | | |
| 23. | يمتلك القدرة على طرح أفكار إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية. | | | | | |
| المجال الرّابع: امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .24 | يشجع مدير المدرسة المعلمين على مواكبة كل جديد في مجال الوسائل التعليمية الإلكترونية. | | | | | | |
| .25 | يمتلك القدرة على مواكبة خطط وزارة التّربية والتّعليم الخاصة بالجانب التّقني. | | | | | | |
| .26 | يلم بأساليب تفعيل الوسائل التّقنية التّعليمية. | | | | | | |
| .27 | يوجه المعلّمين إلى تطوير وسائل تعليمية تقنية حديثة. | | | | | | |
| .28 | يسعى إلى تدريب المعلمين عبر الوسائل التقنية الحديثة (أوفر هيد بروجيكتر، اللوح الذكي). | | | | | | |
| .29 | يتعامل مع مشاكل الطلبة بالتواصل مع أولياء الأمور الكترونياً. | | | | | | |
| .30 | لديه القدرة على حل المشكلات المتعلّقة بالمنظومة التّعليمية عبر الوسائل التّقنية الحديثة. | | | | | | |

**الجزء الثالث – مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية.**

**يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباعها على مدير/ة المدرسة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان الذي يتفق وحالته.**

| الرّقم | نص الفقرة | درجة ممارسة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسّطة | قليلة | قليلة جدّاً |
| المجال الأوّل: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية): لدى مدير/ة المدرسة القدرة على ممارسة الإدارة الإلكترونية من خلال: | | | | | | |
| .1 | يكتب مدير المدرسة التّقارير باستخدام الوسائل الإلكترونية. | | | | | |
| .2 | يدير الوسائل الإلكترونية بنجاح. | | | | | |
| .3 | يرصد الأداء في مجال تفعيل المعلمين البرامج الإلكترونية. | | | | | |
| .4 | يرشد المعلّمين ويوجّههم لإتّباع طرائق تّدريس باستخدام التّقنيات الحديثة (يوتيوب). | | | | | |
| .5 | ينفذ البرامج الإلكترونية التي تطلبها وزارة التّربية والتعليم. | | | | | |
| .6 | يوظف تقنيات الاتصال والتواصل الإلكتروني في المدرسة (زوم، مايكروسوفت تيمز، واتساب، ماسنجر ). | | | | | |
| .7 | ينوع في أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة بحسب المواقف برامج (اكسل وورد بور بوينت). | | | | | |
| المجال الثّاني ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | | | | | | |
| .8 | يدير الاجتماعات المدرسية من خلال الوسائل الحديثة للاتّصال | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | والتّواصل:( زووم، مايكروسوفت تميز، واتساب، ماسنجر). | | | | | |
| .9 | يدرب الطّلبة والمعلّمين على بناء ملفّات إنجاز رقمية لعرض نتاجاتهم بالاعتماد على بوربوينت. | | | | | |
| .10 | يسهم في تفعيل الإدارة الإلكترونية في مجالس أولياء أمور الطّلبة لخدمة المدرسة. | | | | | |
| .11 | يحفز المعلّمين إلى بناء اختبارات إلكترونية بالاعتماد على الروابط الالكترونية. | | | | | |
| .12 | يوظّف وسائل الاتّصال الإلكترونية في التّواصل مع أولياء أمور الطّلبة (واتساب، ماسنجر). | | | | | |
| .13 | يعقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس العنقود لتطبيق مفهوم الإدارات الإلكترونية. | | | | | |
| .14 | يرشد المعلّمين إلى توظيف أدوات تقييم نوعي رقمية. | | | | | |
| المجال الثّالث: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | | | | | | |
| .15 | يوظّف التّكنولوجيا في تنفيذ مهمّات الإشراف التّربوي. | | | | | |
| .16 | يمارس أساليب الاشراف التّربوي عن بعد. | | | | | |
| .17 | يوثق محتوى المواد الّتي يشرف عليها إلكترونيًا. | | | | | |
| .18 | يشرف على الخطط السّنوية والشهرية واليومية الّتي يضعها المعلّمون إلكترونيًا. | | | | | |
| .19 | يقيم مهارات المعلّمين الإلكترونية، ويشرف عليها لحثّهم على بذل جهود أكبر. | | | | | |
| .20 | يتّبع النظريات العلمية الحديثة في ممارسة الإدارة الإلكترونية. | | | | | |
| .21 | يحدّث ملف إنجازه المهني الإلكتروني ويعمل على إثرائه باستمرار. | | | | | |
| .22 | يشارك في تطوير الإدارة الإلكترونية عبر مواكبة المستجدات التقنية. | | | | | |
| المجال الرّابع: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | | | | | | |
| .23 | يوظّف تطبيقات الإنترنت للتّواصل مع ذوي العلاقة بالإدارة (زووم، غوغل، ومايكروسوفت تيمز، واتساب، ماسنجر). | | | | | |
| .24 | ينظم سجلات الكترونية حول طاقم المدرسة والطلبة (الأرشفة الإلكترونية). | | | | | |
| .25 | يتبادل المعلومات مع المدارس الأخرى عبر الوسائل التّقنية الحديثة. | | | | | |
| .26 | يستخدم قاعدة بيانات مشتركة للإدارة المدرسية. | | | | | |
| .27 | يدير الاجتماعات عن بعد مراعياً الوقت المحدد لها. | | | | | |
| .28 | يرشد المعلمين إلى البحث عن موضوعات ذات علاقة بالإدارة المدرسية عبر متصفحات البحث(غوغل). | | | | | |
| .29 | يحفز المعلمين على توظيف المصادر الرقمية في الغرف الصفية من | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | خلال المنصة التربوية. | | | | | |
| 30. | يعد الميزانية السّنوية للمدرسة إلكترونيًا، بمساعدة قسم المالية في المديرية. | | | | | |

