

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:
درجه ممارسة تدريسي مدارس وكالة الغوث بحافظات غزة للإدارة
الإلكترونية وعلاقتها بتقوية السلطة لديهم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب: ساجيه كاطل الأعور

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: ١٠/١/٢٠١٢



الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية/ إدارة تربية

دراسة بعنوان :

"درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة
الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم "

إعداد الطالبة:

رشا وجيه كامل الأعور

إشراف:

د. إياد علي يحيى الدجني

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في أصول التربية قسم الإدارة

التربية

كلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة

2012 م / 1433 هـ

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم: ج س ع / 35 / Ref

التاريخ: 2012/09/16 Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ رشاد وجيه كامل الأعور لنيل درجة الماجستير في كلية التربية / قسم أصول التربية-إدارة تربوية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 30 شوال 1433 هـ، الموافق 2012/09/17م الساعة الثانية عشرة ظهراً بمبنى للحيدين، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. إياد علي الدجني	مشرفاً ورئيساً
أ.د. عليان عبد الله الحولي	مناقشاً داخلياً
د. سامي علي أبو الروس	مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/قسم أصول التربية-إدارة تربوية. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها. والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا
أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يُزِيدُكَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ

أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

(المجادلة، آية 11)

عن أبي الرزواي رضي الله عنه قال : سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى
اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ
اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا لَطَالِبِ
الْعِلْمِ رِضَاءً.. وَإِنَّ الْعَالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي
الْأَرْضِ حَتَّى الْحَيَّتَانِ فِي الْمَاءِ وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ
الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ
لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا إِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ
بِحِظٍّ وَافِرٍ

رواه أبو داود والترمذي

التهنئة

إلى معلم البشرية رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم،
إلى من ببرهما إليه الكوكب أوصاني أبي وأمي الحبيبين جزاهما الله عني خير الجزاء،
إلى رفيق دربي، زوجي العزيز،
إلى من تحملوني رغم صغرهم فلهذا ألبادي فرح، قصي، لباه،
إلى عوني وسندي أخواني وإخوتي الأحباء،
إلى الذين كانوا دوما بجانب أهل زوجي الأعزاء،
إلى كل من علمني حرفاً من أساتذتي الأفاضل،
إلى الأكرام منا جميعاً شهداء فلسطين...،
أهدى لكم جميعاً ثمرة جهدي
الذي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة للبحث العلمي.

شكر وتقدير

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل: 19)

أحمد الله واشكره سبحانه وتعالى الذي وفقني علي إنجاز هذا البحث المتواضع، شكراً يليق بعظيم جاهه وسلطانه، إنه نعم المولى ونعم النصير و أسأله عز وجل أن يجعل هذا البحث بما يفيد وينفع الأمة الإسلامية، وأصلي وأسلم على سيد الأنام، سيد الأولين والآخرين، محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

وعملاً بقول المصطفى صلى الله عليه وسلم في الحديث الشريف " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ".

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي ومشرفي الدكتور / إياد علي يحيى الدجني حفظه الله لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى جهده الكبير في إرشادي وفي متابعته لرسالتني منذ وهى فكرة حتى إتمامها، وخروجها بهذا الشكل الذي بين أيديكم، أسأل الله سبحانه وتعالى أن يسدد على طريق الحق خطاه، فهو نِعَمَ الموجه جزاه الله كل الخير والبركات، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من السادة أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور عليان عبد الله الحولي مناقشاً داخلياً

والدكتور سامي علي أبو الروس مناقشاً خارجياً لقبولهما مناقشة الرسالة.

كما أتوجه بالشكر إلى السادة المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة .وفى هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر والعرفان للجامعة الإسلامية بغزة التي منحتني فرصة الالتحاق ببرنامج الماجستير، ممثلة في عمادة الدراسات العليا وجميع العاملين بها وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية على ما أولوه من حسن رعاية وتوجيه أثناء دراستي لنيل درجة الماجستير. كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أُمي الحنونة والتي صحبت دعواتها الصادقة دراستي حتى أنجزت بحول الله وقوته. أسأل الله أن يعينني على حسن صحبتها بالمعروف في الدنيا وأن يقر عينها بالجنة في الآخرة .ولا يفوتني إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان والاعتراف بالجميل لزوجي العزيز : أبو قصي الذي شجعني على الالتحاق بهذا البرنامج و تكملة دراستي ولم يبخل علي من جهده ونصائحه وتوجيهاته ومساعدتي مادياً ومعنوياً منذ بداية دراستي الجامعية وحتى إتمام الرسالة، فنعم الزوج الحنون ،فأسأل الله أن يجعل عمله هذا في ميزان حسناته وأن يجعله ذخراً للإسلام والمسلمين.

وأخيرا لا يسعني إلا أن أشكر كل من ساهم ولو بجهد ضئيل لإنجاز هذا البحث، وأسأل الله العلي العظيم أن أكون قد وفقت في هذه الدراسة، فما كان من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ أو زلل أو نسيان فمن نفسي ومن الشيطان.

"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب " (هود، 88)

الباحثة

رشا وجيه كامل الأعور

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
11-1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
7	مشكلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
74-12	الفصل الثاني: الإطار النظري
51-12	الجزء الأول: الإدارة الإلكترونية
13	مقدمة
14	مفهوم الإدارة الإلكترونية
15	التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
18	أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية
20	أهداف الإدارة الإلكترونية
22	أهمية الإدارة الإلكترونية

24	عناصر الإدارة الإلكترونية
25	وظائف الإدارة الإلكترونية
32	خصائص الإدارة الإلكترونية
34	عيوب الإدارة الإلكترونية
36	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية الإدارة الإلكترونية
40	مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية الإدارة الإلكترونية
47	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية الإدارة الإلكترونية
49	بعض التجارب العالمية والعربية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية
74-52	الجزء الثاني: تفويض السلطة
52	مقدمة
53	مفهوم تفويض السلطة
54	أهداف التفويض
55	مزايا التفويض
57	أنواع التفويض
59	أسباب التفويض
59	العلاقة بين تفويض السلطة والمركزية واللامركزية
60	المبادئ اللازمة التي يقوم عليها تفويض السلطة
63	أنماط التفويض
65	الشروط التي يركز عليها عملية التفويض الفعال
68	المعوقات التي تعترض التفويض
71	علاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة
105-75	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
76	أولاً: دراسات تتعلق بالإدارة الإلكترونية
92	ثانياً: دراسات تتعلق بتفويض السلطة
101	التعقيب على الدراسات السابقة
126-106	الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات
107	منهج الدراسة

107	مجتمع الدراسة
108	عينة الدراسة
110	أداة الدراسة
111	صدق الاستبانة
114	ثبات الاستبانة
115	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
126	إجراءات تطبيق الدراسة
158-127	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية
128	مقدمة
128	المحك المعتمد في الدراسة
129	إجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة
137	إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة
146	إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة
146	عرض ومناقشة الفرضية الأولى
148	عرض ومناقشة الفرضية الثانية
150	عرض ومناقشة الفرضية الثالثة
153	إجابة السؤال الرابع من أسئلة الدراسة
156	خلاصة النتائج
157	التوصيات
169-159	قائمة المراجع
159	أولاً: المراجع العربية
168	ثانياً: المراجع الأجنبية
194-170	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
29	التأثيرات الأساسية للإنترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم.	1.
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع (ذكر ، انثى).	2.
109	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.	3.
109	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.	4.
111	توزيع فقرات الاستبانة الأولى (استبانة الإدارة الإلكترونية).	5.
112	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " نظم المعلومات والتواصل الإلكتروني والدرجة الكلية للمجال.	6.
113	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العملية الإدارية الإلكترونية " والدرجة الكلية للمجال.	7.
114	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة (استبانة الإدارة الإلكترونية).	8.
114	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة (استبانة الإدارة الإلكترونية).	9.
115	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة (استبانة الإدارة الإلكترونية).	10.
118	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " المجال الإداري " والدرجة الكلية للمجال.	11.
119	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " متابعة شئون المنهاج والطلبة " والدرجة الكلية للمجال.	12.
120	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور ".	13.
121	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " علاقة الإدارة الإلكترونية بتقويض السلطة " والدرجة الكلية للمجال.	14.
122	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	15.
123	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة تفويض السلطة.	16.

124	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة تفويض السلطة.	17.
125	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	18.
128	المحك المعتمد في الدراسة.	19.
129	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة معا	20.
130	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " نظم المعلومات والتواصل الالكتروني".	21.
134	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال العملية الإدارية الالكترونية.	22.
137	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات محور درجة ممدبر المدرسة لتفويض السلطة معا.	23.
138	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الإداري.	24.
141	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال متابعة شئون المناهج والطلبة.	25.
144	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.	26.
146	اختبار T للكشف دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير النوع (ذكر، انثى).	27.
148	اختبار T للكشف دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.	28.
150	اختبار T للكشف دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.	29.
153	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور علاقة الإدارة الالكترونية بتفويض السلطة.	30.

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1.	تطور المدارس الإدارية	16
2.	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية	17
3.	تطور تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة	18
4.	العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية	25
5.	الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي	27
6.	الفجوة الزمنية بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية	31
7.	خصائص الإدارة الإلكترونية	34
8.	مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية	40
9.	تطبيق الإدارة الإلكترونية في شئون الطلبة	43
10.	تطبيق الإدارة الإلكترونية في شئون الموظفين	44
11.	تطبيق الإدارة الإلكترونية في شئون المدرسة	47
12.	معوقات التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية	48

قائمة الملاحق

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
1.	الاستبانة في صورتها الأولية	171
2.	طلب تحكيم الاستبانة	178
3.	أسماء أعضاء هيئة التحكيم	180
4.	الاستبانة في صورتها النهائية	181
5.	طلب تسهيل مهمة باحثة	190
6.	المقابلات	191

ملخص الدراسة

"درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم"

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بمحافظات غزة، ودرجة ممارستهم لتفويض السلطة، والكشف عن العلاقة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تفويض السلطة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟

2- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتفويض السلطة في محافظات غزة من وجهة نظر معلميه؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، سنوات الخدمة)؟

4- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتيين، الاستبانة الأولى تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم وتحتوي على (24) فقرة، والاستبانة الثانية تقيس درجة ممارسة مديري المدارس لتفويض السلطة من وجهة نظرهم وتحتوي على (34) فقرة، وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، كما تم التأكد من ثباتها بطريقتين: طريقة التجزئة النصفية، وطريقة ألفا كرونباخ. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (30) مديراً، و (270) معلماً، ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام: برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، معامل ارتباط بيرسون، التجزئة النصفية، معامل ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، اختبار T- test لعينتين مستقلتين.

وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة، حيث حصلت على متوسط حسابي نسبي 80.54%.
- 2- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لتفويض السلطة من وجهة نظر معلمهم كان بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة بمتوسط حسابي نسبي 75.82% .
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير (النوع، الدورات التدريبية، سنوات الخدمة).
- 4- وجود علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة لديهم من وجهة نظر معلمهم بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي نسبي 73.07%.

وبناء على النتائج سألغة الذكر توصي الباحثة بما يلي:

- 1- رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري اليومي.
- 2- الاستغلال الأمثل لأدوات ووسائل التكنولوجيا المتوفرة داخل المدرسة، من شبكات انترنت وشبكات حاسوب في انجاز العمل وتبسيط إجراءاته، واعتبار تلك الأدوات استثماراً للمدرسة وليس امتلاكاً للمعدات.
- 3- زيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج تدريب في مجال الإدارة الإلكترونية.
- 4- ضرورة تحديث الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة، ووضع كل ما هو جديد حتى يتم التواصل مع المدرسة بشكل أفضل.
- 5- اعتماد استخدام التكنولوجيا شرط من شروط تعيين المديرين الجدد، لما يخفف ذلك من عبء مستقبلي على المدرسة من جهة إنجاز أعمالها الإدارية.
- 6- استقطاب الكفاءات المدربة والمتميزة من مدربين وخبراء تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية وفنيين في مجال الإدارة الإلكترونية للاستفادة من خبراتهم في تدريب العاملين وإنتاج برامج إلكترونية حديثة مناسبة.

Abstract

The degree of practicing the principals of UNRWA schools in the provinces of Gaza for the electronic management and its relationship to the delegation of authority.

This study aimed to identify the degree of practicing the principals of UNRWA schools in the provinces of Gaza for the electronic management, and the degree of exercising the delegation of authority, and disclosure of the relationship between the average estimate of respondents to the degree of delegation of authority, through answering the following questions:

1 - What is the degree of practicing the principals of UNRWA schools in the provinces of Gaza for the electronic management of their standpoint?

2 - What is the degree of practicing of principals of UNRWA schools in the provinces of Gaza for the delegation of authority in the provinces of Gaza from the standpoint of their teachers?

3- Are there a statistical differences at the level of function ($\alpha \leq 0.05$) Between the average of sample estimates to the degree of practicing the principals of UNRWA schools in the provinces of Gaza for the delegation of authority attributed to the personal characteristics of the sample, namely: (gender, educational qualification, training courses, years of service)?

4 - Are there a statistically significant correlation at the level of function ($\alpha \leq 0.05$) between the average estimate of respondents to the degree of practicing the electronic management and average estimate of respondents to the degree of delegation of authority to principals of UNRWA schools?

To achieve the objectives of the study the researcher followed the descriptive analytical method, and has designed two questionnaires, the first questionnaire measure the degree of practicing the school principals for the electronic management from their perspective and contains (24) paragraph, and the second questionnaire measure the degree that school principals to delegate authority from their teachers' standpoint and contain (34) paragraph, and have been confirmed the veracity of the questionnaire in two ways: Certified arbitrators, and certified internal consistency, and have been proved in two ways: Split-half method and the method of alpha Kronbach.

The questionnaire was distributed to the sample consisted of (30) principals and (270) teachers. To process the data statistically, were used: a program of statistical packages (spss), Pearson correlation coefficient, Split-half method, alpha Kronbach coefficient, averages, percentages, test (T) for independent samples, analysis of variance unilateral.

After analyzing the data of the study statistically, the researcher found the following results:

- 1 - The degree of practicing the principals of UNRWA schools for the electronic management of their standpoint came significantly depending on the standard used in the study, and where got the arithmetic average relative of 80.54%.
- 2 - The degree of practicing the principals of UNRWA schools to delegate authority from the standpoint of their teachers were significantly depending on the standard used in the study , and where got the arithmetic average relative of 75.82%.
- 3 - There is no statistical differences at the level of function ($\alpha \leq 0.05$) between the average of sample estimates to the degree of practicing the principals of UNRWA schools for electronic management attributed to(gender , training courses, years of service).
- 4 - There is a correlation between the degree of practicing the principals of UNRWA schools for the electronic management and the delegation of authority they have from the standpoint of their teachers significantly, with arithmetic average relative of 73.07%.

According to the previous results ,the researcher recommends the following:

- 1- Raising the level of cultural awareness of the importance of the electronic management in the daily administrative work.
- 2 - Optimum utilization of technology tools and equipments available within the school, from Internet networks and computer networks to get the job done and simplify its procedures, and consider these equipments as such investment for the school and not obtaining for it.
- 3- Increasing financial support for holding lectures, research and training programs in the field of the electronic management.
- 4 - The need to update the school's website, and put all that is new to communicate better with the school.
- 5 - Adoption of the use of technology as condition of appointment of new principals, because it reduces the future burden on the school on the achievement of its administrative work.
- 6 - Attracting trained and distinctive competencies of trainers and experts design and software development and technicians in the field of electronic management to take advantage of their expertise in the training of personnel and production of modern electronic programs appropriate.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ فرضيات الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ حدود الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة

المقدمة:

لقد شهد المجتمع الإنساني تطورات هائلة في أساليب التفاهم وتبادل المعلومات بدأت بالاتصال الشفهي بين الإنسان وأخيه الإنسان، ثم استخدمت الإشارات بوسائلها المختلفة حتى ظهرت الكتابة التي انتشرت عن طريق الطباعة، ثم جاءت الأجهزة السلوكية واللاسلكية بأنواعها المختلفة، وقد شهد القرن الحادي والعشرين ثورة علمية هائلة في جميع المجالات والتي تحمل في طياتها أهم الثورات وهي الثورة التكنولوجية، والتي أعلنت عن بزوغ نجم في الثورات عرف بالثورة الالكترونية .

وكان نتيجة هذا كله أن اشتدت ثورة المعلومات، وتضاعف حجم المعلومات التي يمكن أن تبت من مكان إلى آخر فوق كوكب الأرض في فترات زمنية غير مسبوقة، ومع تزايد الإحساس بأهمية المعلومات أصبح ينظر إليها كثروة وطنية، وأصبح تبادلها وإعارتها وبيعها ومنحها يحظى باهتمام واسع لدى جميع الدوائر على كافة الأصعدة (عامر، 2007: 16).

ولقد أحدثت الثورة التكنولوجية العديد من التغيرات في شتى ميادين النشاط البشري، مما انعكس على العديد من التخصصات المهنية المختلفة، وأصبح هناك هدف لبناء مجتمع المعرفة عبر وضع خطط لتقليص الفجوة المعرفية وتكوين فكر معلوماتي ونشر المعرفة المعلوماتية بين أفراد هذا المجتمع .

وتحتل التربية دوراً رائداً وقيادياً في عمليات مواكبة التطور التكنولوجي في عالمنا المعاصر، ونجاح التربية في أداء رسالتها مرتبط بالأسلوب الذي تدار به العملية التربوية، فالإدارة التربوية ترسم السياسات وتقوم بعمليات التخطيط والتنسيق والمتابعة وغيرها من العمليات الإدارية، وهي لا تقوم بمعزل عن الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام وهي لا تشكل كياناً مستقلاً بذاته بل إنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافهما (عابدين، 2001: 54).

والإدارة المدرسية الفاعلة تستجيب للمستجدات من حولها وتتعامل بإيجابية لمواكبة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، لذا أصبح لزاماً على الإدارة المدرسية أن تواكب التطورات والتقنيات التي شملت مجال الإدارة وتستفيد منها لتتحول من إدارة مدرسية تقليدية تعتمد على المعاملات الورقية وتداولها يدوياً وإجراءات روتينية، إلى مدرسة تعتمد إدارتها إلكترونياً على التكنولوجيا كعنصر للإنتاج.

والإدارة الفعالة هي الإدارة التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، ولذا فالإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية،

بتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها في السلم التعليمي، ومشجعة لتلاميذها ولمدرسيها وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف المرحلة التعليمية وهي التي تعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التعليمية من خلال خطة عمل متكاملة (حسان والعجمي، 2007: 113).

وأشار عابدين إلى أن فعالية مدير المدرسة تقود غالباً لأن تكون المدرسة فعالة، وفعالية المدرسة تعني أن هناك مديراً فعالاً فيها، كما يشير إلى أن المدير الفعال هو مدير ذو شخصية قيادية مهمة ومؤثرة، ويعول عليه في تطوير البرنامج التعليمي وتنفيذه وفي تحقيق الأهداف المدرسية على أكمل وجه وأحسنه (عابدين، 2001: 31).

مما سبق يتضح تعدد الأدوار والوظائف التي يقوم بها مدير المدرسة، فهو ليس مديراً عادياً، بل قائداً ومسئولاً عن غيره داخل المدرسة وخارجها، إذ يوجه ويقود جهود الآخرين نحو الهدف، ونظراً لكبر هذه المسؤولية، وحتى يقوم مدير المدرسة بواجبه على أكمل وجه، يجب أن يقوم بتفويض بعض سلطاته لبعض من العاملين في المدرسة، على أن يقوم المدير بتحديد السياسات للمرؤوسين، ومن ثمّ يقوم بعملية التفويض وهو مطمئن بأن العاملين سيتخذون القرارات ضمن هذه السياسات المقررة، وكما أن السياسات تساعد المدير في عملية التفويض، فإنها تساعد المرؤوسين في اتخاذ قراراتهم حتى تكون جميع القرارات متماثلة في جميع أجزاء المؤسسة.

و يعتبر التفويض أحد الوسائل التي يمكن من خلالها تفعيل عملية اتخاذ القرارات، وتقليل عدد المستويات الإدارية والحد من ظاهرة التضخم الوظيفي المصاحبة لها، كما أن التفويض في السلطة أصبح وسيلة هامة لإعداد القيادات على المستويات الإدارية، المختلفة بحيث يتدربون على ممارسة أعمال الإدارة من خلاله، وللكشف عن أعلى كفاءة في القيادات الإدارية التي يمكن ترشيحها لتولي المناصب العليا (هلال، 2001: 118).

وترتبط عملية التفويض بمفهوم المركزية واللامركزية في الإدارة، وتشير هذه العلاقة إلى المدى والمقدار الذي تتركز فيه الصلاحيات في المستويات العليا، وعليه فإن المركزية تشير إلى عدم اللجوء إلى التفويض بينما تعني اللامركزية التوسع في التفويض أي بمعنى توزيع السلطة.

وتعد المركزية واللامركزية أحد الموضوعات المهمة في العمليات التنظيمية، ولا شك أن مسألة تركيز السلطة تستحوذ على اهتمام المسؤولين في التعليم، وتعني المركزية عدم تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا، ويعتمد هذا التعريف على مفهوم السلطة ومدى وجودها لدى الأفراد العاملين، فكلما

قلت السلطة في الجهاز الإداري لدى المرؤوسين وتجمعت لدى الرؤساء كلما كانت هنا مركزية، وتشير المركزية إلى تجمع السلطة في يد فرد واحد .

وفي الواقع هناك محاولات عديدة في الدول النامية لتطبيق عناصر اللامركزية على نظمهم التعليمية، ولذلك فإن اللامركزية تشمل تفويض المستويات العليا للسلطة الكاملة للمستويات الدنيا في الهرم الإداري لصنع القرار .

ويمكن تعريف لا مركزية التعليم في ضوء عمليات نقل السلطة من مستوى منظمة تعليمية لأخرى، وهي نقل لمجموعة من الوظائف والمسؤوليات والسلطات الإدارية إلى مستوى أدنى (حسين، 2007 : 107-125).

ويذكر حسين أن هناك فرق بين التفويض واللامركزية، حيث إن التفويض عندما يصبح كاملاً اتخذ التنظيم هيئة اللامركزية، بينما إذا كان التفويض جزئياً فإن درجة المركزية تتوقف على مقدار الجزء الذي فوض من السلطة.

ونظراً لأهمية التفويض فقد اعتبره العلماء أفضل من التدريب في رفع كفاءة المدير الإداري، ويؤدي إلى ما يسمى بتكافؤ السلطة وتحسين الممارسة الإدارية، ويتفق الباحثون والعاملون في الإدارة على أن الممارسة الناجحة للتفويض ايجابيات ومميزات تعود على المدير والمعلم والمدرسة والطالب والمؤسسة التعليمية ككل، ولا شك بأن المدرسة الناجحة هي المدرسة التي تقوم بتفويض السلطة باعتبار التفويض أداة فعالة لتحسين الأداء وسرعة إنجازه للأعمال، ومن ثم على المدير أن يعمل على تفويض الآخرين وفقاً لقدراتهم واستعدادهم وميولهم للنهوض بالعملية الإدارية تربوياً وتحصيلياً ومالياً (حسين ، 2007 : 128، 129).

ويعتبر تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية حيث يصل بإسهامات العاملين بالمدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، حيث أن عملية التفويض هذه تتضمن فناً حقيقياً، فإذا ما وجد الشخص الواعي الفاهم ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة وتفاصيل العمل والمصادر الصحيحة والسلطة الكافية وبعد ذلك شعر بالثقة، وأخذ جواز الاعتماد للقيام بهذا العمل، فمن المؤكد سيكون محل ثقة تنسم بالقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية منها أو الخاصة جداً هي التي ترجع للمدير فقط.

فعملية تفويض السلطة تزيل عن كاهل المدير في المؤسسة التربوية الكثير من المهام والأعمال الشكلية المعتادة في المؤسسة وتفسح له المجال للعناية بالأمر، والمهام ذات الطبيعة العامة كوضع السياسات، والبرامج، والخطط المتعلقة بالأهداف العليا للمؤسسة التربوية، وإلى جانب ذلك فإنها تدفع

حركة العمل في المنظمة إلى الأمام، إذ أنها تسهم في الكشف عن قدرات العاملين في المؤسسة وترفع من روحهم المعنوية، فالمدیر لا يستطيع أن يقوم بالأعمال الإدارية والتربوية والاجتماعية والفنية دون الاستعانة والاستفادة من قدرات وعقول العاملين معه، وإن تفويض بعض السلطات أو الصلاحيات يخفف كثيرا من العبء الملقى على كاهله، ويعمل على تسيير شؤون المدرسة بشكل جيد، ويعطي المدير الوقت الكافي للتركيز على أمور أخرى (ذياب، 2004 : 15) .

وفي عصر الانفجار المعرفي الذي يتسم بتنامي المعلومات وتدفقها، هناك تسارع مذهل لا دور فيه لمن لا يحسن التعايش مع التقنيات المتقدمة، لذا حرصت أنظمة التربية والتعليم في مختلف أنحاء العالم على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلّم في حدود قدراته وإمكاناته، كما أخذت بالحسبان متطلبات العصر .

وأشار عامر" إن دخول عالم اليوم في العصر الالكتروني وما نتج عنه من إلغاء للوقت والمسافات من جانب، وتوفير الجهد لإنجاز أعمال كبيرة وعلى نطاق واسع من جانب آخر، كل ذلك كان له أثره الواضح في قدرة وإمكانية أداء المؤسسات التعليمية، بدءاً من السياسات والأساليب وانتهاءً بمرحلة التنفيذ لتأخذ الشكل أو الصيغة الهيكلية للشبكة الالكترونية، ومثل هذا التطور أدى بالنتيجة إلى إعادة هيكلة المهام والأعمال الإدارية استجابة لمتطلبات حوسبتها مما أظهر الإدارة الالكترونية"(عامر، 2007 : 19) .

وإذا نظرنا إلى مصطلح الإدارة الالكترونية نظرة متأنية فهو مقسم إلى مقطعين، أحدهما "الإدارة" معبراً عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف، والآخر "الإلكترونية" فهي توصيف لأداء النشاط في المقطع الأول، وهي تعني تبادل غير ورقي للمعلومات وهي ليست مجرد إنجاز للأعمال على الشبكة الإلكترونية، وإنما تشير إلى أي وظيفة الكترونية من شأنها إنجاز أعمال المنظمات.