**شاكرًا لكم حسن تعاونكم**

**مع بالغ شكري وتقديري**

**الباحث**

## الملحق (ب): قائمة المحكمين

| الرقم | الاسم | الرتبة | التخصص | الجامعة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | أ.د خالد القيرواني | أستاذ | إدارة تربوية | جامعة القدس المفتوحة |
| 2 | أ. د يحيى ندى | أستاذ | إدارة تربوية | جامعة القدس المفتوحة |
| 3 | أ. د. محمد أحمد شاهين | أستاذ | الإرشاد النفسي | جامعة القدس المفتوحة |
| 4 | د. جمال بحيص | أستاذ مشارك | تخطيط تربوي | جامعة القدس المفتوحة |
| 5 | د. حسين حمايل | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | جامعة القدس المفتوحة |
| 6 | د. أحمد أبو الخير | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | جامعة القدس المفتوحة |
| 7 | د. راتب محمود أبو رحمة | أستاذ مساعد | الإرشاد النفسي | جامعة القدس المفتوحة |
| 8 | د. كمال يونس مخامرة | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | جامعة الخليل |
| 9 | د. باسم محمد شلش | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | جامعة القدس المفتوحة |
| 10 | يحيى محمود الصرفندي | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | العلوم التربوية/الأونروا |
| 11 | د. أشرف أبو خيزران | أستاذ مساعد | مناهج تربوية | جامعة القدس |
| 12 | د. جعفر أبو صاع | أستاذ مساعد | التربية التكنولوجية | جامعة خضوري |
| 13 | د. سهير قاسم | أستاذ مساعد | مناهج وطرق | وزارة التربية والتعليم |
| 14 | د. محمود زيادة | أستاذ مساعد | إدارة تربوية | وزارة التربية والتعليم |

**الملحق (ت): أدوات الدّراسة بعد التّحكيم (الصّدق الظّاهري) مطبّق على العيّنة الاستطلاعية**

**جامعة القدس المفتوحة**

**عمادة الدّراسات العليا والبحث العلمي**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**السّادة المعلّمون والمشرفون التّربويون المحترمون**

**تحيّة طيّبة وبعد:**

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "**درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين**"، استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التّربوي من جامعة القدس المفتوحة. ولتحقيق أهداف الدّراسة، يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة الّتي تتكوّن من ثلاثة أجزاء، الأول: يتضمن بيانات شخصية وعامّة، والثّاني: يمثل مقياسًا لدرجة امتلاك مديري المدارس كفايات الإدارة الإلكترونية، والثّالث: يمثّل مقياسًا لدرجة ممارسة مديري المدارس كفايات الإدارة الإلكترونية.

يأمل الباحث منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة كافّة بشكلٍ جدّي؛ علمًا أنّ بياناتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرّية تامّة.