إن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تطوير الأداء والحد من السلبيات الموجودة، وذلك عن طريق الزيادة في معدلات اللامركزية بين المستويات الإدارية، واختصار الإجراءات الروتينية التي تبذل الكثير من الوقت والجهد في عملية اتخاذ القرارات من المستويات العليا، مع إتاحة قدر كبير من الحرية للعاملين في المستويات الدنيا لاتخاذ القرار والاستفادة من قدراتهم وإبداعاتهم في الارتقاء إلى مستويات جديدة (ماضي، 2011: 3) .

وبوجه عام يمكن القول بأن تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المدرسية سوف يمكن مدير المدرسة من التحكم بشكل أكبر في إدارة العملية التعليمية، ويعمل على " إتاحة فرصة أكبر لمتابعة ما يجري في كل جوانب العملية التعليمية من أنشطة، والتعرف أولاً بأول على نقاط ونقاط الضعف التي يتسم بها الأداء اليومي للعمل التعليمي بكافة جوانبه، مما ييسر عمليات المراجعة والتقييم المستمر، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عالي من الشفافية، ووضوح الرؤيا، مما يحسن ثقة المواطنين في التعليم، ويدفعهم للمشاركة الايجابية في برامج التخطيط والتمويل والتقييم والإصلاح اللازمة " (عبد الحميد والسيد، 2004 : 73).

وقد أجمعت الدراسات السابقة على أهمية الإدارة الالكترونية منها دراسة حمدان و العنزي (2008) والتي أكدت على وجود أثر فعال للإدارة الالكترونية على العمليات الإدارية المدرسية، كما أكدت دراسة سبيسو (2010) على أن نظام الإدارة الالكترونية يزيد من كفاءة عملية اتخاذ القرارات، كما أن تطبيق نظام الإدارة الالكترونية يؤدي إلى العدالة في توزيع العمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي، كذلك دراسة Joseph (2008) التي أظهرت أن التكنولوجيا مفيدة في إنجاز المهام اليومية مثل التعرف على معلومات الطالب السكنية وتحليل معطيات الاختبارات والاتصال بالموظفين وأولياء الأمور، كذلك دراسة بخش (2007) مدى أهمية الإدارة الإلكترونية في كافة النواحي الإدارية، والفنية في الكليات، كما أظهرت دراسة Jacoby (2006) أن معظم المدرء يستخدمون التكنولوجيا في اتخاذ القرارات التي تخص انجازات الطالب، وأشارت السميري (2009) إلى أن درجة توافر متطلبات الإدارة الالكترونية في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس بصورة عامة قليلة حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة بشكل عام (50.2 %)، كما أشارت دراسة الفراء (2008) بأن درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية في غزة من وجهة نظر مديري المدارس بصورة عامة ضعيفة حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة بشكل عام (53.8 %).

وفي ضوء الاطلاع على الجهود السابقة وملاحظة نرة الدراسات التي تناولت واقع الإدارة الإلكترونية في مدارس وكالة الغوث، لاحظت الباحثة أن هناك حاجة لدراسة درجة ممارسة المديرين للإدارة الإلكترونية والتعامل مع التقنيات الحديثة والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

مشكلة الدراسة :-

لقد أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا أمراً لازماً وملحاً، ومن مطالب الرقي والتقدم واللاحق بركاب الدول المتقدمة، كما أكدت ذلك العديد من الدراسات وأوراق العمل والبحوث في هذا المجال، وعلى قدر علم الباحثة فإن الدراسات المحلية السابقة ركزت على دراسة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات تطبيقها، وواقعها، ودورها في إدارة الموارد البشرية، لكن هذه الدراسات لم تتناول درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية، ودورها في اتخاذ القرارات.

لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

- 1- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟
- 2- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتفويض السلطة في محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم ؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع ، المؤهل العلمي ، الدورات التدريبية ، سنوات الخدمة) ؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث ؟

فرضيات الدراسة :

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير النوع (ذكر ، أنثى).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (10 سنوات فأقل ،أكثر من عشر سنوات).
- 4- لا توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية و متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تفويض السلطة.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :-

- 1- تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بمحافظات غزة.
- 2- تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لتفويض السلطة بمحافظات غزة.
- 3- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، الدورات التدريبية، سنوات الخدمة).
- 4- الوقوف على العلاقة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تفويض السلطة.

أهمية الدراسة :

تتحدد أهمية الدراسة بالنقاط التالية:

- 1- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية وضرورة وحيوية الموضوع، ومن الندرة النسبية في الدراسات التطبيقية للإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية بمحافظات غزة.
- 2- قد يستفيد من هذه الدراسة المسئولون في وكالة الغوث وطلبة الدراسات العليا، والباحثون، والمهتمون بالموضوع.
- 3- تعتبر هذه الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة - التي تربط بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بدرجة تفويض السلطة لديهم.

حدود الدراسة :

- **الحد الموضوعي :** اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتقويض السلطة.
- **الحد المكاني :** تم إجراء الدراسة في محافظات غزة.
- **الحد المؤسسي :** اقتصرت هذه الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية للفترتين الصباحية والمسائية وهذا يستثني المدارس الحكومية والخاصة.
- **الحد البشري :** اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية.
- **الحد الزمني :** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2011/2012.

مصطلحات الدراسة :

• الإدارة :

عرفها (عابدين، 2001: 21) بأنها "عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة ، وأقل تكلفة ممكنة ، من أجل تحقيق هدف أو بضعة أهداف مشتركة من خلال مجموعة عمليات إدارية هي : التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، والتقييم " .

أما (مصطفى، 2005 : 7) فقد عرفها بأنها " مجموعة متشابهة من الوظائف أو العمليات من التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة " .

وتعرفها الباحثة بأنها مجموعة من العمليات المتشابهة تشمل التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه ، والمتابعة، والتقييم التي يتم من خلالها الاستثمار الأمثل للموارد البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية .

• الإدارة الإلكترونية :

عرفها (نجم، 2004 : 127) بأنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت، وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة " .

وعرفها (ياسين، 2005 : 22) بأنها " وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية " .

وتعرفها الباحثة إجرائياً : قدرة إدارة مدارس وكالة الغوث على تحويل العمل الإداري المدرسي التقليدي إلى عمل إلكتروني بالاعتماد على تقنية الاتصالات والمعلومات الحديثة لتحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، والتي تقاس من خلال استجابات أفراد العينة للاستبانة التي ستعدها الباحثة لذلك.

• مدير المدرسة :

عرفها (الأغا، 2002 : 11) بأنه " الشخص المكلف بإدارة المدرسة في الشؤون الإدارية والفنية من أجل الاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية متمثلة في الإداريين والمعلمين والطلبة، والإمكانات المادية المتمثلة في البناء المدرسي وما يحتويه من أدوات ووسائل وتجهيزات لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة بحد أدنى من الصعوبات والعقبات ".

وتعرفه الباحثة بأنه الشخص المسئول عن إدارة مدرسة وكالة الغوث بكافة جوانبها لاستثمار الإمكانات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة.

• السلطة :

يعرفها (العمامرة، 2002 : 203) بأنها " الحق في اتخاذ قرارات تنفيذية تحكم تصرفات المرؤوسين وأفعالهم ".

ويعرفها (أبو الوفا، 1998 : 34) بأنها " عملية تتعلق بحق الرئيس في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية ونظراً لأن تحديد السلطة عملية تنظيمية لا بد وأن تتكافئ مع إسناد الرئيس من مسئولية ".

وتعرفها الباحثة بأنها حق مدير مدرسة وكالة الغوث بالقدرة على اتخاذ القرارات وفرضها على المعلمين بحكم صفات المدير الشخصية أو العلمية.

• تفويض السلطة :

ويعرفها (مصطفى، 2005 : 233) بأنها " أن يقوم مدير المدرسة بمنح بعض مهامه إلى أي عضو من أعضاء الجهاز التنظيمي الإداري في مدرسته ويعطي في ذات الوقت سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهام على الوجه المرضي ".

يعرفها (كينان، 1996 : 61) بأنه " تعيين عمل معين لشخص آخر مع إبقاء الاتصال به وبالعامل ".

وتعرفها الباحثة إجرائياً : بأنها درجة منح بعض السلطات من مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة إلى بعض معلميهـم لأداء عمل معين لاستغلال طاقتهم في مصلحة المدرسة مع إبقاء المسؤولية قائمة على المدير والمعلم المفوض إليه السلطات والتي تقاس من خلال الاستبانة التي ستعدها الباحثة لذلك .

الفصل الثاني

الإطار النظري

❖ الإدارة الإلكترونية

❖ تفويض السلطة

❖ العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتفويض السلطة

الجزء الأول الإدارة الإلكترونية

1- مقدمة

لقد شهدت الإدارة ثورة تكنولوجية بدأت في العقد الأخير من القرن العشرين أدت إلى ظهور وسائل تقنية متعددة، فأخذت الأنشطة الإدارية تتحول من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، وقد أدى التطور في الصناعات التكنولوجية والإلكترونية إلى استخدام الحاسب الآلي في عملية الإدارة المدرسية، واتخاذ القرار، وقبول وتسجيل الطلبة، وتوزيعهم ومتابعتهم في معظم النواحي، وهذا يعني أن الأنشطة الحياتية تتحول من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية تعارف عليها العلماء بالإدارة الإلكترونية .

فالإدارة الإلكترونية إحدى مفاهيم الثورة التكنولوجية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتسوقون بها، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع الأرض والهدف من ذلك هو إتاحة المعرفة وتوفيرها بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن.

إن الهدف وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تطوير الأداء، والحد من السلبيات الموجودة، وذلك عن طريق الزيادة في معدلات اللامركزية بين المستويات الإدارية، واختصار الإجراءات الروتينية التي تبدد الكثير من الوقت والجهد في عملية اتخاذ القرارات من المستويات العليا، مع إتاحة قدر كبير من الحرية للعاملين في المستويات الدنيا لاتخاذ القرار، والاستفادة من قدراتهم و إبداعاتهم في الارتقاء إلى مستويات جديدة (ماضي ، 2011: 3) .

وبوجه عام يمكن القول إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية سوف يمكن مدير المدرسة من التحكم بشكل أكبر في إدارة العملية التعليمية ، وإتاحة فرصة أكبر لمتابعة ما يجري في كل جوانب العملية التعليمية من أنشطة ، والتعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتسم بها الأداء اليومي للعمل التعليمي بكافة جوانبه، مما ييسر عمليات التقويم المستمر، إضافة إلى توفير قدر عالٍ من الشفافية، ووضوح الرؤية ، فتزيد ثقة المواطنين في التعليم ، وتدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط، والتمويل، والتقويم، والإصلاح اللازمة.

وستطرق الباحثة في هذا الجزء إلى تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية، وأهميتها، وأهم وظائفها، وتحديد مزايا وعيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة، وبعض التجارب العالمية والعربية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية (Electronic Management) من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ظهر نتيجة لتطورات شهدتها عالمنا المعاصر، ولقد تناول الباحثون عدة تعريفات منها :

تعريف (نجم، 2004: 127) بأنها : "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط، والتوجيه، والرقابة، على الموارد والقدرات الجوهرية المؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

بينما ركز (عامر، 2007: 28) على أنها تحول الأعمال الإدارية اليدوية إلى الأعمال الإدارية الإلكترونية فعرفها بأنها " منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحول العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة".

وربط (السالمي، 2006: 34) بين استخدام التقنيات وتحقيق الأهداف في تعريفه بأنها " عملية ميكنة جميع المهام والنشاطات المؤسسية الإدارية ، بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق ، وتبسيط الإجراءات ، والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام، والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"

أما (كيلاني، 2006: 364) فقد تحدثت عنها كأسلوب إداري في كلية التربية فعرفت إجرائياً في دراستها بأنها " أسلوب جديد في العمل الإداري داخل كلية التربية يستخدم المعلوماتية والإلكترونية في تقديم الخدمات للطلاب، وذلك بهدف تبسيط وتسهيل التعامل مع الكلية والطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور، وتوفير المعلومات والخدمات بشكل متكامل وسريع لجميع الطلاب، وتسهيل حصول الطلاب على الخدمة وتخفيض تكلفتها".

بينما (باكير، 2006: 2) ركز على إدخال جميع الموارد المادية والبشرية والمعنوية، وجعلها في إطار إلكتروني فعرفها بأنها " إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل

للمواطنين و المؤسسات و لزيائنها (الإدارة الخاصة منهم) مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقاً للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة" .
وبالنظر إلى التعريفات السابقة فإنها تجمع على أن الإدارة الالكترونية مفهوم حديث في العمل الإداري، يقوم على استخدام التقنيات الإلكترونية، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات والاستفادة منها في الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة لتحسين وتطوير العمليات الإدارية، وتوفير الوقت والجهد لتصبح أكثر فاعلية وكفاءة.

وإذا نظرنا إلى مصطلح الإدارة الالكترونية نظرةً متأنيةً فهو مقسم إلى مقطعين ، أحدهما (الإدارة)، معبراً عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف ، والآخر (الإلكترونية) فهي توصيف لأداء النشاط في المقطع الأول ، وهي تعني تبادل غير ورقي للمعلومات، وهي ليست مجرد إنجاز للأعمال على الشبكة الإلكترونية، وإنما تشير إلى أي وظيفة الكترونية من شأنها إنجاز أعمال المؤسسات، ويشمل هذا التطبيق كافة المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية .
لذلك ترى الباحثة بأن الإدارة الالكترونية هي قدرة إدارة المدارس على تحويل العمل الإداري المدرسي التقليدي إلى عمل إلكتروني بالاعتماد على تقنية الاتصالات والمعلومات الحديثة لتحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

3- التطور التاريخي للإدارة الالكترونية:

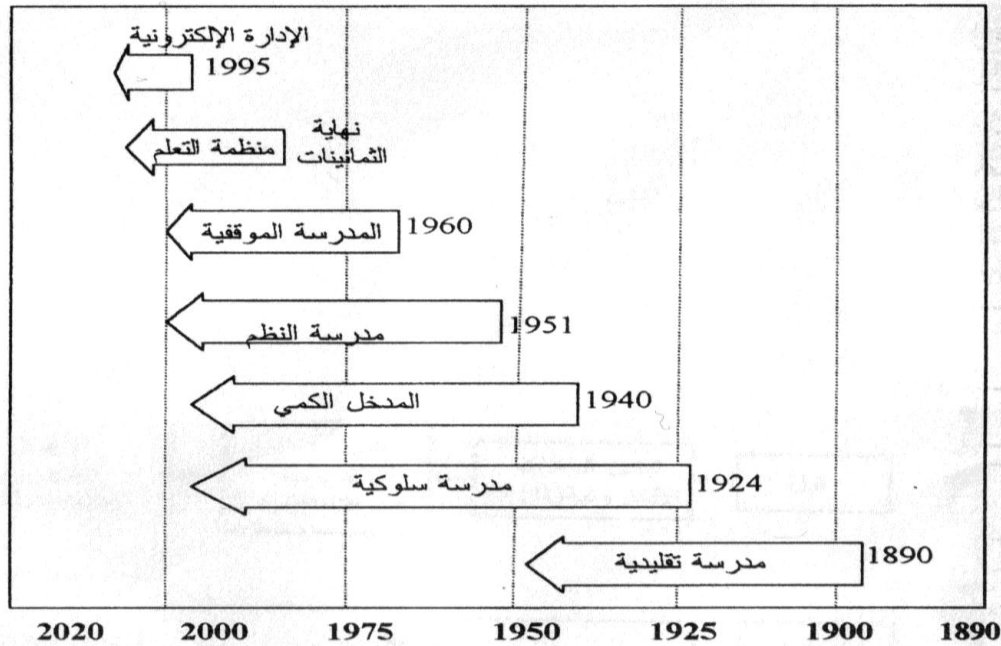
ظهرت الإدارة الالكترونية بشكل بسيط مع بداية منتصف القرن العشرين الميلادي، عند بدء إدخال الآلة إلى العمل الإداري ثم برزت بقوة في عقد السبعينات والثمانينات، عندما تم توظيف تقنيات الحاسبات الآلي لخدمة العمليات الإدارية، نتيجة لما يتمتع به من قدرات فائقة في التعامل مع البيانات، والإدارة الإلكترونية هي إدارة الموارد والعمل عن بعد وبلا حدود، فهي لا تهتم بالفواصل المادية أو البشرية، فهذه السمات والإمكانات تؤدي إلى تطوير قدرات الإدارة الجوهريّة، ومن أجل فهم الإدارة الإلكترونية سنطرح أبعاد تطورها والتي ذكرها (نجم، 2007: 129) في المستويات التالية :

أولاً: الإدارة الإلكترونية امتداد للمدارس الإدارية

إن الإدارة الإلكترونية امتداد للمدارس الإدارية و إذا ربطنا الإدارة الإلكترونية بالمدارس الإدارية المختلفة، سنجد أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد وتجاوز لها فالمختصون حددوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري، والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان كما يلاحظ في الجدول التالي:

شكل رقم (1)

تطور المدارس الإدارية



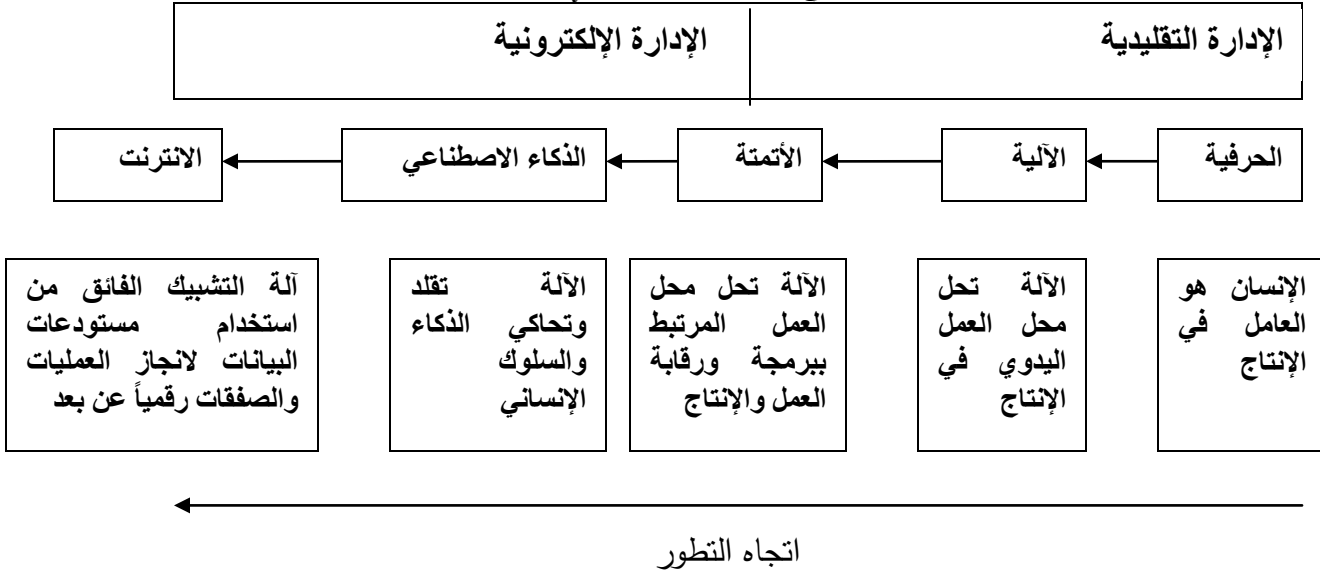
(Daft,2000:47)

ثانياً: الإدارة الإلكترونية هي التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية:

الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة الذي اتجه منذ البداية لإحلال الآلة محل العامل، وذلك في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، ثم انتقل إلى الأعمال الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي، ووصولاً إلى الإنترنت وشبكات الأعمال، وهي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة وأسرع توصيلاً وأكثر تشبيكاً والتطور التكنولوجي في مجال الإنترنت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات عن بعد.

الشكل رقم (2)

التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية



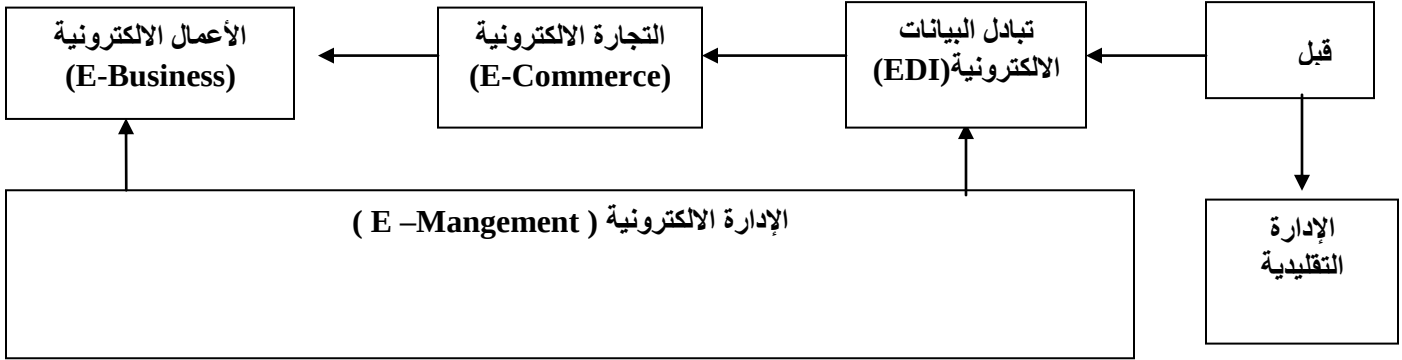
(نجم، 2004: 130)

ثالثاً : الإدارة الإلكترونية نتاج تطور التبادل الإلكتروني للبيانات

إن الإدارة التقليدية كانت تتبادل البيانات والمعلومات في نطاق ضيق، واتسعت مع التجارة الإلكترونية لتصل إلى المدى الواسع، فأصبحت الإدارة نتاج التبادل الإلكتروني للبيانات بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى، حيث كان التبادل قديماً متخصصاً في مجالاته الضيقة، أما التبادل الإلكتروني للبيانات أصبح مع الإنترنت شبكة داخلية (Intranet) وشبكة خارجية (Extranet) وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم، وفيما يلي شكل يبين تطور تبادل البيانات الإلكتروني من المجال الضيق إلى الأعمال الإلكترونية الواسعة.

شكل رقم (3)

تطور تبادل البيانات الالكترونية والإدارة



(نجم، 2004: 130)

رابعاً : الإدارة الإلكترونية انتقلت من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي:

لقد كانت الإدارة القديمة تنتظر إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي إلى نشوب علاقات شخصية وتنظيمات غير رسمية، حيث كان من مبادئها الأساسية فصل العلاقات الشخصية عن العمل، ثم ظهرت الإدارة السلوكية التي نظرت إلى التفاعل الإنساني نظرة إيجابية وشجعت على العلاقات الإنسانية، لأنها تؤدي إلى تفاعل وتعاون إيجابي بين العاملين، وكذلك بينهم وبين الإدارة، ولكنها واجهت مشكلة تباعد المسافات بين المستويات، وصعوبة الاتصال التي تحد من التفاعل حيث كان الاتصال بريديا ويتطلب وقتاً طويلاً، وكذلك يواجه مشكلة التكلفة والانقطاع، ولكن الإنترنت جعل الاتصال في كل مكان وبسرعة عالية وتكلفة أقل، وذلك لكثافة التفاعل وتنوع مجالاته واتساعه، فالتفاعل الإنساني الذي كان هدفاً تحول مع هذه البرمجيات إلى تفاعل آلي حاسوبي. (نجم، 2004: 131).

وترى الباحثة أن الإدارة الإلكترونية كانت نتيجة حتمية للتغيرات العالمية والتكنولوجية، فهي تعمل على تحويل جميع العمليات الإدارية من أعمال ورقية تقليدية إلى أعمال إلكترونية، فتتميز المؤسسة الإلكترونية بإدارة الموارد البشرية، والمالية، والمعلوماتية، والارتقاء بمستوى أداء الأفراد، الذي ينعكس على أداء المؤسسة، ويحسن من أدائها، ويبسط من إجراءاتها.

4-أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

فرضت التطورات العالمية المعاصرة التحول إلى الإدارة الإلكترونية كوسيلة فعالة للاستفادة من مخرجات التقدم العلمي والتقني، وضمان سلامة العمليات وزيادة جودة الخدمات المقدمة باضطراد

"ويمثل عامل الوقت أحد الموارد الإدارية المهمة التي تمنح مميزات تنافسية للمنظمات، لأن تأخير تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد يحد من القدرة التنافسية في ظل ارتباط فرص المنافسة بالسبق في الإنجاز" (رضوان، 2004: 5).

ومن هذا المنطلق نجد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى التحول والاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية، فتتطلب عملية التحول من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدون.

ومن هذه الأسباب ما أورده (النجار، 2008: 57):

1-تطور المنظمات خلال القرن العشرين بشكل متجدد شمل:

أ -الهيكل التنظيمية الوظيفية.

ب-الهيكل التنظيمية البيروقراطية.

ت-الهيكل التنظيمية بالمصفوفات.

ث-الهيكل التنظيمية المنظومية.

2- أدى الاهتمام بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات إلى تطبيق:

أ -قواعد البيانات.

ب-نظم معلومات القرارات.

ت-النظم الخبيرة.

ث-الذكاء الاصطناعي.

ويضيف (عامر، 2006: 42)أسباباً أخرى منها:

١ .الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

٢ .القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق.

٣ .العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

٤ .صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة

ويضيف (العمري، 2003: 17) على ما تقدم :

1 .تسارع التقدم العلمي والتكنولوجيا في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.

2 .ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.

3. الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها للحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلومات.

4. التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية وارتفاع في مستوى الوعي. ويضيف (السالمي، 2008: 61) الأسباب التالية التي تدعو للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية:

1-تحسين مستوى الخدمة.

2- ترشيد استخدام الموارد ، حيث يمثل التحويل إلى التعامل إلكترونياً عاملاً مهماً في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين ،وترشيد استخدام الموارد، وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة.

كما أورد (ياسين، 2005: 28) أسباباً إضافية لهذا التحويل فرضتها عوامل عديدة نذكر منها:

1- انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة.

2- العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

5-أهداف الإدارة الإلكترونية :

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية، فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية من تقنية المعلومات بهدف التنمية سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية ، ويمكن تقسيم أهداف الإدارة الإلكترونية إلى عدة أقسام: إدارية، واقتصادية، واجتماعية، وعلمية.

أولاً: الأهداف الإدارية

1. تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري ، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.

2. توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة والوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية.

3. تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.

4. إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

5. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها . (عامر، 2007: 33)

6. دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات بتوظيف تكنولوجيا المعلومات (الضافي، 2002: 22).

من خلال ما تقدم يمكن ملاحظة أن الأهداف الإدارية تعزز مفهوم الجودة الشاملة داخل المؤسسة من خلال ثلاثة محاور:

- أ- تعزيز دور قيادة المؤسسة من خلال توفير نظم معلوماتية تدعم القرار المؤسسي.
- ب- التركيز على إتمام العمليات في إطار من الهندسة الإدارية وتبسيط الإجراءات مما يحقق جودة في الخدمة، وتقليصاً في التكاليف .
- ت- التأكيد على أهمية التواصل والتفاعل الإداري الديناميكي داخل المؤسسة مما يعزز جانبي الثقافة التنظيمية ووحدة الهدف لدى العاملين في المؤسسة.

ثانياً : أهداف اجتماعية :

1. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعادلة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء (باكير، 2006: 7).
2. خلق تأثير إيجابي في الأفراد من خلال تنمية المعارف والمهارات التكنولوجية بينهم (عامر، 2007: 33).
- ويضيف (ياسين 2005: 190) على ما تقدم:
3. تعزيز الشفافية من خلال تقديم معلومات على درجة عالية من الموثوقية والالتزام القوي بنشر وتداول هذه المعلومات.
4. الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

وتضيف الباحثة:

- ❖ تعزيز التواصل الاجتماعي خارج المؤسسة.
- ❖ تخفيف حدة الفروق الاجتماعية الناتجة عن المناصب الإدارية.

ثالثاً : أهداف علمية:

- يرى (عامر، 2007: 33) أن من أهم الأهداف العلمية للإدارة الإلكترونية:
- ١ .توظيف تكنولوجيا المعلومات وتنمية معارفها ومهاراتها بين أفراد المجتمع.
 - ٢ .التعليم المستمر وبناء المعرفة. (رضوان، 2004: 4)

٣ .إلغاء عامل الزمان ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة، وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن. (باكير، 2006: 8)

٤ .إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم و إرسال الأوامر والتعليمات، والإشراف على الأداء و إقامة الندوات والمؤتمرات من خلال (الفيديو كونفرانس) ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة. (السالمي، 2008: 40)

رابعاً : أهداف اقتصادية:

يحددها (عامر، 2007: 34) كما يلي:

1. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وتكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
 2. تحسين الاقتصاد للدولة وجذب عمليات الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
 3. توفير الوقت والجهد وقلة عدد المستخدمين (العاملين)، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة الإلكترونية في الإدارة الإلكترونية.
- وترى الباحثة من خلال العرض السابق لأهداف الإدارة الإلكترونية أن استخدامها في الإدارة التعليمية، وخاصة الإدارة المدرسية وقيام المدير بدور فعال، سوف يؤدي بالضرورة إلى رفع كفاءة وفاعلية العمل المدرسي ، مما ينعكس إيجاباً على كافة أبعاد العملية التربوية التعليمية وتحسينها وتطويرها.

6-أهمية الإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الاستفادة من تقنيات المعلومات والتكنولوجيا الحديثة للتنمية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، فهي تقدم الدعم في إعداد سياسات تقنية المعلومات للبنية التحتية والاتصالات والتطبيقات، بحيث تكون قادرة على استيعاب المستجدات في هذا المجال، فهي وسيلة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الفاعلية والكفاءة فهذا التحول في أنماط الإدارة مسألة في غاية الأهمية.

ويرى (السالمي، 2008: 37، 38) بأن أهمية الإدارة الإلكترونية تتجلى في :

- 1- الدقة والوضوح في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.

2- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.

3- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقول من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما سيؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.

4- إن تقليل استخدام الورق سيعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن تخزين، حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

ويضيف (عامر، 2007: 34،35) :

5- المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه والقيام بالعمل في الوقت والمكان اللذين يرغب فيهما، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود (يمكن أن يكون من البيت ، الشارع ،المطار.....الخ)

6- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.

7- سهولة وسرعة وصول التعليمات، والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك.
8- تحسين فاعلية واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

9- القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة(ياسين، 2005: 27).

10- مشاركة المواطن للمؤسسة في الإدارة الإلكترونية عن طريق استطلاع آراء المواطنين ووجهات نظرهم حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلكترونياً (القحطاني، 2006: 20).

وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الباحثة بأنها نوعٌ من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين، الذي يتطلب تحسين جودة أداء الأعمال باستخدام أساليب جديدة تزيد من الكفاءة والفاعلية والسرعة، وتختصر العولمة والفضاء الرقمي .

7-مكونات الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر مترابطة ، البنية المادية والمعلوماتية لهذه العناصر كما ذكرها (ياسين، 2005 : 24) وهي:

1. **عتاد الحاسوب Hardware**: ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

2. **البرمجيات Software**: البرمجيات:وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وتتوزع على فئتين:

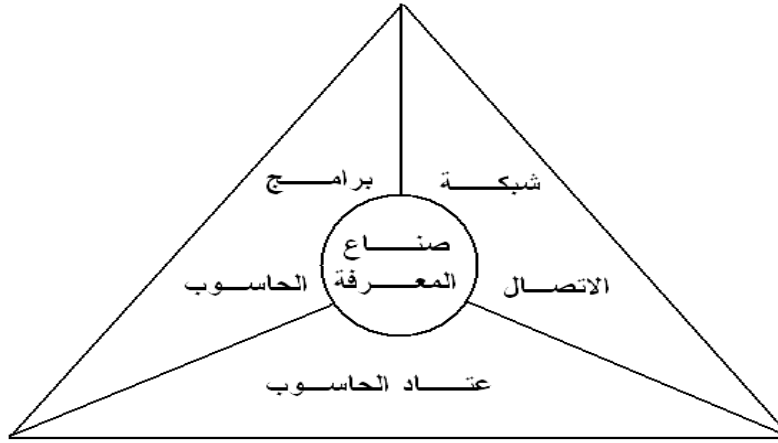
أ - **برامج النظام**:مثل نظم التشغيل،نظم إدارة الشبكة،مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

ب - **برامج التطبيقات**:مثل مستعرضات الويب،برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية، قواعد البيانات، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج إدارة وتخطيط موارد المشروع.

3. **شبكة الاتصال Communication Network**: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإكسترا نت والإنترنت والتي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية.

4. **صناع المعرفة Knowledge Workers** وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويقع في قلب هذه المكونات، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتكون من القيادات الرقمية، والمديرين، والمحللين للموارد المعرفية، من خبراء ومختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

ويوضح الشكل (4)
العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية



المصدر (ياسين، 2005: 24).

8-وظائف الإدارة الإلكترونية

نظرا لأن الإدارة الإلكترونية منظومة وظيفية مرنة تتبادل تأثيراتها مع البيئات الداخلية والخارجية، فهي تعتبر مجموعة متكاملة من العمليات المترابطة لعناصر الإدارة والعمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، واتخاذ القرارات وفقاً لمتطلبات العصر، ومواكبة لاستخدام التقنيات المعلوماتية الحديثة مثل عتاد الحاسوب، والبرمجيات وشبكات الاتصالات والمعلومات، والمعرفة المنظمة من قبل إدارة ذكية وفاعلة، لذلك يمكن وضع وظائف الإدارة الإلكترونية في إطار جديد وهو إطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلومات التي أثرت في العملية الإدارية، ووسائلها وأدواتها وعلاقاتها، ويتطلب تحليل وظائف الإدارة الإلكترونية دراسة التغيرات الجوهرية التي طرأت على وظيفتها التي ذكرها (ياسين، 2005: 36-40) فيما يلي :

١. الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية:

أي قدرة الإدارة الإلكترونية على التفكير والتعلم والمعرفة باستخدام المنظومات والتقنيات المحوسبة، حيث أصبحت تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات والمعلومات.

٢. العمل من خلال الشبكات:

حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل الشبكات الداخلية الإنترنت (Intranet)، و الشبكات الخارجية الإكسترا نت (Extranet) حيث تعتبر شبكات المنظمة (الداخلية والخارجية) جزءاً مهماً من البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية، فضلاً عن كونها قاعدة انطلاق تقنية الأعمال الإلكترونية.

٣. الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية: حيث تحولت النظم التي كانت تعمل مستقلة إلى نظم شبكية تعمل بالتقنيات المتقدمة والحديثة في مجال شبكات الاتصالات وتبادل المعلومات والبيانات إلكترونياً.

٤. الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية : والتي تعتبر تطويراً نوعياً لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية والتي لا تتناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال، حيث تتطلب تحديثاً مستمراً للبيانات، وإنتاجاً مستمراً للمعلومات.

5. الانتقال من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة : حيث عملت على توفير قدرات تقديم الخدمة الممتازة بصورة فورية وبالوقت الحقيقي للمستفيدين ،فمنظومة الإدارة الإلكترونية مكنت كل المديرين التنفيذيين من الاتصال مباشرة بوحدات التشغيل في المنظمة دون المرور بمستوى الإدارة الوسطى وبالتالي أسهمت هذه التكنولوجيا في توسيع نطاق توزيع ونشر المعلومات واتخاذ القرارات بصورة فورية وسريعة مقارنة بالوسائل السابقة.

وترى الباحثة أن ظهور الإدارة الإلكترونية للمنظمة المحوسبة التي تستند إلى شبكات الاتصالات أدى إلى انبثاق أدوار جديدة للمديرين بالإضافة إلى أدوارهم التقليدية، فالمديرون اليوم معالجو معلومات Information Processor، ومنسقو معرفة Knowledge Coordinator ومنقبو بيانات Data Minne ، ومبتكرون Innovator في إدارة علاقة المؤسسة مع القوى المؤثرة في بيئتها، ويحتاج المدير إلى رؤية استراتيجية لصياغة علاقة تكنولوجيا المعلومات باحتياجات المدرسة لذلك يمكن التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة فيما يلي:

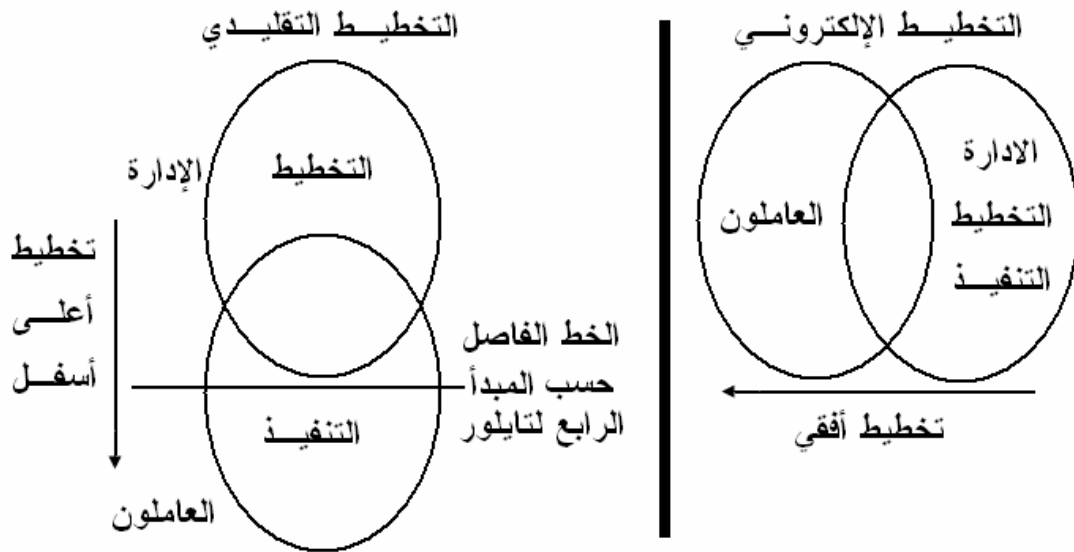
أولاً : التخطيط الإلكتروني:

لا يوجد فرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية الحديثة في وظيفة التخطيط حيث إن كلاهما تهدف إلى وضع الأهداف ووسائل تحقيقها والفرق بينهما يمكن أن يرد في ثلاثة مجالات:

- 1- إن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة وقصيرة الأمد، وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة ويؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاءة التخطيط.
- 2- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المؤسسة فيتحول التخطيط من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.
- 3- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب، وكلهم يمكن أن يسهموا في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تنبذ في كل موقع وفي كل وقت، لكي تتحول إلى فرصة عمل (نجم، 2009: 297).

شكل رقم (5)

يوضح الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي



المصدر: (أحمد، 2009: 29).

ثانياً :التنظيم الإلكتروني:

هو الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة ومستودع البيانات المشتركة، وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المؤسسة.(أحمد،2009: 259)

ويتطلب الإنترنت القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية ومن خلال مراكز قرار متعددة لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية الرسمية وغيرها، ما يحد من المرونة وعدم القدرة على الاستجابة الفائقة التي تترافق مع التشبيك الفائق للإنترنت، فمع الإنترنت يتم التحول من التنظيم التقليدي الصلب إلى التنظيم الشبكي الفضفاض والواسع، وكذلك التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتكاسم (نجم،2004: 251،250).

ويحدد (حمدي، 2008: 43) التغيرات التي تتوافق مع إعادة التنظيم في ظل التنظيم الإلكتروني نقلاً عن (Stevens) كالتالي :

١ .التنظيم الشبكي مقابل التنظيم التقليدي حيث يتميز التنظيم الشبكي بثلاثة أنواع من الشبكات (شبكات رسمية، شبكات غير رسمية، شبكات إلكترونية) تقوم على التشبيك من خلال البريد الإلكتروني واستخدام برمجة الحوسبة الشبكية.

٢ .التشبيك الواسع والفائق ويتم بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية.

٣ .الشركة أو المؤسسة الافتراضية مع شبكات الأعمال والإنترنت والاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للمؤسسات الأخرى.

٤ .تغيرات مهمة في قوة العمل وتنمّل في استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيين وعمال المعرفة الذين لا يمكن استغلال قدراتهم بالتنظيم التقليدي ،واستخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسب.

ويضيف (حمدي،2008: 44) أن الإدارة الإلكترونية للمنظمات المعاصرة تتطلب أن يتضمن

التنظيم الإداري له العديد من الوحدات الإدارية الجديدة أهمها:

-إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً.

-إدارة الدعم التقني للعميل.

-إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.

جدول رقم(1)

يوضح التأثيرات الأساسية للإنترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم

الرقم	المكونات	من	إلى
1	الهيكل التنظيمي	• التنظيم العمودي. • الهيكل القائم على الوحدات الثابتة. • تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. • التنظيم أعلى -أسفل. • شركة ذات هيكل محدد.	• التنظيم المصفوفي أو المشروع. • الهياكل القائمة على الفرق . • تنظيم الوحدات المصغرة. • مخطط من اليمين إلى اليسار. • شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.
2	التقسيم الإداري	• التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. • التقسيم الإداري التقليدي.	• التنظيم القائم على الفرق. • التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية وخارجية .
3	سلسلة الأوامر	• سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. • سلسلة الأوامر الخطية. • التنظيم الأحادي الرئيس المباشر.	• الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. • الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً. • التنظيم ثنائي، الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
4	الرسمية	• اللوائح والسياسات التفضيلية • القواعد والإجراءات . • جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً.	• السياسات المرنة. • الفريق المدار ذاتياً أو إدارة الذات. • جداول العمل المرنة والمتغيرة.
5	المركزية واللامركزية	• المركزية السلطة في القمة. • اللامركزية : السلطة الموزعة.	• تعدد مراكز السلطة. • الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.
6	القياسية أو المعيارية	• تقسيم عمل كثيف. • قواعد وإجراءات أداء محددة. • سلوكيات موحدة في أداء المهام.	• التنوع في المهام. • توسيع العمل وإثرائه. • التمكين الإداري.

المصدر : (نجم،2009: 311-313) .

ثالثاً: الرقابة الإلكترونية:

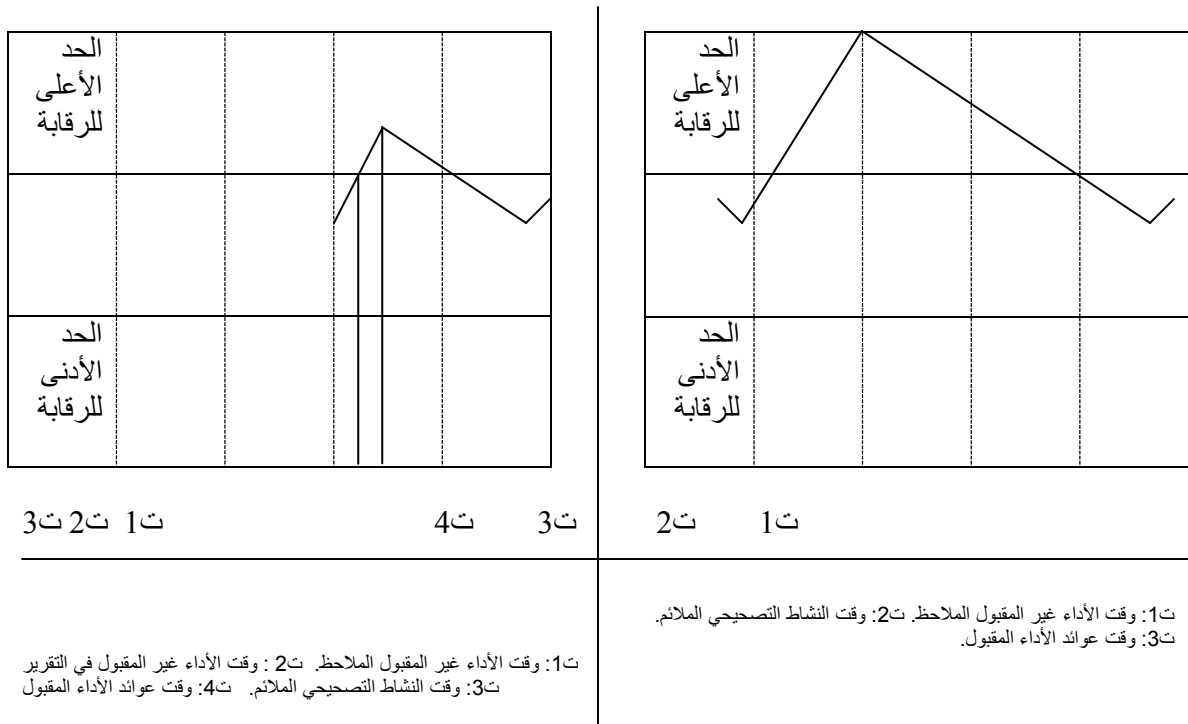
كانت الإدارة التقليدية تمثل مقارنة بين التخطيط والتنفيذ، وتأتي بعد هاتين العمليتين لتحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ القرارات والإجراءات للتصحيح، ولا يمكن التصحيح فوراً واعتمادها على نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة، وجدولتها وتحليلها، وكتابة التقارير حيث يحتاج ذلك إلى وقت طويل فتصل متأخرة، "والآن شهدت الرقابة تطوراً كبيراً فأصبحت في عصر الإنترنت أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ في الوقت الحقيقي، وتحقيق رقابة مستمرة بدلاً من الدورية مما يحد من وجود مفاجئات" (ياسين، 2005: 40، 41).

فعبر الاستخدام الفعال لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت، تحولت العملية الرقابية من رقابة دورية في أوقات متباعدة إلى رقابة مستمرة بما يوفر تدفقاً مستمراً للمعلومات الرقابية في كل وقت، وتحققت الرقابة الآنية بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فقلصت إلى الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية والأزمات عبر معرفة الجميع بما يوجد داخل المؤسسة، وحفزت العلاقة القائمة على الثقة بين المدير والعاملين، وكذلك أصبح بإمكان المؤسسة عن طريق شبكة الاتصالات الخارجية أن ترتبط بالمستفيدين في علاقة فورية بلا حدود في المكان، مما يوفر قدرة أكبر للرقابة، وتوفر هذه الشبكة للمستفيدين الفرصة ليساهموا في عملية الرقابة التي تقوم بها المؤسسة من أجل إنجاز توقعاتهم (أحمد، 2009: 277-283).

ويمكن توضيح الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية والإلكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (6)

يوضح الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية وفي الرقابة الإلكترونية



المصدر (نجم، 2009: 344)

ومن خلال ما تقدم يمكن استخلاص مجموعة من السمات والمزايا التي تمنحها عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة أهمها:

1. تحقيق الرقابة داخل المؤسسة بشكل فعلي دون الرجوع إلى التقارير.
2. تحقيق نوع من الرقابة المستمرة مما يعمل على تحديث المعلومات وتدفقها في كل وقت.
3. تعمل الرقابة الإلكترونية على تقليص الوقت والجهد، ومعرفة الجميع وانخراطهم بمهام المؤسسة.

ويحدد (بخش، 2007: 60) مزايا تطبيق الرقابة الإلكترونية:

1. سهولة وصول المعلومات وتقنين الدخول عليها.
2. نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الإدارية ومعايير تقويمها إلكترونياً.
3. تحديد المسؤولية بالتعرف على متخذي القرار والقدرة على المحاسبة عند ارتكاب الأخطاء.
4. إتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات.
5. التمكن من إنهاء الخدمات إلكترونياً عبر الشبكة المعلوماتية بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة.

6. إمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الإلكترونية مما يسهل معرفتها من كافة أطراف الخدمة.

7. تعزيز مبدأ المحاسبة والمسائلة الإدارية.

وعلى الرغم من بعض المآخذ التي سجلها بعض الباحثين على الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بمخاطر الاعتماد الزائد على الانترنت وقلة تفاعل الإنسان، ترى الباحثة أن الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات والاتصالات أسهمت بدرجة كبيرة في تغيير مضامين وظائف الإدارة التقليدية من تخطيط وتنظيم ومتابعة ورقابة واتخاذ قرارات، وعملت على ابتكار أسلوب جديد للإدارة يتماشى مع متطلبات العصر الحديث والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وتحديد أدوار جديدة للمديرين إلى جانب أدوارهم التقليدية، مما يساعد على كفاءة أدائهم للعمل، ومنح المدير القدرة على مراقبة أعماله وتقويمها باستمرار، مما يسهل عملية المتابعة وتلاشي وجود الأخطاء لديه عند الرقابة على الأعمال الإدارية التي يقوم بها لمعرفته لقوانين العمل واهتمامه بحل المشكلات أولاً بأول، وتقديم الخدمات التعليمية في قوالب تضمن رضا المستفيد وتعزز من مكانة المدرسة كرائدة لعمليات التطوير المعرفي المستمر.

9- خصائص الإدارة الإلكترونية

تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال و المعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط الكتروني، بحيث يتم تداول البيانات و الوثائق الكترونياً وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية، مما يشير تضمين العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل و ذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية . كما تتم معالجة كل المشكلات الذي يواجهها العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة حيث تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، حيث يتم غالباً استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن(عامر، 2007: 27).

ومن خصائص الإدارة الإلكترونية:

❖ إدارة بلا أوراق : حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، و البريد الإلكتروني وتنسيق الأدلة، و المفكرات الإلكترونية، و الرسائل الصوتية، و نظم تطبيقات المتابعة الآلية.

❖ **إدارة بلا مكان :** و تعتمد أساسًا على الهاتف المحمول و المؤتمرات الالكترونية و العمل عن بعد.

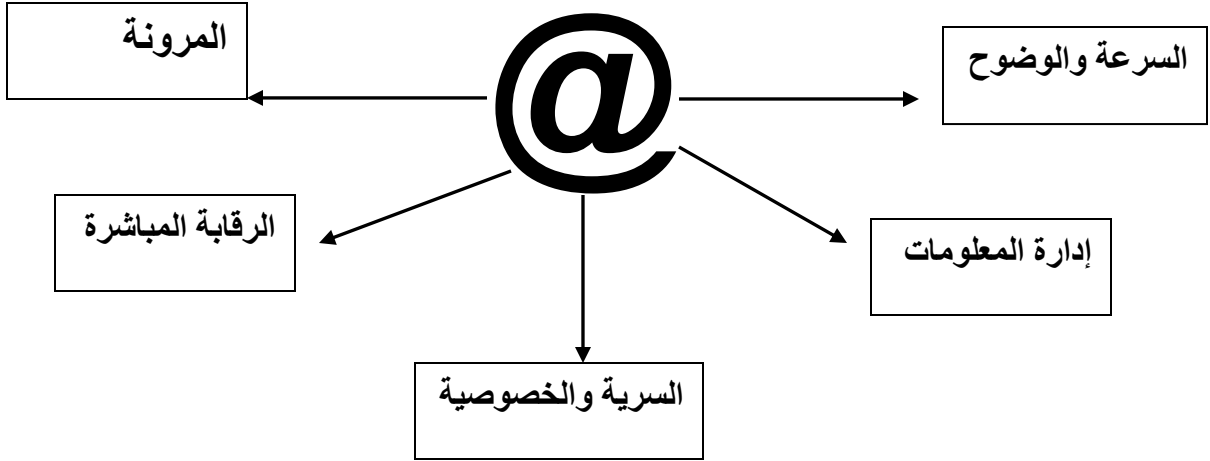
❖ **إدارة بلا زمان:** تستمر 24 ساعة، و 7 أيام بالأسبوع، و 365 يوم بالسنة، متواصلة ففكرة الليل والنهار و الصيف و الشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.

❖ **إدارة بلا تنظيمات جامدة :** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية و المؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة (عمار، 2009: 35).

ويضيف (الحسن، 2009: 17،18) بعض خصائص الإدارة الإلكترونية:

1. **السرعة والوضوح:** وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلافي كثير من عقباتها ومعوقاتها الإدارية والاحتراز منها كليًا في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها.
2. **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها :** وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها، وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.
3. **المرونة:** وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة التقليدية.
4. **الرقابة المباشرة والصادقة:** وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.
5. **السرية والخصوصية:** وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور.