مع بالغ شكري وتقديري،

**الباحث: عصام رزق مفلح عويضة**

**إشراف: أ.د محمد عبد الإله الطيطي**

**الجزء الأول: البيانات الشّخصية والعامّة:**

**يرجى التّكرم بوضع إشارة ( X ) في المربع الّذي يتّفق وحالتك:**

| | | |
|---|---|---|
| **1.** | **الجنس** | 1- ذكر ( ) 2- أنثى ( ) |
| **2.** | **المؤهّل العلمي** | 1- بكالوريوس ( ) 2- ماجستير فأعلى ( ) |
| **3.** | **سنوات الخبرة** | 1- أقل من 5 سنوات( ) 2 – من 5 إلى أقل من 10 سنوات( ) 3- 10 سنوات فأكثر( ) |
| **4.** | **الجهة المشرفة** | 1 – الحكومية ( ) 2 – الخاصّة ( ) 3- الأونروا ( ) |
| **5.** | **الوظيفة** | 1-معلم/ة ( ) 2- مشرف/ة ( ) |

**الجزء الثّاني – مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية.**

**يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباعها على مدير/ة المدرسة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان الّذي يتّفق وحالته.**

| الرّقم | نص الفقرة | درجة امتلاك | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسّطة | قليلة | قليلة جدّاً |
| المجال الأوّل: امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (المعرفية والإدراكية): لدى مدير/ة المدرسة القدرة للتالي: | | | | | | |
| .1 | يمتلك مدير المدرسة المعرفة الأساسية في التّعامل مع التّقنيات المتعلّقة بالحاسوب بما فيها برامج (OFFICE). | | | | | |
| .2 | يلم بالمستجدّات على مستوى تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني (WHATSAPP، MESSENGER، TEAMS، ZOOM). | | | | | |
| .3 | ينمّي مهاراته الحاسوبية من خلال الاشتراك بدورات متخصصة. | | | | | |
| .4 | يتابع إنجازات المعلمين إلكترونيًا. | | | | | |
| .5 | يطوّر لغته الإنجليزية من أجل التّعامل مع المواقع الإلكترونية. | | | | | |
| .6 | يوجّه المعلّمين إلى الالتحاق ببرامج تدريبية إلكترونية؛ لرفع كفاياتهم التّعليمية. | | | | | |
| .7 | يحدّد احتياجات المعلّمين الجدد المهنية المتعلّقة بالمحتوى الرّقمي. | | | | | |
| المجال الثّاني: امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | | | | | | |
| .8 | يوفر صفحة موقع إلكتروني للمدرسة لنشر: (الأنشطة، الفعاليّات، التّعميمات). | | | | | |
| .9 | يعتمد المدير على تطبيقات الإدارة الإلكترونية (ELETTER، EYWA، Eschool) في تسيير مهامه الإدارية. | | | | | |
| .10 | يمكّن أولياء الأمور من الاطلاع على أداء أبنائهم إلكترونيًا. | | | | | |
| .11 | يشجّع على توظيف التّطبيقات الإلكترونية؛ لتجويد العملية التّعليمية التّعلّمية (ZOOM، GOOGLE، TEAMS، OFFICE). | | | | | |
| .12 | يمتلك القدرة على تقييم قدرات المعلّمين الإلكترونية بشكل جيد ويسعى إلى تطويرها. | | | | | |
| .13 | يتابع ملاحظات أولياء أمور الطّلبة حول الأداء الأكاديمي | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | إلكترونيًا. | | | | | |
| 14. | ينظّم السّجلات الإدارية إلكترونيًا. | | | | | |
| 15. | لديه تصوّر لتقييم المعلّمين إلكترونيًا. | | | | | |
| المجال الثّالث: امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | | | | | | |
| 16. | يتابع مدير المدرسة مهارات المعلّمين من خلال أدائهم على البرمجيات التّعليمية (ZOOM، GOOGLE، TEAMS). | | | | | |
| 17. | يمتلك مهارات إشرافية في مجال تكنولوجيا المعلومات: (برامج OFFICE). | | | | | |
| 18. | يلم بالبرامج الإلكترونية المتعلّقة بالإدارة الإلكترونية (Eschool، TEAMS). | | | | | |
| 19. | يتابع الإشراف الإلكتروني بكفاءة، من خلال رصد الحصص الّتي تعطى عن بعد. | | | | | |
| 20. | يتعامل بسهولة مع تطبيق الإدارة الإلكترونية. | | | | | |
| 21. | يتابع محتويات ملف الإنجاز المهني والإلكتروني. | | | | | |
| 22. | يمتلك القدرة على طرح أفكار إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية. | | | | | |
| المجال الرّابع: امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | | | | | | |
| 23. | يشجّع مدير المدرسة المعلّمين على مواكبة كل جديد في مجال الوسائل التّعليمية الإلكترونية. | | | | | |
| 24. | يمتلك القدرة على مواكبة خطط وزارة التّربية والتّعليم الخاصّة بالجانب التّقني. | | | | | |
| 25. | يلم بأساليب تفعيل الوسائل التّقنية التّعليمية. | | | | | |
| 26. | يوجه المعلّمين إلى تطوير وسائل تعليمية تقنية حديثة. | | | | | |
| 27. | يسعى إلى تدريب المعلّمين عبر الوسائل التّقنية الحديثة (INTERACTIVE BOARD" OVER HEAD PROJECTOR). | | | | | |
| 28. | يسعى لتوفير التّقنيات الإلكترونية الحديثة في العمل الإداري. | | | | | |
| 29. | لديه القدرة على حل المشكلات المتعلّقة بالمنظومة التّعليمية عبر الوسائل التّقنية الحديثة. | | | | | |

**الجزء الثالث – مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية.**

**يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباعها على مدير/ة المدرسة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان الذي يتفق وحالته.**

| الرّقم | نص الفقرة | درجة ممارسة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسّطة | قليلة | قليلة جدّاً |
| المجال الأوّل: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية): لدى مدير/ة المدرسة القدرة على ممارسة الإدارة الإلكترونية من خلال: | | | | | | |
| .1 | يكتب مدير المدرسة التّقارير باستخدام الوسائل الإلكترونية. | | | | | |
| .2 | يدير الوسائل الإلكترونية بنجاح. | | | | | |
| .3 | يرصد الأداء في مجال تفعيل المعلّمين البرامج الإلكترونية. | | | | | |
| .4 | يرشد المعلّمين إلى إتّباع طرائق تّدريس باستخدام التّقنيات الحديثة (YouTube). | | | | | |
| .5 | ينفذ البرامج الإلكترونية الّتي تطلبها وزارة التّربية والتّعليم. | | | | | |
| .6 | يوظّف تقنيات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني في المدرسة (Messenger ،WhatsApp ،Teams ،Zoom). | | | | | |
| .7 | ينوّع في أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة بحسب المواقف باستخدام برامج (Excel Microsoft Word، PowerPoint). | | | | | |
| المجال الثّاني ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | | | | | | |
| .8 | يدير الاجتماعات المدرسية من خلال الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل:( Zoom، Teams، WhatsApp، Messenger). | | | | | |
| .9 | يدرّب المعلّمين على بناء ملفّات إنجاز رقمية لعرض نتاجاتهم بالاعتماد على ( PowerPoint ). | | | | | |
| .10 | يسهم في تفعيل الإدارة الإلكترونية في مجالس أولياء أمور الطّلبة لخدمة المدرسة. | | | | | |
| .11 | يحفّز المعلّمين على بناء اختبارات إلكترونية بالاعتماد على الرّوابط الإلكترونية. | | | | | |
| .12 | يوظّف وسائل الاتّصال الإلكترونية في التّواصل مع أولياء أمور الطّلبة (Messenger ،WhatsApp). | | | | | |
| .13 | يعقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس العنقود لتطبيق مفهوم الإدارات الإلكترونية. | | | | | |
| .14 | يرشد المعلّمين إلى توظيف أدوات تقييم نوعي رقمية. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المجال الثّالث: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | | | | | | |
| 15. | يوظّف التّكنولوجيا في تنفيذ مهمّات الإشراف التّربوي. | | | | | |
| 16. | يمارس أساليب الاشراف التّربوي عن بعد. | | | | | |
| 17. | يوثق محتوى المواد الّتي يشرف عليها إلكترونيًا. | | | | | |
| 18. | يشرف على الخطط (السّنوية والشّهرية واليومية) الّتي يضعها المعلّمون إلكترونيًا. | | | | | |
| 19. | يقيّم مهارات المعلّمين الإلكترونية، لحثّهم على بذل جهود أكبر. | | | | | |
| 20. | يتّبع النّظريات العلمية الحديثة في ممارسة الإدارة الإلكترونية. | | | | | |
| 21. | يحدّث ملف إنجازه المهني الإلكتروني باستمرار. | | | | | |
| 22. | يشارك في تطوير الإدارة الإلكترونية عبر مواكبة المستجدّات التّقنية. | | | | | |
| المجال الرّابع: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | | | | | | |
| 23. | يوظّف تطبيقات الإنترنت للتّواصل مع ذوي العلاقة في الإدارة (ZOOM، GOOGLE، TEAMS، WHATSAPP، MESSENGER). | | | | | |
| 24. | ينظم سجلات إلكترونية حول طاقم المدرسة (الأرشفة الإلكترونية). | | | | | |
| 25. | يتبادل المعلومات مع المدارس الأخرى عبر الوسائل التّقنية الحديثة. | | | | | |
| 26. | يستخدم قاعدة بيانات مشتركة للإدارة المدرسية. | | | | | |
| 27. | يدير الاجتماعات عن بعد مراعيًا الوقت المحدّد لها. | | | | | |
| 28. | يرشد المعلّمين إلى البحث عن موضوعات ذات علاقة بتخصّصاتهم عبر متصفّحات البحث (GOOGLE). | | | | | |
| 29. | يحفّز المعلّمين على توظيف المصادر الرّقمية في الغرف الصّفّية من خلال المنصّة التّربوية. | | | | | |
| 30. | يعد الميزانية السّنوية للمدرسة إلكترونيًا، بمساعدة قسم المالية في المديرية. | | | | | |