شكل رقم (7)
يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: (الحسن، 2009: 19)

10- عيوب الإدارة الإلكترونية

على الرغم من أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات زالت بعض المشكلات للإدارة التقليدية، وحققت العديد من المزايا التي أشرنا إليها إلا أن لها هناك بعض العيوب التي تحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل ليتم تقديم الخدمات بأمثل الطرق اختصاراً وتوفيراً للوقت والجهد والمال، مع مراعاة القيام بعمل خطط مرنة، يتوافر فيها البدائل في حالة التعثر، ووجود عقبات في عمل الإدارة الإلكترونية بسبب مشكلة ما قد تواجهه، وتعتبر هذه المشكلات من عيوب استخدام الإدارة الإلكترونية التي تنحصر في التالي:

أولاً : التجسس الإلكتروني:

عندما تقوم المؤسسة بالاعتماد على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول الأرشيف الذي بحوزتها إلى أرشيف إلكتروني، مما يعرض هذا الأرشيف إلى مخاطر كبيرة تكمن في عملية التجسس على هذا الأرشيف بما فيه من وثائق وكشفها ونقلها أو إتلافها بإدخال الفيروسات الخطرة أو غير ذلك، لذا هناك مخاطر كبيرة على المعلومات والوثائق في أرشيف الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية، سواءاً متعلقة بالأشخاص أو بالشركات أو الإدارات أو الدول، ويكمن الخطر هنا في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية.

وتكمن مصادر خطر التجسس في ثلاث فئات هي:

أ - الأفراد العاديون . ب - القرصنة (الهاكرز) . ج - أجهزة الاستخبارات العالمية للدول .
ثانياً : الأعمال الإلكترونية الجيدة أدت إلى نشر المواهب والقدرة الإدارية على نطاق واسع مما أظهر نقصاً في هذه المواهب والقدرات فلا يوجد هناك ما يكفي من المديرين الذين يتقنون التعامل الإلكتروني وأصبحت الأعمال الإلكترونية تدار بشكل سيء .
ثالثاً : التوسع في النسخ المجانية كوسيلة للترويج والخدمة للزبون لاستخدام المؤسسات الإلكترونية لتكتيكات وقدرات اقتصاد المعلومات الرقمية القائمة على التكلفة الصفرية في إعادة إنتاج المنتج المعلوماتي الرقمي وهذا يعني القفز على حقوق الملكية في البراءة وحق النشر .
رابعاً : صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للمؤسسة رغم أن بعض المؤسسات ظلت إما تقليدية أو إلكترونية، فإن البعض الآخر أخفق في الجمع بين الاثنين لأن هذا الجمع يتطلب جهوداً كبيرة في إدارة الموقع الإلكتروني لصالح الأعمال التقليدية وجهوداً كبيرة في توظيف قدرات الويب في التفاعل مع الموردين والزبائن وتخفيض تكلفة التوريد وتوسيع الأسواق الحالية وفتح أسواق جديدة لصالح الأعمال الإلكترونية (ماضي، 2011: 136، 137).
ويضيف (نجم، 2004: 59)

سادساً : الاعتقاد الخاطئ بأن كل الأعمال تصلح للإدارة الإلكترونية .
سابعاً : عدم تطابق ثقافة الشركة مع ثقافة الإنترنت فالإنترنت يتطلب الانفتاح والشفافية وتقاسم المعلومات مع الآخرين في حين أن حماية أعمال الشركة وأسرارها يتطلب الحد من كل ذلك .
ثامناً : الضغوط المختلفة على الأعمال الإلكترونية وتشمل :

- ١ . ضغط المسؤولين للتحسين المستمر .
 - ٢ . ضغط التنافسية حيث تواجه المنظمة التهديدات من المنافسين الجدد .
 - ٣ . ضغط التكنولوجيا حيث التطورات السريعة في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي تواجه تحديات كبيرة أمام الشركات العاملة في مجال الأعمال الإلكترونية .
 - ٤ . ضغط العملاء لتقديم مزيد من الخدمات والمنتجات الإلكترونية استجابة لهم .
- تاسعاً : التطبيق غير الدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال من النمط التقليدي للإدارة دفعة واحدة إلى الإدارة الإلكترونية دون التسلسل والتدرج في الانتقال أدى إلى شلل في وظائف الإدارة ، لأنه عندما تتخلى عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل سوف يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو توقيفها وهنا سنضطر آسفين العودة للنظام التقليدي بعد خسارة كل شيء .

عاشراً: زيادة التبعية للخارج فالدول العربية ليست رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا وليست منتجة - رغم أن هناك العديد من علماء التكنولوجيا في دول العالم من أصل عربي - وهذا سيزيد تبعيتها للدول الأجنبية ويؤدي إلى انعكاسات سلبية أمنية لها فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية في الحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية وهو تعريض الأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر" (باكير، 2006: 10).

وترى الباحثة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة مدارس قطاع غزة التعليمية يمكن الاستفادة منه واستثمار الإيجابيات والتقليل من السلبيات فمدير المدرسة الذكي والإداري الناجح من يتلافى هذه العيوب بالحفاظ على سرية المعلومات وعدم إتاحة الفرصة لأي شخص بالفقر على حقوق الملكية، والعمل على التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للمدرسة والتدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية دون القفز دفعة واحدة، كذلك نشر الوعي بين الموظفين وأولياء الأمور بكيفية التعامل واحترام الرأي والرأي الآخر واستغلال جميع إيجابيات التطبيق وتلافي سلبياته لبلوغ الأهداف المنشودة التي تزيد من تحسين العملية التعليمية في المدرسة.

11-متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية:

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم، النظريات، الأساليب، الإجراءات ، الهياكل، التشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، و هي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها و تطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة، نظام متكامل من المكونات التقنية، المعلوماتية ، المالية ، التشريعية، البيئية ، البشرية و غيرها، و بالتالي لا بد من توافر متطلبات عديدة و متكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية و إخراجها إلى حيز الواقع، ويمكن تصنيف هذا المتطلبات على النحو التالي:-

أولاً : متطلبات إدارية

توجد عدة متطلبات ينبغي أن تقوم بها الإدارة التربوية بكافة مستوياتها لتوفير الأطر الإدارية التنظيمية لاستخدام الإدارة الإلكترونية منها:

١. وضع خطط واستراتيجيات التأسيس :نجد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يمكن تحقيقه بمجرد إصدار أوامر أو لوائح إدارية من القيادة العليا أو إرسال قانون لتطبيقها، بل تتطلب تغييراً شاملاً يبدأ بتفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم ومسؤولياتهم و نظرتهم إلى وظائفهم. ويضيف (ياسين، 2005: 237) عدداً من المتطلبات الإدارية كما يلي:

٢. **القوانين والتشريعات** : ويشمل إصدار التشريعات أو القوانين وما يتعلق منها بالخصوصية والسرية للبيانات المتداولة حفظاً لحقوق الملكية الفكرية في أعمالها على الشبكات، فالبدء بالتعامل عن طريق الشبكات قبل إصدار التشريعات اللازمة والضرورية أو تحديث التشريعات الحالية وتعديلها، سيفتح المجال للأشخاص للقيام بالأعمال غير المشروعة التي تؤدي إلى القضاء على ثقة العاملين في المدرسة والمستفيدين من خدماتها بهذا النوع من التعامل.

٣. **التخطيط الاستراتيجي للتحويل** : لكي يتسنى لإدارة المدرسة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها بطريقة منظمة لابد من التخطيط الاستراتيجي لعملية التحويل نحو الإدارة الإلكترونية، ووضع خطط متكاملة بينها وبين من له علاقة بالعملية التعليمية، كما يتم التركيز على دراسة حاجات المستفيدين من خدمات المدرسة للعمل على إشباعها منذ بداية العمل بها.

٤. **الهيكل الإداري الإلكتروني** : إن الإدارة المدرسية الإلكترونية لا تستطيع العمل في هيكل تنظيمي هرمي عمودي والاتصال ببعد واحد من حيث مجرى الأوامر من أعلى لأسفل وبالعكس، ومن هنا فإن النموذج الهرمي التقليدي للمدرسة لم يعد ملائماً لعصر تكنولوجيا المعلومات، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية وثقافية تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار، المبادرة، الريادة في الأداء، الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال .

ثانياً : متطلبات مادية (أجهزة وبرامج)

تتمثل المتطلبات المادية في مجموعة المكونات المادية التي من خلالها يمكن تنفيذ تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات المدارس وتتمثل المكونات المادية في الأجهزة المختلفة والبرامج وهي كما يحددها (السالمي، 2008: 330-336)

١. أجهزة الحاسوب : بمختلف أنواعها وقدرتها ،إضافة للأجهزة الملحقة به، المساندة له، التي تعتبر ضرورية للعمل لتمكين الاستفادة من قدرات الحاسوب كأجهزة الإدخال والإخراج بمختلف أنواعها.

٢. نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات المختلفة.

٣. متطلبات البنية التحتية لأعمال الحاسوب داخل مبنى المدرسة مثل المواقع المكانية والتوصيلات السلكية والأجهزة المساندة.

٤. شبكات الحاسوب، تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونياً لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة والتي تتكون من عنصرين كما يحددها (المالك، 2007: 32)

أ - أفضية اتصال وهي الوسط الناقل للمعلومات من موقع لآخر.

ب - محطات الاتصال وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات.

5- وسائط الاتصال : وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر، وتعد عنصراً رئيساً في بناء الشبكات لكونها وسيلة تحقق الاتصال بين أجهزة الحاسوب المختلفة، وبالتالي تعتبر أحد متطلبات الإدارة الإلكترونية في إدارة المدرسة ومن هذه الوسائط ما يلي كما يذكرها (السالمي، 2008: 334)

أ - **الوسائط السلوكية:** وهي تستخدم الأسلاك والكابلات في نقل المعلومات والبيانات سواء كانت ممثلة بإرشادات قياسية أو عددية.

ب- **الوسائط اللاسلكية:** وتستخدم لبث الصوت والمعلومات الصوتية بواسطة الموجات الكهرومغناطيسية التي لا تحتاج إلى وسط مادي لنقلها وإنما تعتمد على خصائصها الفيزيائية والتي يمكن التحكم بها بواسطة جهاز الإرسال، وترجع أهمية هذا النوع من وسائط الاتصال إلى دوره الحيوي في الإدارة الإلكترونية فبدونه لا يمكن الاستفادة من تطبيقات وخدمات الإدارة.

ثالثاً : متطلبات فنية بشرية

وتشمل المتطلبات الفنية والبشرية كما أوضحها (ياسين، 2005: 238) ما يلي:

١ . **القيادة الإدارية الإلكترونية** وتتمثل في الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية ، ووضع المعرفة في المدرسة ساعية للتعلم بصفة مستمرة.

ويضيف (باكير، 2006: 11)

٢ . **التدريب وبناء القدرات** ويشمل تدريب العاملين في إدارة المدرسة على طرق استخدام أجهزة الحاسوب وإدارة الشبكات ، وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية بشكل سليم.

٣ . **توفير بعض العناصر التقنية والفنية** التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدرسة بما يتناسب مع ثقافة جميع العاملين فيها ، ومن هذه العناصر توحيد أشكال المواقع الإدارية ، وتوحيد طرق استخدامها.

٤ . **توفير الكوادر والكفاءات الرقمية** من محللين ومبرمجين وفنيين ومتخصصين في تقنية الاتصالات وفي تشغيل الأجهزة وصيانتها.

وترى (ماضي، 2011: 142) أن التحول في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس قطاع غزة لا يتطلب فقط العناصر البشرية التي تمتلك المهارات والقدرات الفنية والإدارية، بل أيضاً لابد من التركيز على من لديهم قنوات لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية وليكونوا على وعي بأبعادها ومتطلباتها

وأهدافها، لنتمكن من تحقيق تغيرات في الثقافة التنظيمية لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني ولتصبح العمليات الإلكترونية أحد أهداف المدرسة ولتجنب معارضي التغيير وتستطيع توفير البيئة المدرسية التي تتقبل التغيير نحو الإدارة الإلكترونية.

رابعاً : متطلبات مالية

- يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المدرسة من وجهة نظر (ياسين ، 2005: 238) توفير:
١. الدعم المالي لتوفير المتطلبات للبنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة وتوفيرها وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
 ٢. تطوير البرامج الإلكترونية أو تصميمها في الإدارة المدرسية.
 ٣. الموارد المالية اللازمة للاستعانة بالمدرسين والفنيين المؤهلين لتدريب القوى البشرية.
 ٤. الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية.
 ٥. الدعم المالي اللازم لتحديث الحاسبات والبرمجيات.

خامساً: متطلبات السلامة والأمان

تتمثل متطلبات السلامة والأمان في ضمان أمن وحماية قاعدة البيانات المدرسية ويقصد بها الوسائل والأدوات والإجراءات اللازمة لتوافرها لضمان حماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، وتعتبر متطلبات السلامة والأمان أكثر أهمية في الشبكات عنها في الحاسب الآلي المستقل غير المرتبط بهذه الشبكات، فالترابط بين أجهزة الحاسب الآلي عن طريق الشبكات أدى إلى زيادة الخوف والهواجس الأمنية لدى المؤسسات التي ترتبط حاسباتها بالشبكات العالمية، حتى يتم تحقيق السلامة والأمان وتقليص مخاطر استخدام شبكة الإنترنت فلا بد من وضع إجراءات للتعامل وتطبيق هذه الإجراءات.

ويضيف (العمرى، 2003: 22)

١. وضع القوانين واللوائح والعقوبات التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصيات المعلومات وحقوق الأفراد في براءة النشر والإدارة الإلكترونية.
٢. وضع سياسات متعلقة بالسلامة والأمان لتقنيات المعلومات بما فيها خدمات الإنترنت.

12- مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات طفرة حقيقية في أساليب أداء العمل وسرعة الإنجاز ودقته، الشيء الذي يسهم في تحقيق التنمية الشاملة فالأهداف العامة ترمي إلى تزويد الأفراد بإدارة فعالة وسريعة، وتمكنه من الحصول على طلباته الإدارية بسرعة باستثمار جيد للوقت، فريح الوقت جاء كنتيجة للانتقال من التدبير الورقي إلى التدبير المعلوماتي.

واستخدام الإدارة الإلكترونية لا يعني استخدام الحواسيب في التعليم والتدريس داخل حجرة الدراسة، وإنما يتعدى ذلك ليصل إلى الإدارة وللعملية التعليمية واستخدامه في جميع الأعمال التي لها صلة بالعملية التعليمية، حيث هدف إلى زيادة فعالية العملية التعليمية وتحسينها، من خلال التعامل مع البيانات و الشبكات فمن هذه الأعمال ماله صلة بالطلاب ومنه ماله صلة بالعاملين ومنها ماله صلة بالإدارة العامة والقائمين على العملية التعليمية، بحيث يسهم الحاسب الآلي في معالجة الأمور وأدائها بشكل دقيق وسريع وتصنف مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية كما يلي:

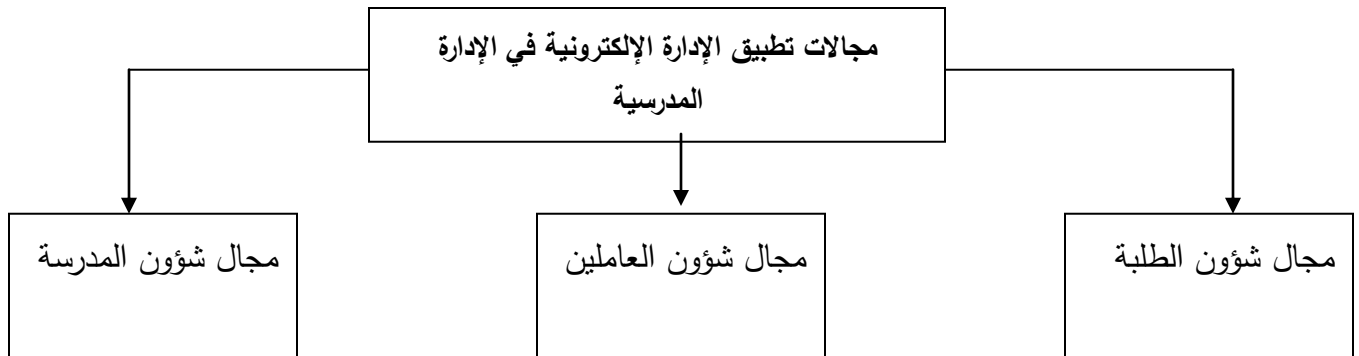
١. مجال شؤون الطلبة.

٢. مجال شؤون العاملين (الموظفين).

٣. مجال شؤون المدرسة (البيئة المدرسية) وسيتم عرضها فيما يلي:

شكل رقم (8)

مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية



(العمرى، 2003: 35)

أولاً: إدارة شؤون الطلبة

وذلك بتطبيق الإدارة الإلكترونية في كل ماله علاقة بالطلبة وما يخصهم من بيانات عامة وما يتعلق بمستواهم التعليمي والصحي وأحوالهم الاجتماعية، مما يساعد المدرسة على القيام بواجبها نحو التلاميذ وتحقيق كفاءة في العمل بأقصى سرعة وأقل تكلفة وأقل جهد، وذلك من خلال القيام بالخدمات التالية:

١. بناء قاعدة بيانات متطورة مدرسية خاصة بالطلاب لاتخاذ القرار الأنسب

تساعد قاعدة البيانات مدير المدرسة في إنجاز أعماله بسهولة ويسر حيث يستخدم الحاسوب في تنظيم البيانات ووضعها في قواعد تمكنه من الرجوع إليها في أي وقت يشاء، واستخدامها في اتخاذ قرارات بناءة، كما يمكن تحديث هذه البيانات بين الحين والحين، وتطويرها بإضافة بيانات جديدة أو حذف منها ووضعها في الإنترنت لتستفيد منها الإدارات الأخرى في تنقلات الطلاب فيما بينهم وأمور أخرى، ويمكن لمدير المدرسة أن يقوم ببناء قاعدة بيانات مدرسية متطورة تحمل بيانات التلاميذ كما ذكرها (العجمي، 2003: 25) مثل:

الأحوال الشخصية، الجنسية، التنقلات، التسرب، والتطور الكمي للطلاب، واستقبال الطلاب الجدد، والتعديلات التي تطرأ على هذه البيانات وجدولتها ومعالجتها بعد تحليلها واستنتاج المعلومات حتى تستطيع كل مدرسة أن تعمل على تطوير نشاطاتها، ورفع مستوى التعليم بها تحقيقاً لحاجات المجتمع وتطلعاته المستقبلية.

٢. توزيع الطلبة حسب الصفوف (العري، 2003: 30-42)

يمكن استخدام الحاسوب في عمل قوائم للفصول أو الشعب المدرسية، كل شعبة على حدة لتسهيل عملية توزيعهم على الفصول، ويمكن للمعلمين نسخ هذا السجل وإضافة أعمدة لتسجيل معلومات جديدة وتخزينها، واستخراج النتائج النهائية لها سواءً شهرية أو يومية أو فصلية، وهذا يوفر الوقت والجهد للإدارة المدرسية والعاملين فيها.

٣. متابعة حضور وغياب الطلبة

يستخدم الحاسوب في متابعة حضور وغياب تلاميذ الصف الواحد أو المدرسة ويبرمج حيث يستطيع المعلم متابعة أسماء الطلبة المتغييبين، ويزود المعلم بشكل آلي أسماء الطلاب المتجاوزين المدة القانونية في الغياب ويعين تواريخ الغياب ويستخدم الحاسب أيضاً في كتابة الرسائل للآباء لإبلاغهم عن غياب أبنائهم.

٤. استخراج نتائج الطلبة وتحليلها وتقويمها (العجمي، 2003: 24-25):

يستخدم الحاسوب في رصد درجات الطلاب واستخراج النتائج بكل دقة وسرعة كذلك يستخرج الشهادة المدرسية ويساعد في معرفة النتائج والنسب المئوية للنتائج والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وثبات الاختبارات لكل صف في المدرسة، وتعتبر الجداول الإلكترونية خيار أساسي لرصد وحفظ وتحليل الدرجات بدقة وسرعة عالية، فهي توفر الوقت والجهد للإدارة المدرسية عدا الدقة المتناهية في استخراج النتائج، ويقوم الحاسب بالتصحيح الذاتي وتوضيح مستويات الطلبة بأشكال بيانية مختلفة مما يساعد في تحديدها لجوانب القصور وأوجه معالجتها بعمل خطط علاجية وأخرى اثرائية وغيره من الإجراءات.

٥. حفظ وأرشفة السجلات الصحية للطلبة

يستخدم الحاسوب في حفظ سجلات الحالات الصحية للطلبة من حيث السيرة المرضية والحوادث التي قد تعرض لها الطلبة ويتابع مدير المدرسة بمشاركة ولي الأمر هذا السجل لأنه خاص بالطالب، والحاسب يمكنه حصر الحالات المرضية وإرشاد العاملين بطرق التعامل معها من خلال ما توفره بعض التطبيقات الحاسوبية المتوفرة لدى المرشد التربوي والتي تساعد على سرعة التوجه لاتخاذ الأساليب الصحيحة في التعامل مع الحالات الدائمة والطارئة.

٦. التواصل مع أولياء الأمور (العجمي، 2003: 61)

يعد البريد الإلكتروني من أهم الخدمات للإدارة الإلكترونية في توفير الاتصال بأولياء الأمور لمناقشتهم في أمور أبنائهم وإرسال نتائج التقويم المستمر لهم دورياً ليتمكن ولي الأمر من المتابعة المستمرة لأبنائه والاطلاع المستمر على أدائه، وحضوره وغيابه، وكل ما يتعلق بأبنائه.

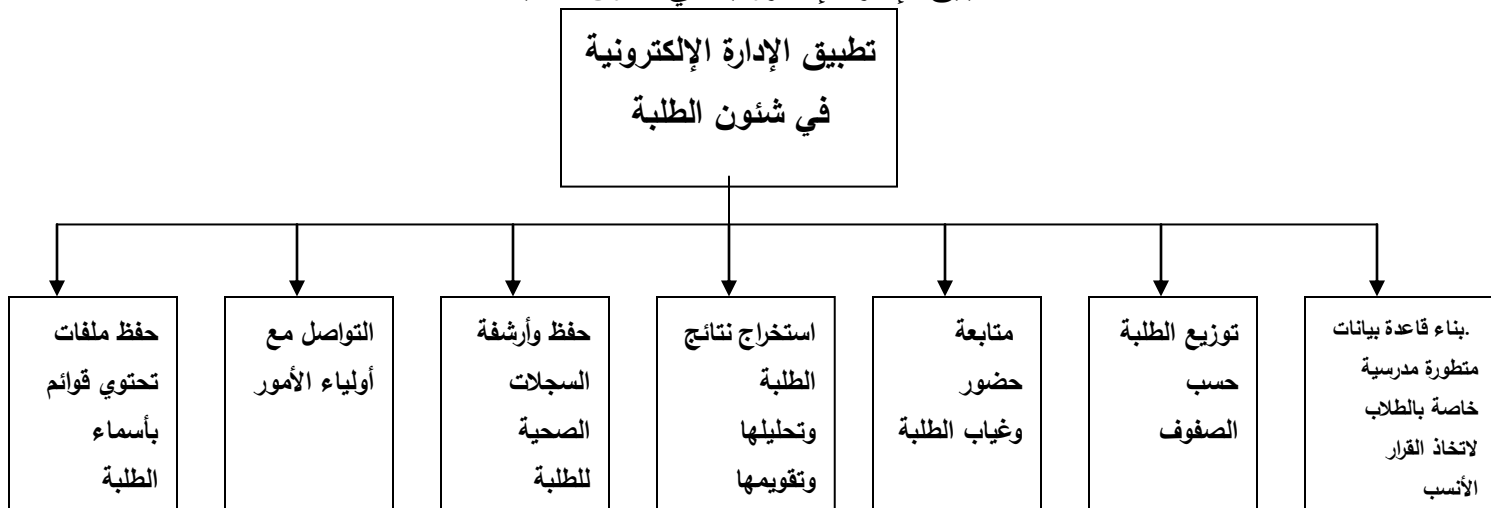
٧. حفظ ملفات تحتوي قوائم بأسماء الطلبة

يبين (النجار وآخرون، 2002: 27) ملف الطالب:

تحتفظ المدارس بقوائم تتضمن أسماء الطلبة لكل صف ولكل شعبة تكون مرتبة هجائياً حسب اسم الطالب ويمكن تحديث هذه القوائم وتقديم تقارير عنها بكل يسر وسهولة.

شكل رقم (9)

تطبيق الإدارة الإلكترونية في شئون الطلبة



(حسين، 2006: 262)

ثانياً : تطبيق الإدارة الإلكترونية في شئون الموظفين

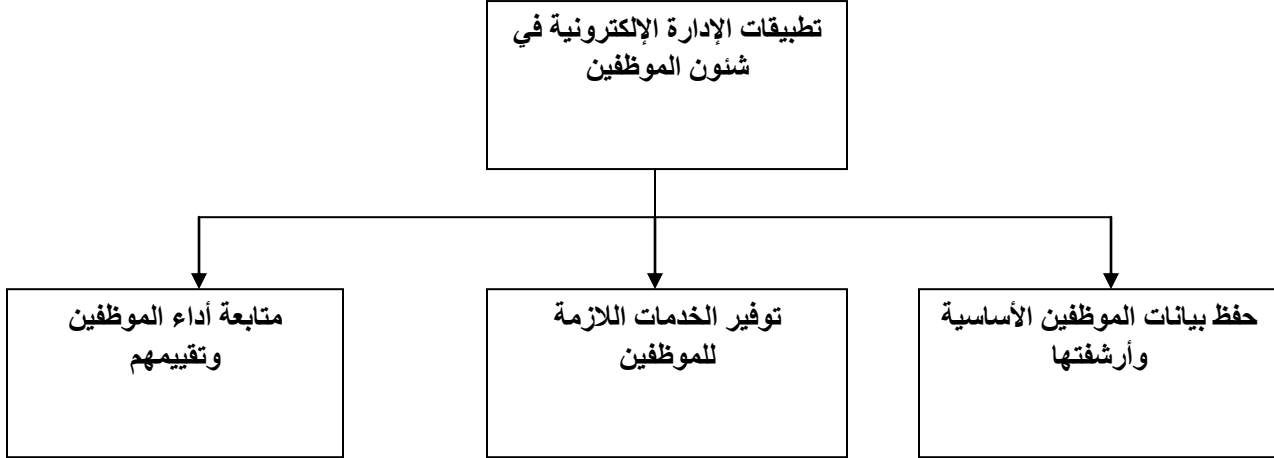
إن عملية متابعة الموظفين تحتاج إلى جهد ووقت بسبب إدخال تعديلات مستمرة على سجلاتهم من حيث تنقلات وتعيينات وترقيات وما يتعلق بالأمور المالية والمقصود بشؤون الموظفين، كما حددها (حسين ، 2006: 163) هي:

القيام بجميع شئون العاملين في المدرسة من معلمين، ووكيل، ومرشد تربوي، وسكرتير ... وغيره والذين يقومون بمهام موكلة إليهم في المدرسة، ومن المهام التي يقوم بها الحاسب الآلي في هذا المجال كما ذكرها (اللامي، 2003: 58) ما يلي:

- 1- إدخال بيانات جميع العاملين وعناوينهم وكل ما يخصهم مما يمس مسؤوليات الإدارة المدرسية، وحفظها بطريقة أكثر تنظيماً.
- 2- توفير أنواع الخدمات التي يحتاجها الموظفون في المدرسة بكافة مستوياتهم، من إداريين ومعلمين وعاملين.
- 3- متابعة تقييم الموظفين عن طريق البرامج التطبيقية الخاصة بمتابعة الأداء وخصوصاً الواجبات الأساسية التي تطلب منهم، ومتابعة الأعمال التي يقومون بها وتكوين قواعد بيانات مختلفة تمكن من متابعتهم بشكل أكثر دقة وإيجابية.