**شاكرًا لكم حسن تعاونكم**

## الملحق (ث): أدوات الدّراسة بعد إجراء فحص الخصائص السّيكومترية

## أدوات الدّراسة بعد التّحكيم (النّسخة النّهائية–أداة الاستبانة)

**جامعة القدس المفتوحة**

**عمادة الدّراسات العليا والبحث العلمي**

**السّادة المعلّمون والمشرفون التّربويون المحترمون**

**تحيّة طيّبة وبعد:**

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "**درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين**"، استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التّربوي من جامعة القدس المفتوحة. ولتحقيق أهداف الدّراسة، يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة الّتي تتكوّن من ثلاثة أجزاء، الأول: يتضمن بيانات شخصية وعامّة، والثّاني: يمثل مقياسًا لدرجة امتلاك مديري المدارس كفايات الإدارة الإلكترونية، والثّالث: يمثّل مقياسًا لدرجة ممارسة مديري المدارس كفايات الإدارة الإلكترونية.

يأمل الباحث منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة كافّة بشكلٍ جدّي؛ علمًا أنّ بياناتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرّية تامّة.

مع بالغ شكري وتقديري،

**الباحث: عصام رزق مفلح عويضة**

**إشراف: أ.د محمد عبد الإله الطيطي**

**الجزء الأول: البيانات الشّخصية والعامّة:**

**يرجى التّكرم بوضع إشارة (X) في المربع الّذي يتّفق وحالتك:**

| | | |
|---|---|---|
| **1.** | **الجنس** | 1- ذكر ( ) 2- أنثى ( ) |
| **2.** | **المؤهّل العلمي** | 1- بكالوريوس ( ) 2- ماجستير فأعلى ( ) |
| **3.** | **سنوات الخبرة** | 1- أقل من 5 سنوات( ) 2 – من 5 إلى أقل من 10 سنوات( ) 3- 10 سنوات فأكثر( ) |
| **4.** | **الجهة المشرفة** | 1 – الحكومية ( ) 2 – الخاصّة ( ) 3- الأونروا ( ) |
| **5.** | **الوظيفة** | 1-معلم/ة ( ) 2- مشرف/ة ( ) |

**الجزء الثّاني – مقياس درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية.**

**يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباعها على مدير/ة المدرسة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان الّذي يتّفق وحالته.**