شكل رقم (10)

يوضح تطبيقات الإدارة الإلكترونية في شئون الموظفين



(حسين، 2006: 263)

ثالثاً: تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون المدرسة:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون المدرسة له أهمية بالغة ودور كبير في رعاية شؤونها المختلفة وتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من خلال توفير المعلومات والبيانات الإحصائية وخدمات مختلفة يذكر (المسعود، 2008: 53) بعضاً منها:

١ - تطبيقات الاتصالات

" تتضمن تطبيقات الحاسب الآلي والبرمجيات والشبكات في استخدام شبكات الاتصال الداخلية والخارجية في إدخال البيانات والمعلومات والملاحظات التي ترتبط بالأعمال اليومية داخل المدرسة، والتواصل مع أولياء الأمور وإدارة التربية والتعليم والوزارات والمدارس الأخرى عن طريق البريد الإلكتروني وموقع المدرسة على الإنترنت، وكذلك تفعيل الرسائل الإخبارية والمكالمات الهاتفية الآلية والرسائل الصوتية والنصية".

2-التطبيقات المكتبية وتتضمن ثلاثة مجالات رئيسية هي:

أ - تطبيقات في معالجة النصوص ب - الوسائط المتعددة ج - أنظمة الملفات والوثائق والجداول الإلكترونية.

أ - تطبيقات في معالجة النصوص : أثبتت الدراسات والبحوث أن مدير المدرسة يقضي معظم وقته في الأعمال الروتينية والكتابية في الرد على المكاتبات، ويعطيها المدير اهتماماً كبيراً أكثر من

الأعمال التربوية التي تتمثل في الإشراف على العملية التعليمية، وعند استخدام الإدارة الإلكترونية تحول عمل المدير إلى العكس حيث أفاد معالج النصوص على الحاسب الآلي في تخفيف عمل المدير الكتابي، فهو يسهم في إعداد أشياء كثيرة تتمثل فيما يلي:

أ. إعداد التقارير وحفظها واسترجاعها وقت الحاجة، سواء داخل المدرسة أو خارجها للإدارة التعليمية.

ب. تجهيز وإعداد الخطة المدرسية (السنوية والفصلية).

ج. كتابة وإرسال الخطابات لأولياء الأمور من خلال جهاز الحاسوب دون أن تستغرق وقتاً طويلاً أو انتظار المدير لأن الجهاز يقوم بإرسالها تلقائياً عند وضع أرقام الفاكس.

د. السرعة والدقة في الرجوع للمعلومات الخاصة بالشؤون الإدارية باستخدام الحاسب الآلي وهذا لا يتوفر في الإدارة التقليدية.

ب - الوسائط المتعددة يمثل برنامج البوربوينت (Power Point) أحد الوسائط المتعددة التي يستخدمها المدير في عرض ما لديه من أفكار وتقديم العروض في الاجتماعات سواء مع المعلمين أو مع أولياء الأمور، وكذلك في الحفلات المدرسية واللقاءات داخل المدرسة، وتحتوي الوسائط المتعددة على الألوان والصوت والصور وأفلام الفيديو، كما يستخدم الوسائط في الإرشادات والتعليمات (المنيع، 2008: 23-28).

3- إعداد الجدول المدرسي الأسبوعي

يساعد الحاسوب على إعداد جدول الدروس الأسبوعي وتوزيعه على المعلمين والطلبة بأقل جهد ووقت ممكنين باستخدام برامج معينة معدة لذلك بحيث يستطيع مدير المدرسة إجراء تعديلات وقتما شاء في حالات تنقلات المعلمين أو إضافة مواد جديدة أو حذف مادة أو أي تعديلات على هيكلية المدرسة مثل نصاب المعلم من الحصص أو غيره

ومن مزايا وضع الجدول بالحاسوب:

١. يوفر الوقت والجهد في كتابة الجداول.
٢. إنتاج جداول مختلفة بسرعة وبأقل تكلفة.
٣. يساعد على التخطيط الجيد وتنظيم المدارس (عيادات، 2004: 150).

4- تطبيقات خاصة باللوازم المدرسية

تتضمن بناء ملف على الحاسب الآلي لجميع المستلزمات المدرسية من مواد وأثاث مدرسي بحيث يتضمن عدد قطع كل نوع وتحديد المستهلك منها والجديد في المستودعات وأعداد ما يلزم للمدرسة بناءً على الخطة المدرسية (عيادات، 2004: 151).

5- تطبيقات خاصة بالموازنة المدرسية (السجل المالي)

إن موازنة المدرسة تعتمد اعتماداً كلياً على الرسوم المدرسية التي يدفعها الطلبة وعلى المنح وإيجارات المقاصف ومبيعات المعارض وتبرعات أولياء الأمور وغيرها، ويستطيع مدير المدرسة أن يستخدم الحاسب الآلي في رصد ومعالجة الأمور المالية وحفظها وتوزيعها بنسب مختلفة على أنشطة المدرسة مع رصد النفقات والمصروفات وكذلك الإيرادات ليسهل تدقيقها بكل سهولة (النجار وآخرون، 2002: 28).

6- تطبيقات خاصة بالمكتبات المدرسية

أنها تتضمن توفير قاعدة بيانات باستخدام الحاسب الآلي وبرمجياته والشبكات في حوسبة المكتبات وتسهيل البحث عن الكتب والمصادر والمراجع مما يساعد الطالب والمعلم في سهولة معرفة وجود كتاب معين في المكتبة ومعرفة رقم تصنيفه وهل معار أم لا، إلى غير ذلك من المعلومات من خلال إدخال عنوان الكتاب أو اسم المؤلف (النجار وآخرون، 2002: 28، 29).

7- تطبيقات خاصة بالبحوث التربوية وتقويم المناهج المدرسية وتطويرها

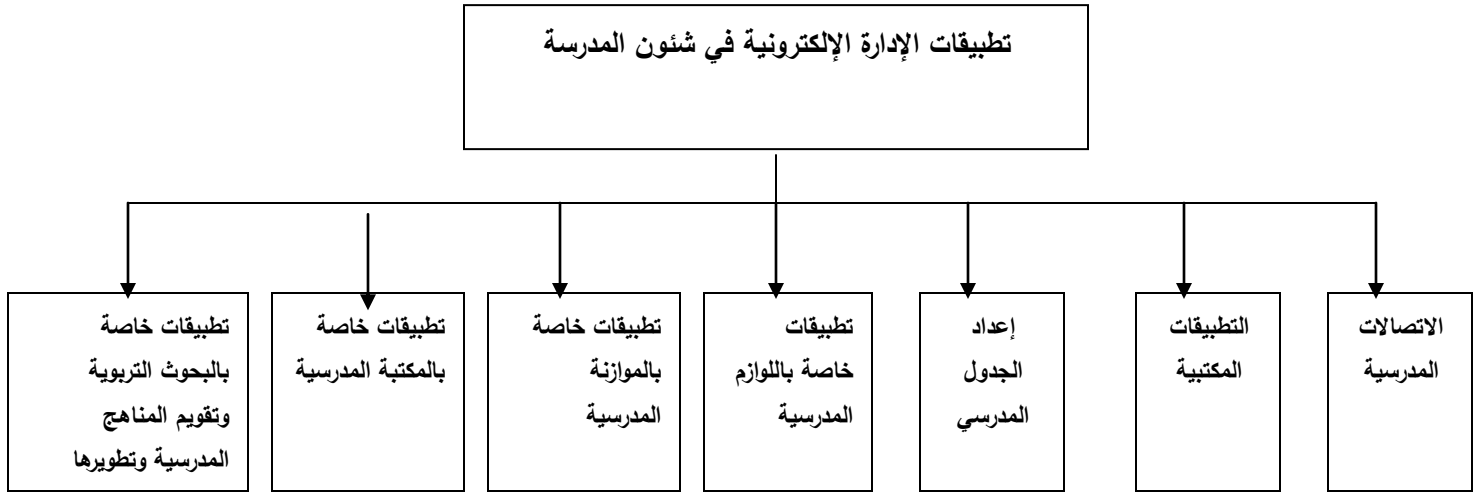
"يسهل الحاسوب على المعلمين ورجال التربية إجراء البحوث وتقويم الكتب المدرسية التي تسهم نتائجها في معرفة جوانب القوة أو الضعف في الكتب والمباحث الدراسية، وكذلك يساعد على عملية تطوير المناهج المدرسية وتحسينها بطريقة صحيحة حسب نتائج مدروسة، ويساعد في انتقاء البرامج الإحصائية المناسبة للبحوث وكل ما تشمله البحوث العلمية من تحليل وتعليل" (النجار وآخرون، 2002: 29).

وترى الباحثة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس سيوفر الكثير من الوقت والجهد ويخفف من الأعباء الملقاة على عاتق المدير، وكذلك التخفيف من الأعمال الكتابية التي كان يقضي المدير معظم وقته لأدائها فيتفرغ للإشراف على العملية التعليمية، ويتغلب على مشاكل كثيرة تواجهه كازدحام الفصول وحفظ واسترجاع الأعمال الإدارية وتسيير وإدارة شؤون الاختبارات المدرسية وتقويم العاملين ومتابعة أدائهم، مما يحسن الأداء المهني والوظيفي لمدير المدرسة، كما أن الحاسوب وسيلة ناجحة للاتصال والتواصل مع أولياء الأمور والعاملين والإدارة العليا وتخفيف العبء الاقتصادي والمالي من مصروفات المدرسة على الورق والنقل والطباعة والتخزين ، عدا ذلك فإن استخدام

الحاسوب يوفر عنصر الشفافية والمصداقية عند التعامل مع العاملين وعدم التحيز والمحابة خاصةً عند التقييم، مما يعمل على رفع كفاءة وفاعلية المدرسة.

شكل رقم (11)

يوضح تطبيقات الإدارة الإلكترونية في شئون المدرسة



(حسين، 2006:264)

12- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية:

على الرغم من أن جميع المؤسسات والمدارس والهيئات في حاجة ماسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل بموجبها، حيث هناك أهمية قصوى وفوائد عديدة منها: تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات، وتسهيل الحصول عليها من خلال الشبكة الداخلية بأقل مجهود بالبحث الآلي، مما يسهل وصول التعليمات، إلا أن تطبيقها قد يواجه معوقات وعوامل تعيق من تطبيقها منها كما تذكرها (السميري، 2009: 105)

١. التحول من العمل الإداري التقليدي إلى الإلكتروني لا يعني إلغاء كل النظم اليدوية والعودة لنقطة البداية، وفقدان السرية في المعلومات بل سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظف، والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين والانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني .

٢. تتداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني، إداري، استراتيجي) وضعف التنسيق.

٣. قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.

٤. عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.

- ٥ . عدم توافر الإنترنت بشكل واسع في المؤسسات أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها بسبب التكلفة العالية ومتطلب اللغة الإنجليزية للتعامل.
- ٦ . وجود عائق اللغة والمصطلحات في بعض الأحيان.
- ٧ . عدم الثقة الكاملة بالتقنيات الحديثة في استمرار عملها وقلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة.
- ٨ . قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات.
- ٩ . النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير الإجراءات التقليدية في التعامل ، وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال للنظام الإلكتروني الكامل.
- ١٠ . الاهتمام بالأداء لم يكن سابقاً محوراً يدفع عملية التغيير.

ويضيف(عامر،2005: 55) هناك معوقات أخرى

- 11.الخوف من التغيير.
- 12.غياب التشريعات المناسبة.
- 13.غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
- 14.الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن وهذا من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية ويمكن توضيح معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي: (ماضي،2011: 160)

شكل رقم(12)

يوضح معوقات التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية

التحول من العمل الإداري التقليدي إلى الإلكتروني	عدم اقتناع المنظمة بدواعي التحول ومتطلباته	اختلاف نظم الإدارة في المنظمة
قلة الاعتمادات المالية	معوقات التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية	صعوبة الوصول للتكامل الإداري الإلكتروني
الخوف من التكنولوجيا والتغيير		قلة الكفاءات البشرية
ضعف التنسيق وغياب التشريعات		عائق اللغة
غياب الشفافية	عدم الثقة في التقنية	تداخل المسؤوليات

مصدر : (عامر،2007: 57)

وترى الباحثة أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم بقطاع غزة يرجع إلى عدة أسباب منها:

أ. وجود الاحتلال الإسرائيلي الذي يعمل باستمرار على تدمير البنية التحتية للتعليم عبر استهداف المدارس والمراكز والوزارات.

ب. تبعية عمليات التمويل للخارج حيث تتحكم الدول المانحة في عمليات التمويل المالي الذي يلزم، وعدم وجود مصادر دعم بديلة من المؤسسات أو جهات أخرى ، مما يدعو إلى الوقوف على المعوقات الحقيقية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ووضع الاقتراحات والاستراتيجيات والحلول اللازم تطبيقها.

13- بعض التجارب العالمية والعربية لتطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية:

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية :

"بدأت شبكات الحاسوب في الولايات الأمريكية في الستينات بدعم من وزارة الدفاع الأمريكية لأغراض عسكرية بالتعاون مع الجامعات الأمريكية، ثم استحدث البريد الإلكتروني E - Mail عام 1972م ثم توسعت الشبكة لتعم مراكز البحوث والجامعات في جميع أنحاء ليصبح كل فرد مشترك فيها الدخول لأي موقع والحصول على المعلومات التي يرغب فيها"(النجار وآخرون، 2002: 307) "وبدأت الولايات تطبيق تقنيات الإدارة والتعليم في مدارسها عام 1996م بتضافر الجهود بين القطاعين العام والخاص وتوجيهها للاستثمار الأمثل في تطوير ونشر تقنيات الإدارة والتعليم وأثمرت الخطة عن ربط 98 % من مدارسها بالإنترنت لتكتمل خطوة مهمة من خطوات تعميم الإدارة الإلكترونية في المدارس الأمريكية(حسين، 2006: 600).

ومن تجارب المدارس الأمريكية تجربة مدرسة بيدي(Peddie School) بمدينة هايت ستاون (Hight Stown) بولاية نيويورك حيث تبرع أحد خريجي المدرسة بمبلغ مائة مليون دولار وهي أكبر منحة فردية استغلتها المدرسة في تطبيق برامج تقنية واستخدام الحاسب الآلي وتطوير مجمل العملية الإدارية والتعليمية، حيث تدار المدرسة إلكترونياً باستخدام البريد الإلكتروني الذي يعتبر فيها

طريقاً للحياة المدرسية، وأثبتت المدرسة أن استخدام الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات بشكل سليم تمكن من تغيير العملية التعليمية والإدارية وعمل على تنمية حب الاستطلاع والابتكار والعمل الجماعي، وإتاحة الفرصة للوصول لمعلومات أكثر وأسرع عند الحاجة إليها ويمكن الاستفادة من تجربة بيدي في اهتمامها بتخصيص ميزانية لإدخال تقنية المعلومات للمدرسة وتوزيعها على الأجهزة والبرمجيات وغيرها والبحث عن شركاء محليين للمساعدة والدعم (العريشي، 2008: 104).

2- تجربة المملكة العربية السعودية:

أدركت المملكة العربية السعودية أهمية الإدارة الإلكترونية في التنمية الإدارية في كونها أداة لتسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية وزيادة إنتاجية العاملين، والمساعدة في اتخاذ القرارات، وتفعيل عملية الإشراف، واستناداً لذلك يأتي المشروع الوطني للملك عبد الله بن عبد العزيز لإدخال الحاسب الآلي في المدارس، والذي من أهدافه تمكين المديرين للإفادة من شبكة المشروع في تقديم المعلومات والتعليمات والبيانات إلى الأطراف المعنية المرتبطة بالمدارس (غنيم، 2006: 144) وكذلك قدمت فكرة مشروع المدرسة الإلكترونية، والتي تهدف إلى إيجاد موقع يخدم القطاع الإداري والتعليمي بالدرجة الأولى، ويرتبط بشبكة الإنترنت وبناء المعلومات في موقع المشروع على شكل صفحات ويب، مع استخدام نظام الحماية لإعطاء صلاحيات مختلفة للدخول في المواقع وضرورة إيجاد وسائل للرقابة على أنظمة المواقع لزيادة فاعلية استخدامه ومعرفة نقاط ضعفه وتلافيها (حسين ، 2006: 601).

3- تجربة المملكة الأردنية الهاشمية :

تبنت المملكة الأردنية إستراتيجية وطنية للإدارة والتعليم الإلكتروني ، تنطوي على استغلال التقنيات الحديثة كوسيلة أساسية في نظام التعليم الأردني على جميع المستويات، ولضمان استخدام هذه التقنيات الحديثة بدأت الوزارة منذ عام 2002م بتدريب جميع موظفي الوزارة على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات واستغلالها لتحسين التعليم وإدارته، كما تم ربط ما يزيد عن ألف مدرسة بشبكة الكترونية متوسطة السعة، وتم تزويد معظم مدارس الحكومة الأردنية بأجهزة حاسب آلي، وتبنت الحكومة الأردنية مؤخراً مشروعاً لإنشاء شبكة تعليمية وطنية عليا السعة، باستخدام تقنية الألياف الضوئية تزيد تكلفتها على خمسين مليون دينار أردني (حسين، 2006: 602، 603).

4-تجربة الإمارات العربية المتحدة :

تعتبر دولة الإمارات بصورة عامة و إمارة دبي بصورة خاصة مركزاً للتجارة والصناعة وسوقاً عالمية لتجارة الإلكترونيات والحاسوب ومركزاً مهماً للتجارة الإلكترونية وترتكز جهود تحويل اقتصاد الإمارات إلى اقتصاد المعرفة والإدارة الإلكترونية على بنية تقنية ومعلوماتية متطورة، ممثلة بمنظمة دبي للتكنولوجيا والتجارة الإلكترونية والإعلام، وأنشئت المنطقة الحرة لهذا الغرض فتم إنشاء ثلاثة مشاريع أساسية هي مدينة دبي للإعلام، ومدينة دبي للإنترنت، وواحة دبي للمشاريع، حيث كان هدفها إنشاء مركز لصناعات تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة(ياسين،2005: 300).

بدأت الإمارات في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية من خلال مدرسة" ديره الابتدائية للفتيات" التي افتتحت فيها القاعة الإلكترونية باسم " ديره نت " وذلك لاستخدام التكنولوجيا الإدارية والتعليمية في خدمة العملية التعليمية و إدارتها، ولا تقتصر هذه التجربة على خدمة الحاسوب والإنترنت فقط للإدارة والهيئة التدريسية والطالبات، و إنما إلى ربط جسور التعاون مع الهيئة المحيطة بالمدرسة والتي تتمثل في أولياء الأمور وغيرهم من المهتمين بشؤون العملية التربوية.

وتم تجهيز القاعة بكل ما يلزم و إمدادها بأكثر من (30) جهاز حاسوب، وقدمت الإمارات مشروعين ناجحين في مجال الإدارة المدرسية الإلكترونية في مشروع مدرسة العين النموذجية، ومشروع مدرسة الشارقة النموذجية، حيث تم إنشاء بنية تحتية للشبكة المعلوماتية بهما وتوفير التجهيزات اللازمة من أجهزة وبرامج وأرشيف إلكتروني ، والعمل على تأهيل الإداريين والمعلمين وتقديم الدعم الفني للشبكة وتدريب نظم المعلومات والإنترنت في المناهج الدراسية المدرسية(متولي، 2004:140).

الجزء الثاني

تفويض السلطة

1- مقدمة:

إن من أهم ما فرضته المتغيرات الثقافية والتكنولوجية إقبال الناس على التعليم بشكل واسع، وزيادة معدلات الالتحاق في المدارس والتوسع في إنشاء المباني المدرسية وعمليات التوظيف وما يتبعها من تطور في تطبيق نظريات الإدارة الحديثة للتغلب على زيادة الأعباء الإدارية وتحقيق الكفاءة المؤسسية في أداء الأعمال.

ويعد التفويض إحدى أهم مفردات النظريات الإدارية الحديثة ومن أهم الكفايات الإدارية التي ينبغي على مدير المدرسة أن يمتلكها ، فالتفويض يساعد الرؤساء على إنجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، ويزيد الثقة، يساعد على بناء علاقات ايجابية بينهم وبين المرؤوسين من ناحية، ويسهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات، اكتساب المهارات، تنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية أخرى، كما يخدم مصلحة العمل من خلال ما يوفره من المرونة اللازمة في العمل ويعزز كفاءة وفعالية وشرعية التنظيم، فلا بد أن تتم عملية تفويض السلطات على مختلف المستويات الإدارية وإلا تولد لدى المرؤوسين شعور بعدم المبالاة وعدم الانتماء . الأمر الذي قد يؤدي إلى جمود المؤسسات وتقويضها.

مما سبق تتضح أهمية تفويض السلطة حيث إن "تفويض السلطة يعتبر حلاً ناجعاً نحو توفير وقت مدير المدرسة، ومساعدته على التفرغ للأعمال الأكثر أهمية والأطول مدى، بالإضافة إلى أن التفويض يعطي الكفاءات والفرصة لإظهار القدرة على تحمل المسؤولية، وسرعة إنجاز الأعمال بفعالية وكفاءة" (أبو وطفة، 2009: 5).

ويؤكد الحريري بأن التفويض للسلطة من أهم المهارات التي يجب على المدير إجادتها استخدامها لما تحقّقه من مزايا، لكنها في نفس الوقت إجراء تحفه المخاطر في حالة عدم العناية باختيار وتدريب الأشخاص الذين تفوض إليهم الصلاحية (الحريري، 2008: 78).

إن تفويض السلطة قد يثير بعض المشكلات والصعوبات الإدارية إذا كان قائماً على أسس غير سليمة، لا سيما في الإدارة التعليمية، حيث تتعدد أنواع الخدمات والأفراد، مما يجعل تفويض السلطة عملية معقدة وليست بسيطة (العمامرة، 2002: 208).

وفي هذا الجزء سنتناول الباحثة مفهوم تفويض السلطة ، وأهداف التفويض، ومزاياه ، وأنواعه ، كذلك أسبابه ، والمبادئ التي يجب أن يقوم عليها التفويض ، كما ستعرض الباحثة محوراً لعلاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة

2- مفهوم تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة إحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح، وتمتاز بأن لها أصول وقواعد، وتتنصف بأنها سيف ذو حدين، بمعنى أن لها العديد من السلبيات والإيجابيات، فليست كل صلاحية قابلة للتفويض، بل إن هناك أموراً لا يجوز فيها إجراء التفويض، والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها.

وقد عرف الصيرفي تفويض السلطة بأنها " عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس ، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال" (الصيرفي، 2003: 7).

وتفويض السلطة لا يعني التخلي عنها، ولا يفقد المدير المفوض للسلطة سلطته بل يبقى محتفظاً بها ومسئولاً عن ممارستها مسؤولية كاملة وله الحق في استرداد هذا التفويض في أي وقت من المرؤوسين وإعادة تفويضه لآخرين إذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتفويض.

ويعرفها (الجيوسي وجاد الله، 2000: 92) على أنها "إعطاء السلطة من إداري إلى آخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى، لغرض تحقيق واجبات معينة في نفس الوقت، وعدم التخلص من السلطة أو التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته، ولكنه يمنحها الآخرين في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت".

و يرى (ذياب، 2004: 18) أن عملية التفويض في المدرسة تعني أن يقوم المدير بمنح المعلمين حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدود، وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة، وإن التفويض لا يعني فقدان المدير لسلطته، بل يظل محتفظاً بها كاملة، وله حق استردادها في أي وقت.

والغرض الرئيس لتفويض السلطة هو إيجاد التنظيم الفعال الكفيل بتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف (دويكات، 2000: 17).

فالتفويض هو نشاط إداري ضروري وجوهري يقوم على منح سلطة القرار والتنفيذ للمرؤوسين، أي بمعنى تكليف الآخرين بمهام أو وظائف معينة. فبعض المدراء يميلون لتنفيذ الأعمال المنوطة بهم

على الرغم من كثرتها، بسبب تخوفهم من وقوع موظفيهم في الأخطاء في حال تفويضهم بعض السلطات، وذلك يعد إلى المركزية الزائدة في السلطة، وتحجيم صلاحيات المرؤوسين مما يولد لديهم شعوراً بالإحباط وعدم الرغبة أو عدم القدرة على تنفيذ المهام الموكلة إليهم، فينعكس سلباً على تقديمهم الخدمات للطلبة (أبو معمر، 2009: 5).

وترى الباحثة بأن تفويض السلطة: "درجة منح بعض السلطات من مديري المدارس إلى بعض معلميه لأداء عمل معين لاستغلال طاقتهم في مصلحة المدرسة مع إبقاء المسؤولية قائمة على المدير والمعلم المفوض إليه السلطات".

3-أهداف التفويض:

يهدف التفويض إلى تحقيق ما يلي:

أ. التطوير الإداري:

إن التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات العامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والابتكار، إذ يترتب على الرؤساء الذين لا يفوضون السلطة أعباء عمل كثيرة تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل نتيجة الانشغال بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال ذات الأهمية الأكبر (البرادعي، 1999: 111)، فغياب التفويض يؤدي إلى إرهاق الرؤساء ويحرمهم من فرص التطور.

ب. الإصلاح الإداري:

ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.

ت. التخلص من المركزية:

التي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي مادون المدير. فعملية التفويض تولد لدى العاملين شعوراً بالإنجاز والثقة بأنفسهم، ذلك لأن الموظف الكفاء والذي توكل إليه مهمات جديدة سيكون سعيداً بإتاحة مثل تلك الفرص له ليثبت قدراته وأهليته للتقدم ويشعر بأنه متمكن من القيام بواجباته على الوجه المطلوب.

ث. الصحة التنظيمية:

تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية، وذلك يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات، وتبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل، فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن تقديم خدمة للطلبة شكل أفضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل

الأمر في غياب المدير المسئول الذي لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها.

ج. التنمية الإدارية:

ويعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية فهو يحقق للموظفين الأداء الجيد لتفويضهم بعض الصلاحيات وترك حرية التعامل معها. كما أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض رؤية فكرية، والاطلاع على معلومات جديدة، واكتساب مهارات وخبرة جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات.

ح. الانتماء الوظيفي:

تعزز عملية التفويض لدى الموظف الشعور بالفخر واحترام الذات، ويحفز إلى التفكير بكل من شأنه أن يطور العمل في المؤسسة التي يعمل بها، لأنه يرى نفسه جزءاً منها ويربط مستقبله بها، فيبذل قصارى جهده من أجل تقدمها وتطورها.

خ. المساءلة الإدارية:

وذلك من خلال نظام معلوماتي يستطيع مع المدير تحقيق المتابعة الموضوعية، للموظفين وتقويم ادائهم الأمر الذي لا يمكن النهوض به دون تفويض يحقق المساءلة والشفافية في الأداء (فليه وعبد المجيد، 2005: 323-325).

4- مزايا تفويض السلطة:

نظراً لأهمية التفويض في المؤسسات، فقد اعتبره العلماء أفضل من التدريب فهو يعمل على رفع كفاءة المدير الإداري الذي يريد القائد إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقه، ويرغب المرؤوس في أن يستشعر قيمته والشعور بالرضا، وأثناء التفويض يريد القائد أن يتأكد بأن ما يفوض قد يتم إنجازه على الوجه الأفضل، ويريد المرؤوس من خلال هذه الأعمال الموكلة إليه أن يجد ذاته ويحترمها ويقدرها. ويحقق التفويض الكثير من المزايا بالنسبة للقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية وأهم هذه المزايا:

1. يساعد مدير المدرسة على توزيع جزءٍ من مهامه مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من أن يضيع جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية والبسيطة، فقد ثبت في التطبيق العملي أن تركيز السلطة في يد المدير وعدم تفويضها، يجعل منه عنق الزجاجة الذي تزدحم عنده الأعمال، حيث يتدفق العمل عليه دون أن يتمكن من ملاحقته وإنجازه، أما

عندما يفوض بعض اختصاصاته البسيطة لمؤوسيه، سيكون لديه الوقت الكافي لإنجاز أعماله اليومية أولاً بأول وعلى أحسن وجه.

2. يساعد على تنمية قدرات المؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط، والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية، وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا لن يتحقق إلا في ظل تفويض السلطة، حيث يكون لدى الرئيس الاستعداد لتحمل الأخطاء الناجمة عن التفويض، وإعطائهم الفرصة لكي يتعلموا من أخطائهم. (الهواري وآخرون، 1993:245)

3. منح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الآراء والخبرات للعاملين المفوضين لإتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يتيح فرص النظر إلى المواقف بموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة عليه أكبر

4. سرعة صنع القرار :لأن التفويض يمنع المرور بمستويات تنظيمية مختلفة من أجل صنع القرار، وأيضا يمنع مرور القرارات بالمستويات الدنيا من أجل توصيل وتطبيق القرار (فليه وعبد المجيد، 2005: 325-327).

5. يدعم القوة الشخصية للرئيس وزيادة نفوذه داخل المؤسسة، ويحسن من جودة القرارات نتيجة للاقتراب من مصدر المشكلة ويزيد من فعالية المدير من خلال تنمية وتطوير قدرات ومعلومات ومهارات مساعديه من الرؤساء.

6. يحقق سرعة أداء العمل الإداري، مما يحقق أكبر عائد للمؤسسة التي يتم فيها عملية التفويض، وبأقل تكلفة ممكنة، كما أنه يوفر الوقت والجهد، ويحقق المرونة الإدارية، وينمي روح المبادرة لدى العاملين، ويعطي فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية، ويوفر المناخ المناسب للعمل مما يحقق الأهداف المرجوة، ويحقق العدالة الاجتماعية.

7. تطوير أداء العاملين :يسهم التفويض في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات، وتتيح الفرص للعاملين للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات مما يسهم في تطوير وتعديل الأداء. (أبو معمر، 2009: 80-82).

8. بناء فريق متعاون على أساس الثقة في قدرات واستعدادات المفوض إليه.

9. يعمل على تنمية قيادات جديدة واثقة من نفسها مما يساهم في إيجاد قادة قادرين على تولي المناصب في المستقبل.
10. عملية التفويض تخلق جواً مناسباً للعمل داخل المؤسسة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.
11. زيادة الرضا الوظيفي : يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات الموظف، فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، كل ذلك يمكن أن يساعد على تحسين وتطوير المعنويات (رضا، 2003: 132).
12. تحسين فرصة المدير في التقدم من خلال إعداد موظف واحد أو أكثر لتولي وظيفته عندما يحصل المدير على الترقية.
13. يحقق المبدأ الذي يؤكد أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين (الحريري، 2008: 86).

من ذلك يتضح أن تفويض السلطة يساعد مدير المدرسة على القيام بمهامه بوقت أقل، ويزيد من قدرته على متابعة الأعمال وتقويمها المستمر، و يحقق سرعة في أداء العمل الإداري مما يحقق عائداً أكبر، و يعمل على تطوير أداء العاملين، و يساعد في زيادة العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المدرسة كما يشعروهم بالرضا الوظيفي، ويزيد من فرصة إعداد موظفين قادرين على تحمل المسؤولية ليكونوا يوماً ما مديرين أكفاء.

5-أنواع تفويض السلطة :

تتعدد أنواع وصور التفويض وفقاً للجهات والجوانب المتناولة والأهداف المراد تحقيقها من ورائه لتشمل الأنواع التالية كما وضحتها (العثمان، 2005: 65):

1- التفويض إلى أسفل:

وهذه هي الصورة الغالبة في التفويض، حيث يفوض الرئيس الأعلى بعض اختصاصه إلى السلطة الأدنى، كما يفوض إلى مسئول اللجنة بعض المهام.

2- التفويض إلى أعلى:

ويتم ذلك حينما تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى، وهي صورة نادرة في التطبيق العملي.

3- التفويض الجانبي:

يتحقق هذا النوع من التفويض حينما يتم بين الرؤساء في الفروع ورئاساتهم المركزية ، وقد يسمى هذا النوع من التفويض على مستوى إداري موازي، لأن كلاً من المفوض والمفوض إليه يكونا في مستوى متقارب أو بدرجة وظيفية واحدة.

4- التفويض المشروط والتفويض غير المشروط:

التفويض المشروط هو الذي يتطلب حصول المفوض إليه على موافقة المدير ومراجعته قبل إجرائه، أما التفويض غير المشروط فيتحقق عندما يكون المفوض إليه حراً في أداء العمل دون تحفظات.

5- التفويض الرسمي والتفويض غير الرسمي :

التفويض الرسمي هو الذي تتضمنه قواعد مكتوبة من خلال القوانين أو الأوامر، أما التفويض غير الرسمي فيبنى على أساس العادات والاتفاقات والتفاهم. إن التفويض غير الرسمي نادر الأخذ به وتطبيقه، نظراً لما يثيره من مشاكل وصعوبات في التطبيق العملي لعدم وجود قواعد مكتوبة.

6- التفويض الكامل والتفويض الجزئي:

يكون التفويض كاملاً، عندما يفوض المفوض إليه السلطة الكاملة للقيام بمهمة معينة، أما التفويض الجزئي فيتم عندما يقوم المفوض إليه بالرجوع إلى المفوض لطلب الرأي والتوجيه عند نقاط معينة.

ويصنف (حرب، 2011: 20) أنواع التفويض إلى نوعين هما:

1. تفويض الصلاحية: ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى مفوض إليها،

وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، هذا ولا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن تمارس صلاحياتها التي فوضتها إلى غيرها طوال مدة التفويض.

2. تفويض الاختصاص: يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه، بينما تفويض التوقيع يراعى

فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، وينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه.

6- أسباب تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، ويجب على المدير القيام بتفويض السلطة لأسباب عديدة منها:

1. إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصياً، ويقود هذا السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة تفويض السلطة التي ينبغي على المدير القيام بها (توفيق، 1999: 19).
2. إن تفويض السلطة هو العنصر الأساسي والخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكالها المختلفة تذهب هباء، إذا تجاهل المدير عملية تفويض السلطة (الجبوسي وجاد الله، 2000: 75).
3. إن كل مؤسسة من المؤسسات تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاغليها أو ترقيتهم أو نقلهم أو مرضهم، وفي هذه الحالة يجب على غيرهم شغل هذه المناصب لكي يستمر التنظيم في سيره (القريوتي، 2001: 47).

7- العلاقة بين تفويض السلطة والمركزية واللامركزية:

المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة. ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة، بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتيت السلطة وتوزيعها. فتركيز السلطة أو تشتيتها يتوقف كلية على درجة أو حجم السلطة المفوضة لا على نوع السلطة (توفيق، 1999: 44).

والمشكلة الأساسية في التنظيم والتي تتطلب علاجاً مستمراً هي درجة تركيز أو عدم تركيز السلطة، ولا يقتصر الأمر فقط على نوع السلطة المفوضة بل يتعلق الأمر بمقدار أو حجم السلطة المفوضة إلى المستويات الإدارية، ولا يوجد نظام يتصف بالمركزية أو اللامركزية المطلقة إذ أن الأمر نسبي فقط، والأنظمة توجد على متصل يشكل أحد طرفيه المركزية والطرف الآخر اللامركزية، لكن لا بد من وجود شيء من المركزية واللامركزية في جميع المؤسسات، فالمركزية واللامركزية بالنسبة المؤسسة هي نزعات كنزعات الحرارة والبرودة في جسم الإنسان. ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين يندر وجود أي منهما كاملاً ومنفرداً في التطبيق العملي، وتحاول كل مؤسسة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما في ضوء

طبيعة أعمالها وأهدافها .فالتفويض يدفع حركة العمل في المؤسسة إلى الأمام ويخفف من أعباء المديرين، كما يكشف عن قدرات العاملين في المنشأة وينميها ويرفع من روحهم المعنوية(مهنا،2006: 41)

ويوجد في كل تنظيم تقريباً مركزية ولا مركزية في نفس الوقت .وهنا لا بد من وجود قدر من لامركزية السلطة في كل هيكل تنظيمي، وإلا ما وجد هذا الهيكل أصلاً .لأنه من غير الممكن أن تكون هناك مركزية بحتة للسلطة في يد شخص واحد - هو المالك أو الرئيس الأعلى للمؤسسة -ولكن في هذه الحالة لن يكون هناك مديرون لهم مسؤولون، ومن ثم فليس هناك هيكل للتنظيم أيضاً، ولذا يمكن القول بأن من خصائص جميع التنظيمات وجود قدر من اللامركزية في هياكلها، ومن الناحية الأخرى لا يمكن أن توجد لامركزية مطلقة، لأن قيام المدير بتفويض كل سلطته يعني تلاشي مركزه ومكانته كمدير .

وعادة تكون درجة اللامركزية كبيرة في الحالات التالية:

- 1- عندما يزداد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.
- 2- عندما تزداد أهمية القرارات التي تتخذ في أسفل التسلسلات الإدارية.
- 3- عندما تزداد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى.
- 4- عندما تقل عمليات مراجعة القرارات (توفيق،1999: 47).

• المسؤولية والتفويض

إن المسؤولية لا يمكن تفويضها لكونها التزام بالأداء بمعنى التعهد من الشخص لرئيسه بالقيام بالواجبات والمهام حين لا يمكن للمرؤوس أن يخفض أو يقلل من مسؤوليته عن طريق التفويض لشخص آخر سلطة أداء ذلك الواجب (الجبوسي، جاد الله، 2008: 126)

8- المبادئ اللازمة التي يقوم عليها التفويض:

يعتبر التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية اتخاذ قرار من قبل القائد الإداري يخول بموجبه أحد المرؤوسين صلاحية أداء مهمات محددة وإن القائد الفعال هو الذي يدع فريقه يؤدي المهام الوظيفية ويفوض لهم بعض السلطات من منطلق ثقته بقدرات كل فرد من أفراد الفريق، بل ويخصص لهم ميزانيات يتصرفون في إطارها حتى لا يضطرون إلى إضاعة الوقت والجهد بالطلبات

التي تخص النفقات المطلوبة، كما أنه يميل لأن يكون قريباً منهم في كل الأوقات فقد يحتاجونه في وقت ما (الحري، 2008: 80).

فلا بد لنجاح عملية التفويض من توافر عدة مبادئ أساسية من أهمها:

1. التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام:

يستلزم نجاح عملية التفويض تحديداً دقيقاً للمهام والمسؤوليات التي سيقوم بها من ستفوض لهم السلطة، وتتمثل المسؤولية في الأهداف المطلوبة من الشخص تحقيقها، ويعتبر الوصف الوظيفي الدقيق أساساً تنطلق منه عملية تحديد المسؤوليات والمهام، ويعتبر تحديد معايير الأداء المطلوب كماً ونوعاً يعبر عن الطريقة العملية المثلى لتحقيق هذا الهدف وضمن ما تسمح به الأنظمة والتعليمات (القريوتي، 2003: 29).

وبالنظر إلى مؤسساتنا التعليمية، ومدى توافر هذا المبدأ فإننا نلاحظ ضعف التحديد الدقيق لمهام العاملين في المؤسسات التعليمية، والمدارس تحديداً، بل إن هناك قصوراً واضحاً في توثيق الوصف الوظيفي وتحديثه. (حمد، 2003: 31) بتصرف.

2. مبدأ تدرج المستويات:

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وجود سلسلة من علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين داخل التنظيم بحيث تشمل جميع المستويات من أعلى إلى أسفل. ويتطلب هذا المبدأ وجود نظام للاتصال بين هذه المستويات يحقق نقل المعلومات من أعلى إلى أسفل وبالعكس في أسرع وقت ممكن.

3. مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية:

إن السلطة هي القوة التي تمكن المدير من القيام بواجباته، والمسؤولية وهي الالتزام المناط به لكي يستخدم السلطة المفوضة له، وفي سبيل إنجاز هذه الواجبات، فإنه يتبع ذلك منطقياً أن السلطة التي تعطي للمدير يجب أن تتمشى مع المسؤولية الملقاة على عاتقه ويعتبر تعادل السلطة مع المسؤولية من المبادئ الهامة في البناء التنظيمي في الإدارة، فالسلطة المفوضة يجب أن تكون متساوية مع المسؤولية، فإذا كانت السلطة المفوضة أقل من المسؤولية فإن ذلك يترتب عليه عدم قدرة الإداري المناط به المسؤولية على القيام بمهامه كما ينبغي، أما إذا كانت السلطة تزيد على المسؤوليات فإن ذلك يؤدي إلى حالة عدم الرضا وكثرة الضجر والتذمر وتعطيل للإبداع حيث يشعر الإداري بأن إمكانياته وقدراته لم تستغل استغلالاً مثمراً، وأن استمرار هذه الحالة لفترة من الوقت، يؤدي إلى تجميد ملكاته وتدهورها، فملكة الإنسان تنمو في الأعمال الإبداعية (فليه وعبد الحميد، 2005: 328).

4. اختيار الأشخاص الأكفاء:

يعتبر وجود واختيار الأشخاص الأكفاء والمؤهلين لتحمل المسؤولية شرطاً ضرورياً لنجاح عملية التفويض، إذ لا بد أن تتوافر لديهم الرغبة والقدرة على تعلم المهارات الجديدة، وأن يتوافر لديهم أيضاً الوقت اللازم للقيام بذلك (القريوتي، 2003: 269).

5. أن يكون التفويض مكتوباً:

أن تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة واضحة المعالم. ويحسن أن يكون تفويض السلطة كتابياً بحيث تحدد أبعاد السلطة المفوضة ومجالات التفويض حتى يكون جميع أفراد القوى العاملة على علم بذلك، والسبب في التفويض الكتابي للسلطة أنه يخشى في حالة التفويض الشفوي لها أن يمارس المفوض إليه سلطات أخرى أكثر من القدر المفوض له، أو أن تنثر مشكلات ناتجة عن احتكاك المفوض إليه بالعاملين نتيجة لعدم علمهم بأبعاد وحدود السلطة المخولة له، وإن يغفل المفوض إليه بعض المهام التي عهد بها إليه والتي منح السلطة لإنجازها (العمامرة، 2001: 210).

6. المحاسبة والمكافأة على الإنجاز:

إذا كان يمكن تفويض السلطة والصلاحيات إلى المرؤوسين، إلا أن المسؤولية لا يمكن تفويضها. فعند تقسيم العمل إلى وحدات إدارية، فذلك يعني أن المدير العام للمؤسسة قد قسم مسؤوليته كي يتمكن أفراد آخرون من إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أكثر كفاءة، في نفس الوقت فإن هؤلاء الأفراد يقومون بدورهم بعملية مماثلة من التفويض إلى مساعديهم لنفس الغرض، رغم هذا التفويض للمسؤولية والسلطة، إلا أن المدير العام يحاسب في النهاية عن الإنجاز الكلي الذي حققته المنظمة، وذلك أمام مجلس الإدارة (أبو معمر، 2009: 85).

ويضيف (القريوتي، 2003: 271) بأن التفويض لا يعني أن يتنازل المدير عن وظيفته، فهو لا يستطيع أن يتصل من مسؤوليته عن الأعمال التي يقوم بتفويضها.

وتعتبر المحاسبة والمساءلة خطوة ضرورية في كافة المراحل، ولا يستثنى من ذلك الموظف الذي منح التفويض. إذ لا بد أن يشعر الموظف الذي تفوض إليه بعض الصلاحيات الجديدة بوجود علاقة بين أدائه بعد تفويضه سلطات جديدة وبين ما يترتب على الإنجاز. فلا بد أن يرافق الأداء الجيد للمسؤوليات الجديدة حوافز مادية ومعنوية معقولة. ولعل أول الحوافز المعنوية التي يجب أن تتزامن مع عملية التفويض هي زيادة السلطة والنفوذ، ولكن ذلك قد لا يكون كافياً. إذ لا بد من وجود مكافآت مادية تعوض مما تضيفه عملية التفويض من مسؤوليات جديدة. وفي المقابل لا بد أن يتحمل من

تفوض إليهم السلطة المسؤولية عن أية أخطاء متعمدة أو استغلال للسلطات، كما قد يحصل عند بعض من تفوض إليهم السلطات.

ونخلص مما سبق إلى أن تفويض السلطة الإدارية لا يعني بتاتا أن يتخلى الرئيس الإداري عن سلطاته واختصاصاته، بل هو مجرد نظام لإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة غير أن التفويض يمكن أن يكون شفويًا أو مكتوبًا. كما أن المدير الذي يفوض العمل والسلطة لمرؤوسيه يبقى مسئولاً من قبل رئيسه عن نتائج هذه الأعمال والسلطات التي قام بتفويضها لمرؤوسيه، فالتفويض لا يعفيه من المساءلة والالتزام بإنجاز العمل بشكل مناسب.

9- أنماط تفويض السلطة:

تختلف أنماط المديرين بالنسبة لتفويض السلطة باختلاف أنماطهم القيادية وذلك كالتالي:

- 1- يتمسك المدير بكافة السلطات الممنوحة له ويرفض تفويض أي منها ، وفي هذه الحالة يتوقف تفويض السلطة بالطبع على ظروف معينة منها كبر حجم العمل بدرجة يتحتم معها ضرورة تفويض بعض السلطات إلى المستويات الأدنى، إلا أن التمسك بالسلطة بصفة مطلقة دون مراعاة مصلحة العمل يعتبر أمراً غير مرغوب فيه.
 - 2- بعض المديرين يميلون لتفويض السلطة، لكنهم يخفقون في تحديد نوع السلطة المفوضة التي تمثل القدر الضروري لحسن سير العمل وتصريفه.
- وقد يصل التطرف في تفويض السلطة إلى درجة يتخلى معها المدير عن كل السلطات، وقد يجد هذا النوع من المديرين تبريرات كافية لهذا التفويض الكامل، لكن هذا النمط من التفويض غير مرغوب فيه أيضاً، لأن المدير لا بد أن يتحمل المسؤولية الأولى والأخيرة عن كل ما يحدث، حتى بالنسبة للأمور التي يفوض فيها غيره تكون المسؤولية النهائية أمام رؤسائه هي مسئوليته. وتفويض السلطة المرغوب هو الذي يتمشى مع متطلبات سير العمل الضرورية لنجاحه وأدائه بكفاءة(مرسي، 2002: 115، 116).

بناءً على ما سبق يمكن عرض المهام التي تصلح والمهام التي لا يجوز التفويض فيها على التالي:-

أولاً : المهام التي تصلح مجالاً للتفويض:

تعتبر عملية تفويض السلطة واحدة من أهم العمليات التنظيمية في أي منظمة كما أنها مبدأ من المبادئ الرئيسة للإدارة الرشيدة والمقصود بهذا المبدأ إحالة بعض الأعمال إلى آخرين مع إعطائهم السلطة الكافية للقيام بها، فعلى الرئيس الناجح أن يعهد بمعظم أعماله إلى مرؤوسين، ما عدا تلك التي لا يستطيعون أدائها وهذا الإجراء يؤدي إلى تكبير حجم وظائفهم، وتنمية مقدراتهم، وتوسيع مداركهم، ورفع مستوياتهم ولا يعني هذا أن يعهد الرئيس بجميع أعماله إلى مرؤوسيه، بل يجب أن يبقى معه الحق في مراقبتهم ومراجعة ما يقومون به من أعمال، للتأكد من صحتها، فهو المسئول الأول والأخير عن كل ما يؤديه مرؤوسيه من أعمال، وكل ما يرتكبونه من أخطاء (فليه وعبد المجيد، 2005: 258، 259).

ويعرض فليه وعبد المجيد بعض المهام التي يستطيع مدير المدرسة أن يفوض مرؤوسيه في المجالات التالية:

- احتياجات الأمن والنظام في المدرسة.
- حسن سير الدراسة وتصريف العمل.
- استخدام الأجهزة و المعدات التعليمية.
- الصرف من بنود الميزانية المعتمدة.
- عمل السجلات والملفات والاحتفاظ بها.
- تسيير النشاط الاجتماعي والترفيهي.
- تدريب الموظفين الجدد على العمل.
- مراقبة المستوى الصحي والنظافة والتغذية.
- الإشراف على حضور وانصراف العاملين.
- منح الإجازات الاعتيادية والمرضية (فليه وعبد المجيد، 2005: 116).

من خلال ما سبق يتضح أن الأمور التي تصلح كمجال للتفويض هي المهام التي يتم تنفيذها والبت فيها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي لا يتحمل وقت المدير القيام بها، وهي أمور إدارية يمكن القيام بها مع القليل من التوجيه والتدريب من قبل المدير لمرؤوسيه.

ثانيا : المهام التي لا تصلح مجالاً للتفويض :

يوضح مرسى بأن على مدير المدرسة أن يتعرف إلى الحدود الممكنة، وغير الممكنة لتفويض السلطة، حيث لا يستطيع مدير المدرسة أن يفوض السلطة في المجالات التالية:

- 1- حق تفويض السلطة نفسه.
 - 2- المسؤولية النهائية للكفاءة الإنتاجية للمدرسة.
 - 3- العلاقات الخارجية مع المسؤولين والمدارس الأخرى، ورفع تقارير العمل إلى السلطات العليا.
 - 4- النظر في التظلمات الداخلية التي يقدمها العاملون في المدرسة.
 - 5- عمليات الترقى والجزاءات (مرسى، 2002: 96).
- ويضيف عليه وعبد الحميد:

- 6- تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين.
- 7- الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين.
- 8- البت النهائي في حالات الغياب الطويل والتأخير المخل ومشكلات النظام.
- 9- المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمؤسسة (عليه وعبد الحميد، 2005: 111-117).

مما سبق ترى الباحثة أن المهام التي لا يجوز تفويضها للمرؤوس هي المهام التي تحتاج إلى اتخاذ قرار فيما يخص الموظفين والمؤسسة التعليمية ككل، والتي تؤثر على سير العمل، كذلك لا يجوز للمرؤوس تفويض غيره فيما فوض فيه، إلا إذا صرح له بذلك في قرار التفويض الصادر إليه .

10-الشروط التي تركز عليها عملية التفويض الفعال:

يساعد التفويض الفعال على إنجاز المهام المفوضة دون حدوث أية مشكلة أو عقبة تحد من القيام بها .كما إن التفويض الفعال هو التفويض الذي يستند إلى أساس قانوني يتم ممارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء وبأسلوب متقن ومخطط، وحتى يؤدي التفويض ثماره لا بد من تحديد الواجبات، والمسؤوليات ،والسلطات المخولة للمديرين .ولذلك هناك شروط عديدة يجب توافرها لإنجاح عملية التفويض .وهذه الشروط :

- 1- أن يكون التفويض قائماً على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكاناته وتصور واضح لخط التقدم الوظيفي المناسب له.