| الرّقم | نص الفقرة | درجة امتلاك | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسّطة | قليلة | قليلة جدّاً |
| المجال الأوّل: امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (المعرفية والإدراكية): لدى مدير/ة المدرسة القدرة للتالي: | | | | | | |
| .1 | يمتلك مدير المدرسة المعرفة الأساسية في التّعامل مع التّقنيات المتعلّقة بالحاسوب بما فيها برامج (OFFICE). | | | | | |
| .2 | يلم بالمستجدّات على مستوى تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني (WHATSAPP، MESSENGER، TEAMS، ZOOM). | | | | | |
| .3 | ينمّي مهاراته الحاسوبية من خلال الاشتراك بدورات متخصصة. | | | | | |
| .4 | يتابع إنجازات المعلمين إلكترونيًا. | | | | | |
| .5 | يطوّر لغته الإنجليزية من أجل التّعامل مع المواقع الإلكترونية. | | | | | |
| .6 | يوجّه المعلّمين إلى الالتحاق ببرامج تدريبية إلكترونية؛ لرفع كفاياتهم التّعليمية. | | | | | |
| .7 | يحدّد احتياجات المعلّمين الجدد المهنية المتعلّقة بالمحتوى الرّقمي. | | | | | |
| المجال الثّاني: امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | | | | | | |
| .8 | يوفر صفحة موقع إلكتروني للمدرسة لنشر: (الأنشطة، الفعاليّات، التّعميمات). | | | | | |
| .9 | يعتمد المدير على تطبيقات الإدارة الإلكترونية (ELETTER، ESCHOOL، EYWA) في تسيير مهامه الإدارية. | | | | | |
| .10 | يمكّن أولياء الأمور من الاطلاع على أداء أبنائهم إلكترونيًا. | | | | | |
| .11 | يشجّع على توظيف التّطبيقات الإلكترونية؛ لتجويد العملية التّعليمية التّعلّمية (ZOOM، GOOGLE، TEAMS، OFFICE). | | | | | |
| .12 | يمتلك القدرة على تقييم قدرات المعلّمين الإلكترونية بشكل جيد ويسعى إلى تطويرها. | | | | | |
| .13 | يتابع ملاحظات أولياء أمور الطّلبة حول الأداء الأكاديمي | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | إلكترونيًا. | | | | | |
| 14. | ينظّم السّجلات الإدارية إلكترونيًا. | | | | | |
| 15. | لديه تصوّر لتقييم المعلّمين إلكترونيًا. | | | | | |
| المجال الثّالث: امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية) | | | | | | |
| 16. | يتابع مدير المدرسة مهارات المعلّمين من خلال أدائهم على البرمجيات التّعليمية (ZOOM، GOOGLE، TEAMS). | | | | | |
| 17. | يمتلك مهارات إشرافية في مجال تكنولوجيا المعلومات: (برامج OFFICE). | | | | | |
| 18. | يلم بالبرامج الإلكترونية المتعلّقة بالإدارة الإلكترونية (ESCHOOL، TEAMS). | | | | | |
| 19. | يتابع الإشراف الإلكتروني بكفاءة، من خلال رصد الحصص الّتي تعطى عن بعد. | | | | | |
| 20. | يتعامل بسهولة مع تطبيق الإدارة الإلكترونية. | | | | | |
| 21. | يتابع محتويات ملف الإنجاز المهني والإلكتروني. | | | | | |
| 22. | يمتلك القدرة على طرح أفكار إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية. | | | | | |
| المجال الرّابع: امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية) | | | | | | |
| 23. | يشجّع مدير المدرسة المعلّمين على مواكبة كل جديد في مجال الوسائل التّعليمية الإلكترونية. | | | | | |
| 24. | يمتلك القدرة على مواكبة خطط وزارة التّربية والتّعليم الخاصّة بالجانب التّقني. | | | | | |
| 25. | يلم بأساليب تفعيل الوسائل التّقنية التّعليمية. | | | | | |
| 26. | يوجه المعلّمين إلى تطوير وسائل تعليمية تقنية حديثة. | | | | | |
| 27. | يسعى إلى تدريب المعلّمين عبر الوسائل التّقنية الحديثة (INTERACTIVE BOARD" OVER HEAD PROJECTOR). | | | | | |
| 28. | يسعى لتوفير التّقنيات الإلكترونية الحديثة في العمل الإداري. | | | | | |
| 29. | لديه القدرة على حل المشكلات المتعلّقة بالمنظومة التّعليمية عبر الوسائل التّقنية الحديثة. | | | | | |

**الجزء الثالث – مقياس درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية.**

**يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى انطباعها على مدير/ة المدرسة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان الذي يتفق وحالته.**