- 2- أن يتقبل القائد أخطاء الموظف المفوض و أن يبصره بالهفوات التي وقع بها وطريقة تلافيها.
 - 3- أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل. ارتباط السلطة بالمسئولية، أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله وأن يتحمل المسئولية كاملة اتجاه هذا العمل(كنعان،2002: 132).
 - 4- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوسين وخبراته.
 - 5- فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه، أي أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط اتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات.
 - 6- يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي.
 - 7- تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض الموظف لأدائها(العمايرة، 1999: 270).
 - 8- استمرار مسئولية القائد الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه، فهو المسئول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزولها هو أم التي فوضها للآخرين(السلمي،1999: 102).
 - 9- الاختيار الدقيق للمرؤوس المفوض بحيث تتناسب المهمة المفوضة لإنجازها مع تخصصه وخبراته في ذلك المجال.
 - 10- يجب تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له.
 - 11- يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة(الشرقاوي،2006: 83).
- بالإضافة إلى الشروط السابقة يوجد بعض الشروط للتفويض التي تكون نابعة من تشريعات ولوائح قانونية والتي تحدد المسؤوليات والسلطات المخولة للمديرين من أهمها:
- وجوب وجود نص يميز التفويض :** فصاحب الاختصاص موكل بسلطة من السلطات الإدارية ذات اختصاص معين بمقتضى الأسس والمبادئ الدستورية أو القانونية، فممارسة اختصاص بنفسه عندئذ يكون واجباً قانونياً، ولا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين والأنظمة وكان هناك نص يتضمن تفويضاً في الاختصاص، فالتفويض يجب أن يأذن به نص ، ولا يكتفي أن يأذن به المدير الإداري الأعلى(فليه وعبد المجيد،2005: 329).
- التفويض لا يكون إلا جزئياً:** إن الهدف الأساسي من التفويض هو تخفيف العبء على الرئيس الإداري بتمويل جزء من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه، حتى يتفرغ هو للأعمال الأكثر أهمية لذا لزم أن يكون التفويض بجزء من الاختصاص وعدم جواز التفويض الكلي، لأن ذلك يخالف القواعد العامة للتفويض لأنه إذا فوض الرئيس جميع سلطاته لموظف آخر، وبقي هو دون صلاحيات، يكون

قد تنازل في هذه الحالة عن جميع اختصاصاته التي أسندت إليه بالقانون، وهذا لا يجوز لأنه لا يملك هذا الحق .

-**وضوح حدود التفويض** : أن يكون التفويض سليماً من الناحية القانونية وبالشروط التي حددها القانون، وعلى الرئيس والمرؤوس أن يحترما هذه الأوضاع حتى لا تحدث مشاكل بينهما أثناء ممارسة السلطات المفوضة بين المرؤوسين الذين انتقلت إليهم تلك السلطات (أبو معمر، 2009: 88)..

-**علنية التفويض** :وفقا لنص الدستور أو القانون يمكن أن تفوض السلطة المختصة بعض اختصاصاتها بموجب قرار يصدر منها، وهو كعمل قانوني يجب أن يتخذ شكلاً خارجياً، بأن يعلن المفوض عن قرارات التفويض، يجب أن يبلغ التفويض للمفوض ولكافة العاملين في المدرسة، وأن يكون صريحاً لا ضمنياً، حتى يعلم به الأفراد ويرتبوا تصرفاتهم وفقاً لأحكامه(فليه وعبد المجيد، 2005: 329، 330).

ويتبين لنا مما سبق بأن التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على القيام بأعمال قيادية وتحمل المسؤوليات الكبيرة وإعدادهم لشغل وظائف أعلى، ويمنح القائد الإداري مرؤوسيه حرية التفكير والتصرف واتخاذ القرارات في حدود الصلاحيات المخولة لهم ووضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التعرف و الإبداع والابتكار.فبالتفويض أيضاً يمنح القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات معينة مبيناً لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب تحقيقها، وعليه فهو يفوضهم جزءاً من سلطته بما يكفي لإنجاز تلك الواجبات أو المهام، وعلى المرؤوسين الذين فوضت إليهم السلطة تحمل مسئوليات إنجازها في حدود السلطة الممنوحة لهم.

ولا يكون التفويض إلا بإسناد نص يأذن له، تحسباً من اختلاط الاختصاصات داخل المؤسسة الإدارية، فيترتب على ذلك نتائج خطيرة تهدد النظام الإداري، لذلك لابد من النص الصريح بالتفويض، وهذا النص قد يكون دستورياً أو قانونياً أو لائحياً.

وقرار التفويض يشمل البيانات اللازمة للتفويض مثل اسم الموظف المفوض إليه، ومسمى وظيفته، ومدة التفويض، وكذلك مضمون الصلاحيات المفوضة حتى يكون المرؤوس على علم بحدود مسؤوليته عند تنفيذه للأعمال المفوضة له في حدود اختصاصه، بمعنى آخر انه يشترط أن يكون موضوع قرار التفويض ممكناً وجائزاً قانوناً.ولكن هذا كله لا يمنع من قيام الرئيس بمراقبة مرؤوسه وتوجيهه وإرشاده إلى الكيفية التي يمارس بها تلك السلطات .وإذا شاء المدير أن يعدل تلك السلطات المفوضة وإلغاء التفويض إذا ما رأى ذلك(أبو معمر، 2009: 89).

ومن خلال التفويض أيضا يتم إنجاز العمل بنجاح، فكلما زاد تفويض السلطة كلما زادت فرصة الممارسة الديمقراطية والمشاركة داخل الجامعات واتصف نمط السلطة بالديمقراطية، ومن ثم فإن التفويض الفعال هو التفويض الذي يستند إلى أساس قانوني ويتم ممارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء

12-المعوقات التي تعترض التفويض:

على الرغم من أهمية التفويض ومزاياه على مختلف المستويات إلا أن هناك عدد من العوامل والمشكلات والعقبات التي قد تحول بين التفويض والثمار المرجوة من ورائه ويمكن الإشارة إلى بعض من تلك المعوقات التي تكمن في عوامل تتعلق بالمدير وعوامل متصلة بالعاملين المفوضين. ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو التالي:

أولاً : معوقات تتعلق بالمدير وتتمثل في التالي:

1. حب السلطة للمدير وعدم رغبته في تفويض أي شيء، و عدم ثقته في مرؤوسيه.
2. اعتياد المديرين على الانشغال في الأمور الروتينية وعدم الرغبة في تغيير أنماط إدارية معينة من الصعب تغييرها.
3. خوف المدير من منافسة العاملين في المؤسسة: فقد يشعر المدير أن هناك من هم على كفاءة عالية، ويعتبرهم منافسين له، ويخشى أن تلاحظ القيادة العليا ذلك فيوجهون ثقتهم إليهم، ويستفيدون منهم في أمور كثيرة (القيوتي، 2003: 268).
4. عدم وعي المدير بمبادئ وفوائد التفويض، فمن المديرين من يفوض بعض سلطاته، ثم لا يهتم بكيفية ممارسة العاملين المفوضين للسلطة، ولا يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين العاملين المفوضين، ومن ثم يصبح التفويض فوضى (فليه وعبد المجيد، 2005: 335).
5. رغبة المدير في الوصول إلى درجة الكمال، وعدم تقبل الأخطاء و ذم السماع بها، فما يفرض رقابة شديدة عند التفويض (أبو شيخة، 1999: 263).
6. نقص كفاءة المدير في الإدارة يجعله يخشى من فشل التفويض.
7. تخوف المدراء من عواقب التفويض في تأخير إنجاز الأعمال، حسب اعتقادهم، وحسب شعور مزاجي لديهم بعدم إعطاء الفرصة لمرؤوسيه لممارسة هذا التفويض (العمامرة، 2001: 221).

8. عدم سماح المدراء لمرؤوسيهم بحق الخطأ، فالتفويض يتضمن مخاطر، لذلك لا بد من إعطاء المفوض إليه حق الخطأ حين يقوم بعمل لم يألفه والاستفادة من خطئه وتجنبه من الوقوع فيه مرة ثانية.
9. المبالغة في الشعور بالذاتية وحب التقدير :ويتم ذلك حين يرغب المدير في أن ينسب لنفسه كل عمل هام يتم في المؤسسة، ويرجع له السبب الأول والأخير في تحقيقه متناسياً جهود مرؤوسيه التي أدت إلى هذا النجاح، فهذا التصرف يسد الطريق أمام مرؤوسيه لتنمية قدراتهم.
10. غياب القيم الشخصية الإيجابية تجاه تفويض السلطة :حيث يوجد عدد من المديرين غير راضين عن مبدأ تفويض السلطة، أو بالأحرى عدم اقتناعهم بالقيمة الإدارية للتفويض، وعدم مناصرته لهذا المبدأ(فليه وعبد المجيد، 2005: 334).

ثانياً :معوقات ترتبط بالمرؤوسين وتتمثل في التالي:

1. عدم رغبة الموظفين في تحمل المسؤولية، وتفضيل ممارسة العمل الروتيني الذي لا يحتاج إلى اجتهد تجنباً لتحمل أية مسؤولية ويرجع ذلك إما لجهل أو لضعف أو لعدم انتماء للمؤسسة ولم يتوفر لهذه الفئة من العاملين الحد الأدنى من الدافعية اللازمة للعمل .فأصبحوا غير محتاجين إلى تفويض السلطة.
2. انخفاض مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين :حيث توجد مجموعة من العاملين يعتمدون على الراحة وتعود على القرار الجاهز والمعد مسبقاً(فليه وعبد المجيد، 2005: 335)
3. افتقار المرؤوسين للخبرات والمؤهلات التي تؤهلهم لتحمل المسؤوليات وممارسة السلطات التي قد تفوض لهم .قد تزدهم مؤسسات التعليم العالي بأشخاص غير أكفاء لا تتوافر فيهم المؤهلات الأساسية اللازمة لشغل الوظائف التي يتم فيها التوظيف على أسس غير موضوعية(القريوتي، 2003: 268).
4. معارضة بعض المرؤوسين قبول السلطة المفوضة خوفاً من الفشل أو عدم الثقة بأنفسهم عند تحمل المسؤولية.
5. خوف المرؤوسين من الوقوع في الخطأ وتصيد الرؤساء لأخطائهم مما يعرض أنفسهم للانتقادات وجزاءات العمل.
6. اعتقاد المرؤوسين أن المكافأة الممنوحة من الوظيفة غير كافية(أبو معمر، 2009: 89).

7. تعدد جهات إصدار الأوامر لدى المفوض إليهم: مما يسبب لهم الارتباك وعدم الوضوح من المدير المباشر لهم (فليه وعبد المجيد، 2005: 336).
8. كثرة الأعباء التي تقع بالمرؤوسين: مما يجعل التفويض أمراً مثقلاً على كاهلهم فلا يرغبون القيام بالأعمال المفوضة إليهم.
9. اعتقاد المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يفسد علاقات العمل التي تربطهم برؤسائهم، وفقد علاقات الصداقة مع زملائهم (شلايل، 2007: 57).

علاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة

أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة، خلال السنوات القليلة الماضية، واقعاً إدارياً جديداً يكاد يكون مختلفاً تمام الاختلاف عما كان بالسابق ، تجلّت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقاً، وتحققت نقلة فكرية نوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت (الحسن، 2009: 1).

وبفعل ذلك فقد تأثرت المؤسسات المعاصرة، وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقف الرسمية، سعياً لإنجاز تعاملاتها متعديةً حدود الزمان والمكان، وصولاً إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة؛ لذلك فإن من يعيش في هذا العالم لا بد أن تشمل هذه التغيرات التي تعد مظهراً من مظاهر الثورة التقنية الحديثة.

ويذكر (النجار، 2008: 57) أن من الأسباب التي دعت للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الاهتمام بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية.

وتعتبر نظم المعلومات الإدارية نوع من أنواع تقنية المعلومات وتعتبر من تخصصات الحاسوب الجديدة. فنظم المعلومات الإدارية يجمع ما بين تقنية المعلومات وعلوم الحاسبات، والإدارة هدفها بناء أنظمة حاسوبية تكنولوجية تعمل على مساعدة المؤسسات المختلفة للقيام بأعمالها، وتقوم بعدة وظائف، المساعدة المكتبية، والقيام بالمهام المحاسبية، وتنظيم الاجتماعات، وكل ما يساعد المؤسسات في عملية اتخاذ القرار (أبو سبت، 2005: 23).

إن نظم المعلومات الإدارية تمثل في حقيقة الأمر بنية تنظيمية وظيفية وتقنية متكاملة من النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات، التي تعمل كنسيج متكامل مع البنية التنظيمية لمنظمة الأعمال الحديثة، وذلك من أجل تلبية احتياجات المستويات الإدارية المختلفة من المعلومات التي تختلف كما ونوعاً حسب طبيعة ونوع الإدارة ومستواها في التنظيم، وذلك لأغراض التخطيط والرقابة، وكذا اتخاذ القرار، كما تلعب دوراً مهماً في تحسين كفاءة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، اتصال يلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسات (مناصرية، 2004: 124).

ليس هناك أدنى شك بأن المعلومات تعد أساسية ورئيسية في اتخاذ القرارات ولاسيما في المؤسسات التعليمية ، ونظراً للتحديات الراهنة في هذا القرن فقد لقي مفهوم نظم المعلومات اهتماماً متزايداً

وملاحظاً في مختلف مجالات الحياة العصرية للإنسان ،سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي.

وتلك المعلومات بمواصفات معينة يجب أن تخدم احتياجات الإدارة العليا في عمليات اتخاذ القرارات فالإدارة العليا بحاجة إلى معلومات بمواصفات معينة تخدم أغراضها .ومن هنا برزت الحاجة إلى توفير آلية مناسبة لتقييم مدى جودة هذه المعلومات . هذه الآلية تعتمد على وجود خصائص يجب أن تتوفر في المعلومات لجعلها ذات فائدة في دعم نشاطات الإدارة العليا في اتخاذ القرارات (السالمي،2006: 125).

من هذه الخصائص:

الشمولية: بحيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة.

الدقة: بحيث تخلو هذه المعلومات من الأخطاء.

المناسبة زمنياً: بحيث تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب للاستفادة منها.

الواقعية: بحيث تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع هذا الموضوع.

الكلفة: بحيث تكون كلفة المعلومات أقل من فائدتها.

النطاق الزمني: قد تكون المعلومات تاريخية أو مستقبلية.

مصدر المعلومات : قد تأتي من مصادر داخلية وهي التي تنشأ داخل المنظمة، أو من مصادر خارجية.

الاعتمادية: تشير إلى المدى الذي تسمح لصانع القرار بالاعتماد على المخرجات المعلوماتية، وهي تعتمد على مدى دقة مدخلات نظام المعلومات.

المرونة: وهي مدى قابلية المعلومات للتكيف مع الاحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين (شليبي،2011: 35).

فإذا غطت هذه المعلومات كافة جوانب الموضوع فإنها تعطي متخذ القرار إماماً كاملاً بهذا الموضوع وتضع أمامه تصوراً يمكنه من اتخاذ قراراته، بثقة بسبب كمال وشمولية المعلومات المتوفرة لديه، كذلك يجب أن تكون المعلومات دقيقة خالية من الأخطاء لأن وجود الأخطاء فيها يمهد إلى اتخاذ قرارات غير سليمة قد تنعكس سلباً على المنظمة .وهذه المعلومات إذا توفرت بعد مرور وقت الحاجة إليها أصبحت عقيمة الفائدة لمتخذ القرار، لعدم تمكنه من الاستفادة منها في اتخاذ قراره المطلوب في ذلك الوقت المحدد .وبعد ذلك كله فإن المعلومات التي يجب توفيرها للإدارة العليا يجب أن تكون ذات صلة وثيقة بالموضوع المراد التعامل معه وبأمر آخرى تهتم المدير متخذ القرار (السالمي،2006: 130).

وتعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية المهمة ولكن يجب التأكيد هنا أن ليس كل عملية تتطلب اتخاذ قرار، ولكن كل عملية تتطلب نوعاً وكماً من المعلومات مختلفاً عن غيرها من العمليات. ونظراً لأهمية اتخاذ القرار في الإدارة وأهمية المعلومات في ذلك فقد جاء الاهتمام وإجراء هذا العمل (الهزيمة، 2009: 3).

ونظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل وزيادة الأعباء الإدارية فكان لا بد من إحداث تطور شامل في الإدارة، يكون مسئول عنه إداري قائد يستشعر مشقة هذا العمل وفي نفس الوقت قد يخول لهم بعضاً من اختصاصاته وسلطاته وعليه فإن تفويض السلطة أمر هام حيث يعتبر من أساليب الإدارة الناجحة عند القيام بعملية الإصلاح الإداري.

إن المهام المسنودة إلى المدير قد تفوق بكثير تلك التي تمكنه القيام بها شخصياً، فيعتبر التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية اتخاذ قرار من قبل القائد الإداري يخول بموجبه أحد المرؤوسين صلاحية أداء مهام محددة يقوم بتحديدتها المدير. إن أهمية المعلومات في الإدارة عموماً وفي تفويض السلطة بوجه خاص لا تحتاج إلى تأكيد فمختلف الاتجاهات الإدارية لا تختلف حول أهمية المعلومات حتى أن البعض شبه المعلومات ونظمها بالنظام العصبي .

وتعتبر عملية تفويض السلطة محورا للأنشطة الإدارية في المنظمات على اختلاف أنواعها، فهي من أهم ما يمارسه المديرون بمختلف مستوياتهم الإدارية، كما وتعتبر من أكثر النشاطات استهلاكاً لوقتهم وجهدهم لتعددتها وتكرارها، وهي في ذات الوقت من أخطر جوانب العملية الإدارية بالنسبة للمديرين لأنهم مسئولين مباشرة عن نتائج اتخاذ القرارات، والمعلومات تلعب دوراً أساسياً ومهما في عملية صنع القرارات.

والواقع أن الاختلافات بين النظريات الإدارية المختلفة هو اختلاف حول كمية المعلومات المطلوبة وطريقة استغلالها ومن جهة أخرى نجد أن توفر المعلومات ليس ضرورياً فقط لعملية تفويض السلطة بل انه ضروري لتنفيذ وتقييم القرارات المتخذة، ولذلك فإن الحاجة للمعلومات في اتخاذ القرارات هي عملية دائمة ومستمرة.

ويمكن تلخيص أهم اتجاهات تأثير التكنولوجيا في النظم الإدارية على النحو الآتي:

1- يساعد استخدام التكنولوجيا على توسيع مجال رقابة الإدارة العليا، مع التوسع في الوقت نفسه في توزيع عملية اتخاذ القرارات في الإدارة التنفيذية، وهذا الاتجاه يعني مركزية الرقابة ولا مركزية اتخاذ القرارات؛ وهو أسلوب يجمع بين مزايا أسلوب المركزي واللامركزي في وقت واحد و يحقق مرونة ودرجة استجابة عالية في النظام الإداري

2- ساعدت التكنولوجيا على إيجاد قنوات اتصال جديدة من خلال شبكات الحواسيب والاتصالات على مستوى المؤسسة ككل، وقد مكن ذلك من زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات .

3- ساعدت التكنولوجيا على تخليص المديرين من أعباء المهام الروتينية المملة مما يتيح لهم استخدام فائض أوقاتهم في التخطيط ورسم السياسات مما ينعكس على كفاءة الإدارة(الهزيمة، 2009 : 15).

بشكل عام فإن تطبيقات التكنولوجيا تعد أكثر تغلغلاً وانتشاراً في المجالات الإدارية، بالمقارنة مع المجالات الأخرى فهي تؤثر في العناصر الرئيسة للنظم الإدارية وفي معالجة البيانات ونظم الاتصالات واتخاذ القرارات.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

❖ دراسات تتعلق بمحور الإدارة الإلكترونية.

❖ دراسات تتعلق بمحور تفويض السلطة.

الدراسات السابقة

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الاتجاهات الإدارية المعاصرة، فهي تعتبر من نتاج التقدم المستطرد في تقنية المعلومات والاتصالات في العصر الحديث، لذا ومن خلال البحث - لاحظت الباحثة أن الدراسات ذات الصلة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية تحتل مساحة قليلة نوعاً ما على خريطة الدراسات الإدارية التربوية، وأن هناك ندرة في الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتقويض السلطة وهذه بعض الدراسات التي تمكنت الباحثة من الحصول عليها، من خلال المكتبات المحلية وشبكات الانترنت، وستعرض الباحثة الدراسات من خلال تقسيمها إلى محورين على النحو التالي :

أولاً :- دراسات متعلقة بالإدارة الإلكترونية

1- دراسة (العاجز، 2011 م) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية"، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

- تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلائم بيئة العمل الإلكتروني، وتعميمها باستمرار الكترونياً بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة.

2- دراسة (العالول، 2011) بعنوان " مدى توافر متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة و أثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد"، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في أكبر مائة جمعية خيرية في قطاع غزة و أثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، و لإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما أعد استبياناً لغرض البحث كأداة رئيسة بالإضافة لإجراء بعض المقابلات ، وتم استخدام برنامج SPSS لاستخراج التكرارات والمتوسطات ، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ، واختبار T-test ، واختبار التباين الأحادي، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون..

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

1- تتوافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة بنسبة 68.92% .

2- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية و الاستعداد المؤسسي ضد الفساد .
أهم التوصيات:

1- ضرورة قيام الجمعيات الخيرية بإدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كاف في الخطط الاستراتيجية.

3- دراسة (شليبي، 2011) بعنوان: " واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي" غزة ، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقامت بتصميم استبانة كأداة رئيسة تم توزيعها على الطبقتين الإداريتين العليا والوسطى في الجامعة ، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج SPSS لاستخراج التكرارات والمتوسطات ، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ، واختبار التباين الأحادي، واختبار مان ويتني، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط سبيرمان.

أهم النتائج :

1- وجود إدراك لمجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في الإنجاز، وتوفير الوقت والجهد.

2- تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية.

وأوصت الباحثة:

- 1- ضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 2- العمل على تعزيز الهيكل الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية.

4-دراسة(الأسمرى، 2010) بعنوان: " تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض "السعودية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية وتعرف المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية والإسهام في تطوير الإدارة المدرسية من خلال توظيف المديرين لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الشامل لأفراد عينة الدراسة المكونة من (193) مديراً، وكانت الأداة المستخدمة لجمع المعلومات استبانة مكونة من 49 فقرة ، ولمعالجة البيانات استخدم برنامج SPSS لاستخراج التكرارات والمتوسطات ، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ، واختبار T-test ، واختبار التباين الأحادي، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون.

أهم النتائج:

- 1- أغلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارات المدارس الثانوية بمدينة الرياض ضعيفة.
- 2- هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات المدارس الثانوية بمدينة الرياض .
- 3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير نوع المدرسة ، المؤهل العلمي ، ودورات الحاسب.

5- (خلوف، 2010) بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين و المديرات"، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية و لتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة، و استخدام برنامج SPSS لاستخراج التكرارات والمتوسطات ، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ، واختبار T-test، واختبار التباين الأحادي، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون.. و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين و المديرات.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس و لصالح الذكور، و متغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فأعلى، و متغير الموقع الجغرافي لصالح المدينة، و لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة أو في مجال التخصص.

أهم التوصيات:

1- الإسراع في تدريب المديرين و المعلمين على استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي الإداري الفني.

2- ضرورة اشتراك المدارس بشبكة الإنترنت لما يسهل تداول المعلومات بين المدارس و المديرية أو الوزارة، و العمل على تأسيس شبكات داخلية في المدارس

6-دراسة (الغامدي، 2009) بعنوان: " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري من وجهة نظر المديرين والوكلاء"، السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري من وجهة نظر المديرين والوكلاء ، واستخدمت

الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، حيث قامت بإجراء دراستها على جميع المديرين والوكلاء العاملين في مدارس تعليم البنين في مدينة ينبع والبالغ عددهم (49) فرداً ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من 60 فقرة كأداة رئيسة للدراسة ، وتم استخدام برنامج SPSS لاستخراج التكرارات والمتوسطات ، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ، واختبار T-test ، واختبار التباين الأحادي، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون. أهم النتائج :

- 1- رأى المديرون والوكلاء أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتم بدرجة عالية.
 - 2- رأى المديرون والوكلاء أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تجويد العمل الإداري بدرجة عالية جداً.
- أهم التوصيات :

- 1- التركيز على تفعيل الموقع الإلكتروني الخاص لكل مدرسة.
- 2- عقد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية لجميع الإداريين.

7-دراسة (البشري، 2009) بعنوان : " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة". تهدف الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة، والتعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من جميع الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة والبالغ عددهن (441) فرداً، وتمت معالجة البيانات باستخدام التكرارات والمتوسطات ، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، واختبار التباين الأحادي، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون. أهم النتائج:

- 1- وجود معوقات إدارية منها الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- 2- وجود معوقات تقنية منها ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة.
- 3- وجود معوقات بشرية متمثلة بالضعف في مهارات اللغة الإنجليزية.

4- وجود معوقات مالية تتمثل بمحدودية الدعم المالي.

أهم التوصيات :

1- نشر الثقافة الإلكترونية.

2- وضع برامج تدريبية لرفع كفاءة الإداريات.

3- التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني.

8- دراسة (السميري، 2009 م) بعنوان " درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير"، فلسطين.

وهدفنا الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، واستخدمنا الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة مكونة من 48 فقرة وكذلك سؤال مفتوح ، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من 124 مدير ومديرة لمدارس الثانوية بمحافظة غزة.

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها

1- أن درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بصورة عامة قليلة حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة بشكل عام 50.27%.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في مدارس الثانوية تعزى لمتغير (الجنس- المؤهل - مدة الخدمة).

واقترحت الدراسة سبلا لتطوير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على النتائج من أهمها :

1- تخصيص ميزانية كاملة من قبل وزارة التربية والتعليم لدعم مشروع الإدارة الإلكترونية.

2- العمل على نشر الثقافة الإدارية الإلكترونية.

3- إعداد وتهيئة مديري المدارس ونوابهم نحو التحول إلى الإدارة الإلكترونية عبر الدورات التدريبية، والندوات، و ورشات العمل.

وبناءً على النتائج السابقة أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات أهمها :

- ضرورة البحث عن مصادر تمويل متنوعة داخليا و خارجيا.
- توفير أجهزة حاسوب بأعداد ومواصفات مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية.
- استقطاب كفاءات بشرية متميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين وخبراء تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.

9- دراسة (الفرا ، 2008 م) بعنوان " تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية " ، فلسطين.