| الرّقم | نص الفقرة | درجة ممارسة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | كبيرة جداً | كبيرة | متوسّطة | قليلة | قليلة جدّاً |
| المجال الأوّل: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية (المعرفية والإدراكية): لدى مدير/ة المدرسة القدرة على ممارسة الإدارة الإلكترونية من خلال: | | | | | | |
| .1 | يكتب مدير المدرسة التّقارير باستخدام الوسائل الإلكترونية. | | | | | |
| .2 | يدير الوسائل الإلكترونية بنجاح. | | | | | |
| .3 | يرصد الأداء في مجال تفعيل المعلّمين البرامج الإلكترونية. | | | | | |
| .4 | يرشد المعلّمين إلى إتّباع طرائق تّدريس باستخدام التّقنيات الحديثة (YouTube). | | | | | |
| .5 | ينفذ البرامج الإلكترونية الّتي تطلبها وزارة التّربية والتّعليم. | | | | | |
| .6 | يوظّف تقنيات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني في المدرسة (Messenger ،WhatsApp ،Teams ،Zoom). | | | | | |
| .7 | ينوّع في أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة بحسب المواقف باستخدام برامج (Microsoft Word، Excel، PowerPoint). | | | | | |
| المجال الثّاني ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الأدائية والاجتماعية) | | | | | | |
| .8 | يدير الاجتماعات المدرسية من خلال الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل:( Zoom، Teams، WhatsApp، Messenger). | | | | | |
| .9 | يدرّب المعلّمين على بناء ملفّات إنجاز رقمية لعرض نتاجاتهم بالاعتماد على ( PowerPoint ). | | | | | |
| .10 | يسهم في تفعيل الإدارة الإلكترونية في مجالس أولياء أمور الطّلبة لخدمة المدرسة. | | | | | |
| .11 | يحفّز المعلّمين على بناء اختبارات إلكترونية بالاعتماد على الرّوابط الإلكترونية. | | | | | |
| .12 | يوظّف وسائل الاتّصال الإلكترونية في التّواصل مع أولياء أمور الطّلبة (Messenger ،WhatsApp). | | | | | |
| .13 | يعقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس العنقود لتطبيق مفهوم الإدارات الإلكترونية. | | | | | |
| .14 | يرشد المعلّمين إلى توظيف أدوات تقييم نوعي رقمية. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الثّالث: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (الإشرافية والذّاتية)** | | | | | | |
| **15.** | **يوظّف التّكنولوجيا في تنفيذ مهمّات الإشراف التّربوي.** | | | | | |
| **16.** | **يمارس أساليب الاشراف التّربوي عن بعد.** | | | | | |
| **17.** | **يوثق محتوى المواد الّتي يشرف عليها إلكترونيًا.** | | | | | |
| **18.** | **يشرف على الخطط (السّنوية والشّهرية واليومية) الّتي يضعها المعلّمون إلكترونيًا.** | | | | | |
| **19.** | **يقيّم مهارات المعلّمين الإلكترونية، لحثّهم على بذل جهود أكبر.** | | | | | |
| **20.** | **يتّبع النّظريات العلمية الحديثة في ممارسة الإدارة الإلكترونية.** | | | | | |
| **21.** | **يحدّث ملف إنجازه المهني الإلكتروني باستمرار.** | | | | | |
| **22.** | **يشارك في تطوير الإدارة الإلكترونية عبر مواكبة المستجدّات التّقنية.** | | | | | |
| **المجال الرّابع: ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية: (التّقنية)** | | | | | | |
| **23.** | **يوظّف تطبيقات الإنترنت للتّواصل مع ذوي العلاقة في الإدارة (ZOOM، GOOGLE، TEAMS، WHATSAPP، MESSENGER).** | | | | | |
| **24.** | **ينظم سجلات إلكترونية حول طاقم المدرسة (الأرشفة الإلكترونية).** | | | | | |
| **25.** | **يتبادل المعلومات مع المدارس الأخرى عبر الوسائل التّقنية الحديثة.** | | | | | |
| **26.** | **يستخدم قاعدة بيانات مشتركة للإدارة المدرسية.** | | | | | |
| **27.** | **يدير الاجتماعات عن بعد مراعيًا الوقت المحدّد لها.** | | | | | |
| **28.** | **يرشد المعلّمين إلى البحث عن موضوعات ذات علاقة بتخصّصاتهم عبر متصفّحات البحث (GOOGLE).** | | | | | |
| **29.** | **يحفّز المعلّمين على توظيف المصادر الرّقمية في الغرف الصّفّية من خلال المنصّة التّربوية.** | | | | | |
| **30.** | **يعد الميزانية السّنوية للمدرسة إلكترونيًا، بمساعدة قسم المالية في المديرية.** | | | | | |

**شاكرًا لكم حسن تعاونكم**

مع خالص شكري واحترامي،

## الملحق (ج). أدوات الدّراسة بعد التّحكيم (النّسخة النّهائية–أداة المقابلات)

**جامعة القدس المفتوحة**

**عمادة الدّراسات العليا والبحث العلمي**

**برنامج الإدارة والإشراف التّربوي**

**السّادة المعلّمون والمشرفون التّربويون المحترمون**

**تحيّة طيّبة وبعد:**

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "**درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلّمين والمشرفين التّربويين**"، استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التّربوي من جامعة القدس المفتوحة. ولتحقيق أهداف الدّراسة، يضع الباحث بين أيديكم أداة المقابلات الّتي تتكوّن من ثلاثة أجزاء، الأول: يتضمن بيانات شخصية وعامّة، والثّاني: يمثل مقياسًا لدرجة امتلاك مديري المدارس كفايات الإدارة الإلكترونية، والثّالث: يمثّل مقياسًا لدرجة ممارسة مديري المدارس كفايات الإدارة الإلكترونية.

يأمل الباحث منكم الإجابة عن أسئلة المقابلات كافّة بشكلّ جدّي؛ علمًا أنّ بياناتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرّية تامّة.

مع بالغ شكري وتقديري،

**الباحث: عصام رزق مفلح عويضة**

**إشراف: أ.د محمد عبد الإله الطيطي**

### الجزء الرابع: البيانات الشّخصية والعامة:

**يرجى التكرم بوضع إشارة ( X ) في المربع الذي يتفق وحالتك:**

| | | |
|---|---|---|
| 1. | **الجنس** | 1- ذكر ( ) 2- أنثى ( ) |
| 2. | **المؤهّل العلمي** | 1- بكالوريوس ( ) 2- ماجستير فأعلى ( ) |
| 3. | **سنوات الخبرة** | 1- أقل من 5 سنوات( ) 2 – من 5 إلى أقل من 10 سنوات( ) 3- 10 سنوات فأكثر ( ) |
| 4. | **الجهة المشرفة** | 1 – الحكومية ( ) 2 – الخاصّة ( ) 3- الأونروا ( ) |
| 5. | **الوظيفة** | 1-معلم/ة ( ) 2- مشرف/ة ( ) |
| 6. | **لدى المدرسة موقع إلكتروني** | 1- نعم ( ) 2- لا ( ) |

**أسئلة عن خلفية المشترك/ة في المقابلة:**

**المجال الأول:**

**<u>درجة امتلاك كفايات الإدارة الإلكترونية:</u>**

1) ما هو مفهومك عن الإدارة الإلكترونية وكفاياتها؟

.....

2) من خلال تعاملك مع مدير/ة المدرسة، ما هي الإمكانات التكنولوجية التي يمتلكها؟

.....

3) هل تعتقد أنّ مدير/ة المدرسة لديه القدرة على التعامل مع المستجدّات في تقنيّات الاتّصال والتّواصل الإلكتروني (**WhatsApp، Messenger، Teams، Zoom**) معلّلًا ذلك؟

.....

4) كيف يعمل مدير/ة المدرسة على تطوير نفسه في متابعة التطور التكنولجي في مجال الإدارة الإلكترونية؟

.....

5) هل يقوم المدير بعمل برامج توعية إرشادية لاستخدام البرمجيات التعليمية؟

.....

6) ما مدى امتلاك مدير المدرسة أفكاراً إبداعية لمواجهة المعيقات الإلكترونية؟

.....

**المجال الثاني:**

**<u>درجة ممارسة كفايات الإدارة الإلكترونية</u>**

1. ما مدى توظيف مدير/ة المدرسة تقنيّات الحاسوب والتّواصل الإلكتروني في الإشراف على المعلّمين؟

.....

2.كيف كان دور مدير المدرسة في توجيه المعلّمين نحو تطوير مهاراتهم في استخدام التّقنيات الحاسوبية؟

.....

3.ما مدى تفعيل مدير المدرسة الوسائل الحديثة للاتّصال والتّواصل في إدارة الاجتماعات المدرسية؟

.....

4.ما الأسلوب الّذي يتّبعه مدير/ة المدرسة في تنظيم ملفّات المدرسة إلكترونيًا؟

.....

5..ما الفوائد المتوقع تحقيقها من ممارسة المدير للإدارة الإلكترونية؟

.....

1- إلى أي مدى يوظّف مدير/ة المدرسة تقنيّات التّواصل الإلكترونية في تبادل البيانات مع الأطراف ذات العلاقة؟

.....

**شاكرًا لكم حسن تعاونكم**

## الملحق (ح): كتاب تسهيل المهمة

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحث والتطوير التربوي

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

الرقم: و ث / ١٣/ ١/ ٧١٨٣
التاريخ: 11 /10 /2021م

لمن يهمه الأمر

الموضوع: "تسهيل مهمة بحثية"

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

"عصام رزق مفلح عويضة"

من **جامعة القدس المفتوحة** للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

**"درجة امتلاك مديري المدارس لكفايات الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستهم لها في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين."**

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبيان وإجراء مقابلات مع عينة من المعلمين والمشرفين التربويين في مديرية رام الله والبيرة.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بالتنسيق مع ملسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر

مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي

نسخة:
معطوفة وكيل الوزارة المحترم
معطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين
السيد مدير عام التربية والتعليم/ رام الله والبيرة المحترم
د. محمد المليطي المشرف الرئيس على الدراسة المحترم "بريد الكتروني- mtiti@qou.edu"

Tel ( +970-562-501092 ) E-mail ( nccrd@moe.edu.ps )