وهدفَت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظات غزة والكشف عن معوقات الاتصال الإداري في ضوء مفهوم الإدارة الإلكترونية وسبل تطوير الاتصال الإداري، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة مكونة من 52 فقرة موزعة على عدد من المجالات، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من جميع مديري ومديرات مدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم 87 مديراً ومديرةً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظات غزة بصورة عامة ضعيفة حيث بلغت نسبة 53.8%.
- وجود معوقات تعترض تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني بدرجة متوسطة حيث بلغت نسبة 69% .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني تعزى لمتغير (الجنس - المؤهل - مدة الخدمة).
- ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة :

- 4- تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال الإداري الإلكتروني .
- 5- توفير وسائل الاتصال الحديثة في المدارس لمواكبة التغيير والتطور.

10-دراسة (العريشي ، 2008 م) بعنوان " إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين " بالسعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة مغلقة كأداة للدراسة. طبقت الدراسة على جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين. ومن أهم نتائج الدراسة:

١ .يرى أفراد العينة أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

٢ .يرى أفراد العينة أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

٣ .وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لدورات الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات.

٤ .وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على الماجستير.

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة :

1. التخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتثقيفهم.

2. عقد الندوات واللقاءات والورش اللازمة لإزالة المخاوف لدى بعض العاملين من غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية.

3. تشجيع العاملين في مجال الإدارة وتهيئتهم للتحول نحو الإدارة الإلكترونية من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.

11-دراسة (اللامي،2008) بعنوان: " واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ووكلائها في محافظة الخبر. "

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ووكلائها في محافظة الخبر، و بلغت عينة الدراسة (33) مديراً و (63) وكيلًا، يمثلون (80%) من المجتمع الأصلي للدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

-توجد ممارسات حقيقية من قبل مديري المدارس، ووكلائهم لأعمالهم الإدارية من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي الإدارية بدرجة عالية.

-توجد مساهمة حقيقية تقدمها التطبيقات الحاسوبية الحالية للإدارة المدرسية، وبدرجة عالية جدًا.

-حاجة التطبيقات الحاسوبية الحالية لمزيد من التطوير و الترقية، للتناسب مع متطلبات الإدارة المدرسية الحالية.

-تصور دور الجهات المختصة، وذات العلاقة في جانب تطوير مهارات المديرين و الوكلاء في مجال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي و الارتقاء بها.

12-دراسة (الشقصي،2008) بعنوان: " تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء آراء العاملين فيها"

هدفت الدراسة إلى وضع تصورٍ مقترحٍ لتطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء آراء العاملين فيها، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التعليم العالي والمكون من (1166) موظفًا وموظفةً، واستخدمت الباحثة استبانة لجمع المعلومات، كما استخدمت المنهج الوصفي ، وتمت معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test وتحليل التباين الأحادي واختبار شافية للمقارنات البعدية.

أهم النتائج :

- 1- تقديرات أفراد العينة لمحور فوائد ومجالات ومتطلبات ومقترحات تطبيق الإدارة الإلكترونية بين مرتفعة جدًا ومرتفعة.
- 2- تقديرات أفراد العينة لمحور معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بين مرتفعة ومتوسطة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقدير عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس على جميع محاور الدراسة.

13-دراسة (الحمدان و العنزي،2008) بعنوان: " الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تم استخدام الإحصاء الوصفي و تم استخدام برنامج SPSS لاستخراج التكرارات والمتوسطات ، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ، واختبار T-test ، واختبار التباين الأحادي، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون. و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

- 1- وجود أثر فعال لأهمية الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري تتمثل في تفعيل الاتصالات الرسمية.
 - 2- وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال في استمرار العمل.
 - 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة لأهمية الإدارة الإلكترونية يعزى لمتغيرات النوع و الخبرة في الإدارة المدرسية و المؤهل العلمي.
- التوصيات:

- 1- ضرورة إصدار قرار وزاري بتطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المرحلة الابتدائية كخطوة أولية.

14- دراسة (أبو حشيش،2008) بعنوان: "إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري المدرسي بمحافظات غزة".

هدفت الدراسة للتعرف إلى تصورات معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظات غزة، لمدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري المدرسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبانة في جمع المعلومات من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (225) معلماً ومعلمة، و تم استخدام الإحصاء الوصفي و تم استخدام برنامج SPSS لاستخراج التكرارات والمتوسطات ، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ، واختبار T-test .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- 1- تصورات معلمي المرحلة الأساسية في محافظات غزة لمدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري أقرب إلى درجة عالية وفقا للمعيار الذي تبنته الدراسة.
 - 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور معلمي المرحلة الأساسية في محافظات غزة لمدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري تعزى لمتغير الجنس و لصالح المعلمات، كذلك توجد فروق في تصور معلمي المرحلة الأساسية في محافظات غزة لمدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة وذلك لصالح أقل من 10 سنوات.
- وأوصت الدراسة :

- 1- ضرورة تهيئة البنية التحتية الملائمة للإدارة الإلكترونية.
- 2- ضرورة استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري المدرسي.

15-دراسة (Joseph, 2008) بعنوان :

" وجهة نظر ودور مدير المدرسة الثانوية فيما يتعلق بمجال تكامل التكنولوجيا في المدرسة الثانوية ودرجة تأثر دور المدير " ، الولايات المتحدة الأمريكية.

"The High School Principals Perspective And Role in Regard To The Integration of Technology in to The High School And How Has The Principals Role Been Impacted "

هدفت الدراسة إلى التركيز على كيفية تغير دور مدير المدرسة الثانوية عند استخدام التكنولوجيا في مجال عمله، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف و المعوقات التكنولوجية التي تؤثر على التعليم وعلى دور مدير المدرسة بولاية بنسلفانيا، واتبع الباحث المنهج الوصفي وتبنى إجراء مقابلات مع مديري المدارس الثانوية كأداة للدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- ١ . أن التكنولوجيا مفيدة في إنجاز المهام اليومية مثل التعرف على معلومات الطالب السكنية وتحليل معطيات الاختبارات والاتصال بالموظفين وأولياء الأمور.
- ٢ . من وجهة نظر المديرين ساعدت التكنولوجيا وبدرجة كبيرة في تحسين إصدار التعليمات.

٣ . أوضحت الدراسة أن التمويل ومقاومة الموظفين للتغيير، وسوء البنية التحتية للمدارس تكون معوقات حقيقية عند إدخال التكنولوجيا إلى المدرسة.

16-دراسة (التمام ،2007) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية"، السعودية. وهدفت تلك الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية، والتعرف إلى مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى إدارة الكليات التقنية وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية. وكان من أهم نتائجها ما يلي:

- 1- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تحسين إدارة الكليات التقنية بدرجة عالية.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع التطبيق ودرجة الإسهام في تحسين مستوى إدارات الكليات، لصالح درجة الإسهام.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عن إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين المستوى الإداري.

17-دراسة (بخش، 2007) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة". وهدفت تلك الدراسة إلى معرفة كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير كليات التربية للبنات في المملكة، في ضوء التحولات المعاصرة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (205) أفراد من عميدات، ووكيلات، ورؤساء أقسام كليات التربية بالمملكة، وقد تم استخدام المنهج التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة. وكان من أهم نتائجها ما يلي:

- 1- مدى أهمية الإدارة الإلكترونية في كافة النواحي الإدارية، والفنية في الكليات.
- 2- تتمثل أبرز متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في: وضع خطة إستراتيجية، واستثمار الإمكانيات البشرية والمادية، وتدريب منسوبات الكليات على استخدام آليات الإدارة الإلكترونية، وتعزيز المناخ التنظيمي في الكلية للعمل بروح الفريق.

18- دراسة (ردنه، 2007) بعنوان " استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين في مدينة جدة. " السعودية.

وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى التقنيات الحديثة المتوافرة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية، والأهلية للبنين في مدينة جدة، وأهمية استخدامها، ودرجة استخدامها، والمعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية، والتي تحد من استخدامهم الفعال للتقنيات الحديثة بالإضافة إلى تعرف أبرز احتياجات إدارة المدارس الثانوية بالنسبة لاستخدام التقنية الحديثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة للدراسة ، و طبقت على مائة وعشرة مديرين وكان من أهم نتائجها ما يلي:

1- هناك اتفاق على توافر التقنيات الحديثة في المدارس الحكومية الثانوية، والأهلية للبنين في جدة، مثل :آلة التصوير، والحاسب الآلي، وخدمة الإنترنت، والبريد الإلكتروني.

2- هناك اتفاق على أن التقنيات الحديثة تسهم في إنجاز العمل المدرسي بطريقة أفضل من إنجازها يدويًا.

3- من أهم معوقات استخدام التقنيات الحديثة، نقص الكوادر البشرية المؤهلة فنيًا لاستخدامها وقلة خبرة العاملين في مجال الإدارة المدرسية بطرق استخدامها.

19-دراسة (القحطاني، 2006) بعنوان: " مجالات و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون " ، السعودية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون بالسعودية و استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي، و تمثل الاستبانة الأداة الرئيسة لهذه الدراسة وتم استخدام برنامج SPSS لاستخراج التكرارات والمتوسطات ، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ، واختبار T-test ، واختبار التباين الأحادي، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون.

أهم النتائج:

1- لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء أفراد الدراسة حول إدراك أهمية و مجالات و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية و معوقات ذلك و سبل الحد من أثر تلك المعوقات يمكن أن تعزى إلى اختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية التالية: العمر - المستوى الوظيفي - المستوى التعليمي - سنوات الخدمة

20-دراسة (غنيم، 2006) بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة"، السعودية.

وهدفت الدراسة التعرف إلى مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ومعوقات استخدامها، والكشف عن الفروق بين آراء المديرين حول مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ومعوقات استخدامها تبعاً لمتغيرات الدراسة، والتعرف إلى مقترحات المديرين لتفعيل إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري والحد من معوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة.

تكونت عينة الدراسة من (227)مديرًا من جميع مراحل التعليم العام، واستخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

1. يرى المديرين في جميع مراحل التعليم العام أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية، ويأتي مديرو المرحلة المتوسطة في المقدمة.
2. يرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر إسهامات الإدارة الإلكترونية تطويرًا للعمل الإداري في اتخاذ القرارات، وأقلها إسهامًا في تطوير تقويم الأداء.
3. يرى المديرين في جميع مراحل التعليم العام أن استخدام الإدارة الإلكترونية تواجهه معوقات بدرجة متوسطة.
4. يرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري المعوقات المادية، وأقلها معوقات البرمجيات.

21-دراسة (Jacoby, 2006) بعنوان :

العلاقة بين أنماط صناعة قرار النظار وقبول واستخدام التكنولوجيا"، الولايات المتحدة الأمريكية.

"Relationship between Principals' Decision Making Styles and Technology Acceptance& Use"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أي مدى ممكن أن يؤثر أسلوب اتخاذ القرار عند المديرين على قبول استخدام التكنولوجيا وتحديد ما إذا كان المدير مع نمط معين في اتخاذ القرار هو أكثر أو أقل تقبلاً لاستخدام التكنولوجيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من 300 مدير من ولاية بنسلفانيا ووزعت عليهم استبانة مكونة من 45 فقرة موزعة في عدة مجالات وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- 1- أن أسلوب اتخاذ القرار لم يظهر تأثيراً على مدى قبول المديرين للتكنولوجيا.

2- معظم المديرين يقبلون باستخدام التكنولوجيا.

3- معظم المدراء يستخدمون التكنولوجيا في اتخاذ القرارات التي تخص إنجازات الطالب.

22- دراسة (Alharbi,2006) بعنوان:

"تصورات أعضاء هيئة التدريس والطلاب نحو معوقات تنفيذ الحكومة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية"

"Perceptions of faculty and students toward the obstacles of implementing e-government in educational institutions in Saudi Arabia"

وهدفت الدراسة الكشف عن العقبات التي تحول دون تطبيق الحكومة الإلكترونية داخل الجامعات بالمملكة العربية السعودية . وقد صنفت العقبات في ست فئات تمثلت في : عقبات تعليمية، وإدارية، وسياسية، واجتماعية، وتكنولوجية، والتمويل. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

1- إن أولى العقبات التي تحول دون تطبيق الحكومة الإلكترونية هي العقبات الإدارية، يليها

العقبات التعليمية، ثم التمويلية، ثم السياسية، ثم التكنولوجية، وأخيرا العقبات الاجتماعية .

2- إن دعم الثقافة التنظيمية يعد ضرورة لتطبيق الحكومة الإلكترونية داخل الجامعة، كما إن

السلوك التنظيمي الإيجابي يعد ضرورة للتغلب على معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية .

وقد أوصت الدراسة:-

1- أهمية تشجيع استثمار مجالات الحكومة الإلكترونية في التعليم الجامعي .

2- أهمية تدريب الموظفين الإداريين داخل الجامعة على مجالات الحكومة الإلكترونية

وتطبيقاتها وتوظيف ذلك في مجال عملهم.

23- دراسة (الدعيلج،2005) بعنوان: "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرحلة

الثانوية، من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة مكة المكرمة"، السعودية.

وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى الواقع الفعلي للرؤى المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة، والتعرف إلى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية، والمعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية، وطرق التغلب

على تلك المعوقات .واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لدراساتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات الإداريات العاملات في المدارس الثانوية في مكة المكرمة. وكان من أهم نتائجها ما يلي:

- 1- وجود أثر فعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية، تمثل في :سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة عالية، وسهولة تخزين المعلومات، وصحة وتكامل المعلومات.
 - 2- وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في :ضعف المخصصات المالية لشراء الأجهزة، ونقص الكوادر البشرية، والقصور في عقد الدورات التدريبية.
 - 3- وجود طرق للتغلب على معوقات الإدارة الإلكترونية تمثلت في :تطوير نظم العمل وأساليبه، خلق الوعي لدى منتسبي المدرسة بأهمية الإدارة الإلكترونية، توفير المدريات الماهرات.
- 24- دراسة (Barett، 2001) بعنوان :

" العوامل المؤثرة في استخدام المديرين لأنظمة المعلومات الإدارية".

“Factors affecting the use of management information systems”

ركزت هذه الدراسة على التحقق من العوامل المؤثرة في استخدام مديري المدارس لأنظمة المعلومات الإدارية، ولتحقيق ذلك تم الاستقصاء عن مستوى المدرسة، والجنس، والعمر، وسنوات الإفادة من نظام المعلومات الإدارية، وخبرة المدير، وتكرار استعمال نظام المعلومات الإدارية، ونوعيتها، ووظيفتها واستخدامها كمتغيرات.

وكانت هذه الدراسة عن مديري المدارس الحكومية في تكساس، والذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية، وبلغت عينة الدراسة (327) مديراً ومديرة، وتم استخدام التحليل الإحصائي والوصفي لدراسة العلاقة بين المتغيرات المتعددة، واعتمد الباحث الاستبانة أداة للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1-المديرون الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية لعدة سنوات يدركون سهولة الاستعمال، وفائدة نظام المعلومات الإدارية في دعمهم في اتخاذ القرار .
- 2-هناك اختلاف واضح في الفائدة من نظام المعلومات الإدارية بين مديري المدارس الأساسية، ومديري المدارس الثانوية، فمديرو المدارس الثانوية اعتمدوا بشكل كبير على نظم المعلومات الإدارية كي يساعدهم في إنجاز أعمالهم بدرجة أكبر من مديري المدارس الأساسية.
- 3- نظم المعلومات الإدارية تساعد المديرين على إنجاز أعمالهم، وإن العوامل المؤثرة في ذلك هي : مهارة المديرين وخبرتهم، وتكرار استخدامهم لنظم المعلومات الإدارية.

ثانيا دراسات تتعلق بتفويض السلطة :

1- دراسة (حرب، 2011) بعنوان : " أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية". فلسطين.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم توزيع 476 استبانة على الموظفين

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف، ووضوح الأنظمة والإجراءات، والعملية الرقابية، والكفاءة والمهارة، والهيكل التنظيمية، وتفويض السلطة لدى القيادات الإدارية.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية لهذا المجال تعزى إلى العمر.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها :

- 1- ضرورة الاهتمام بتفويض السلطة ونطاق الإشراف لدى القيادات الإدارية.
- 2- زيادة الاهتمام بتوضيح الأنظمة والإجراءات المتبعة في الوزارات الفلسطينية لإعطاء الموظفين حرية في تطبيق القانون وفق ما تقتضيه الظروف الموقفية.
- 3- التركيز على تدريب المسؤولين لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، والتركيز على لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمنظمة من اتخاذ القرارات، تعزيز دور المرأة في المناصب الإدارية العليا.

2- دراسة (أبو وطفة ، 2010م) بعنوان " تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم " .فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ودرجة ممارستهم لفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية الإدارة المدرسية الناتج عن تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 542 معلما ومعلمة، طبقت عليهم استبانة مكونة من جزئين، الجزء الأول لقياس درجة تفويض المدير لمعلميه من وجهة نظرهم ، والجزء الثاني لقياس فاعلية الإدارة المدرسية لدى مدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة :

- 1- أن درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية كانت جيدة .
- 2- وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية وفاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين.

وأهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة :

- 1- الاهتمام بآراء المعلمين، وإشراكهم في عملية التخطيط والتنظيم.
- 2- تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة التفويض، من خلال تغيير النظرة الخاطئة عن التفويض، والشك، وعدم الثقة بقدرات المرؤوسين ، والعمل على إيجاد نظام لمتابعة التفويض.

3- دراسة (الإبراهيم ، 2010) بعنوان " العلاقة بين المدارس الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة ميدانية لدى مديري وضباط تدريب مراكز التدريب المهني في الأردن)"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تكنولوجيا المعلومات، والمدارس الإدارية، ودورها في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري، وضباط تدريب مراكز التدريب المهني في الأردن.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،وتكونت عينة الدراسة من (83) مديراً وضابطاً تدريب، وكانت الأداة الرئيسة استبانة لملائمتها لأغراض الدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة

1- إن استخدام التكنولوجيا من قبل مديري المراكز المهنية وضباط التدريب يكسب قراراتهم صفة الشفافية، والوضوح وبنسبة (82.7 %) .
وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الدراسة:

1- ضرورة تبني فلسفة واضحة ومحددة في اتخاذ القرارات الإدارية.

2- اعتماد تكنولوجيا المعلومات مفهوماً، وأسلوب ممارسة في الأعمال الإدارية من مديري مراكز التدريب المهني، وضباط التدريب .

4- دراسة (أبو معمر، 2009) بعنوان " درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها" فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،وقامت بتصميم استبانة مكونة من (27) فقرة ،وكذلك سؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تفعيل تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الجامعات تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (256)موظفاً وموظفةً في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للعام الدراسي (2008/2009) ، ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام : برنامج الرزم الإحصائية (spss) ،معامل ارتباط بيرسون ، التجزئة النصفية ،معامل ألفا كرونباخ ،المتوسطات الحسابية ، النسب المئوية اختبار T-test ، تحليل التباين الأحادي وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة بشكل عام 60.57%.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة وتوجد فروق ذات دلالة لتفويض السلطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجامعة.

وأوصت الباحثة بما يلي:

1. ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض ،وذلك من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطات المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية.
2. ضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار ، وذلك بإعطاء الموظف فرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام ،والذي ينمي الحافز الذاتي للموظف ،ويعمل على إيجاد أفكار جديدة ويطبقها وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء.
3. ضرورة عقد القيادات الإدارية برامج تدريبية واجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الإداري، عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية لتبصيرهم على ضرورة التفويض وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة.

5- دراسة (شلايل ، 2007) بعنوان: "تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين". فلسطين.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تفويض السلطات لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين في علاقته بتفويض السلطة، والتعرف على العلاقة بين تفويض سلطة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة رفح ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن درجة استجابة المعلمين فيما يتعلق بمدى تفويض السلطة تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، التخصص، الخبرة، ونوع المدرسة. والكشف عن مدى الاختلافات في مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة. استخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة وقد تناولت عينة الدراسة (350) معلماً ومعلمة ولقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- 1-مدى تفويض السلطة لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.
- 2- مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين متوسطاً.
- 3-وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية لتفويض السلطة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

6-دراسة (مهنا،2006) بعنوان " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية". فلسطين.

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية(جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية -جنين، جامعة القدس -أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم (1710) أعضاء هيئة تدريس للعام الجامعي 2005/2006 م . وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني. أهم النتائج:

- 1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في كل من تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، الجامعة، نوع الكلية، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة في التدريس.
- 3- درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات كبيرة جداً، ووصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (82.2%) .
- 4- درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كبيرة، وصلت إلى (76%).

7-دراسة (Hung، 2006) بعنوان " :

"العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي ، لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينج في تايوان".

A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan (China)

هدفت الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة العليا بمنطقة كاوهسينج في تايوان باستخدام طريقتي الدراسة المسحية والدراسة الارتباطية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

- 1- وجود علاقة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض لصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي.
- 2- عدم وجود علاقة بين البعد الخاص بالأمان في مقياس الرضا الوظيفي والأبعاد الثلاثة لمقياس تفويض الصلاحيات (التطور الوظيفي، الوضع الوظيفي، والاستقلالية).
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض الصلاحيات تعود لكل من المؤهل العلمي والجنس.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعود إلى حجم المدرسة والمؤهل العلمي والجنس.

8-دراسة (الصغير ،2005) بعنوان " واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والمعوقات التي تحول دون تفويضهم تلك الصلاحيات ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً الاستبانة كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة وطبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين البالغ عددهم (99) مديراً وتمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية.

وتوصلت الباحثة إلى نتائج من أهمها:

- 1- إن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في التخطيط بدرجة أعلى من المتوسط.

- 2- إن مديري المدارس يفوضون صلاحياتهم في الإشراف الفني بدرجة متوسطة.
- 3- إن أهم المعوقات التي تعوق المديرين عن تفويض صلاحياتهم هي تلك المعوقات التي تعود للمواقف الإدارية والتنظيمية مثل ضعف نظم الحوافز والتدريب والرقابة والإشراف.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة مهما اختلفت مدة خدمتهم في العمل أو عدد الدورات التدريبية أو حجم المدرسة إزاء أبعاد معوقات تفويض الصلاحية لدى مديري المدارس.

9- دراسة (ذياب ، 2004 م) بعنوان " تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تفويض السلطة عند مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، ولقد تم اختيار عينه عشوائية من مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينة من (187) معلماً ومعلمه واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- 1- تبين أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية والواجبات الفنية والدرجة الكلية بصورة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض فيها مرتفعاً.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، فإنه يوصي بتوصيات من أهمها:

- 1- ضرورة تدريب مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث على ممارسة تفويض السلطة.
- 2- إجراء دراسة لعملية تفويض السلطة في مدارس الوكالة على مستوى الوطن.

10-دراسة (العثمان،2003) بعنوان " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء " ، الرياض ، السعودية.

هدفت الدراسة التعرف إلى الفوائد التي يمكن أن يحققها التفويض وأثره على كفاءة الأداء مستخدماً المنهج الوصفي كمنهج مستخدم في الدراسة، مستخدماً استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (668) ضابطاً من ضباط مدينة الرياض ، وتم استخدام برنامج SPSS لاستخراج التكرارات والمتوسطات ، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ، واختبار T-test ، واختبار التباين الأحادي، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون.

ويعتبر هذا الموضوع حجر الزاوية في التنظيم الإداري حيث توصلت الدراسة إلى التالي:

- 1- إظهار معوقات تفويض السلطة ومنها حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية.
- 2- إظهار القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة ومنها تنمية العلاقات الإيجابية بين الأعضاء والارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت.
- 3- إظهار تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء ومنها أن تفويض السلطة يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية، ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز.

11- دراسة (White & Warlingham، 2002) بعنوان :

"التفويض" التنسيق ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، الولايات المتحدة.

" Coordination and its role in achieving competitive advantage for the institution"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التفويض و مجموعات العمل باعتبارها إحدى المكونات الأساسية لبنية ومكونات المؤسسة وكيف تقوم المؤسسة بالوصول إلى مستوى مناسب من المنافسة وذلك من خلال تركيز جهودهم التنموية على عملية التفويض وقد استخدم الباحثان طريقة دراسة الحالة للوصول إلى نتائج الدراسة وقد قام الباحثان بتنفيذ دراستهما على إحدى المؤسسات الأمريكية التي تعمل على تقديم الخدمات الاستشارية والقانونية وقد توصل الباحثان إلى:

- 1- أهمية وفاعلية مجموعات العمل بالنسبة للأفراد أو المنظمات على حد سواء وكيف أن الأسلوب فرق العمل يعتبر عامل عام لصقل المهارات القيادية

2- أهمية التفويض باعتباره عنصراً أساسياً يستخدمه القادة الإداريون لبناء علاقة فاعلة مع المرؤوسين.

3- كما توصلت الدراسة إلى أهمية تفويض الأعمال الإدارية الاعتيادية من قبل المدراء وأهمية تركيزهم على المهام الأساسية التي تتطلب مهارات خاصة.

12- دراسة (Martin,2001) بعنوان :

" هل هناك علاقة بين تمكين المعلم وإحساس المعلمين بالمسؤولية ونجاح الطالب ؟ " ،ميسوري، الولايات المتحدة الأمريكية.

"Is There a connection: Teacher Empowerment, Teachers Sense of Responsibility ,and Student success"

هدفت الدراسة إلى بحث إمكانية إيجاد علاقة ما بين تصورات المعلمين لمستويات تفويضهم في مكان وتصورات المعلمين لمستويات المسؤولية نحو تعليم الطلاب وبين مستويات نجاح الطلاب كما تقسمها مستويات الأداء.

واستخدم الباحث المنهج التجريبي ، ولقد شارك في هذه الدراسة مجموعة من معلمي المرحلة الإعدادية من جنوبي غرب منطقة "ميسوري" ، الذين اظهروا حساً من المسؤولية نحو حجم إنجاز الطالب ،فلقد كانوا على استعداد لتلقي الثناء على نجاح الطالب ، لكنهم كانوا مترددين نحو قبول اللوم نتيجة فشل الطالب .

وأظهرت النتائج أن :

1. تفويض المعلم وإحساسه بالمسؤولية نحو نتائج طلابه ضروريان لإيجاد مناخ يزيد

من فاعلية المعلم، ولكن يظهر أن التأثير على إنجاز الطالب كان ثانوياً .

2. عدم وجود صلة مباشرة بين تفويض المعلم وإنجاز الطالب ، أو بين إحساس المعلم

بالمسؤولية وإنجاز الطالب .

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، نلاحظ أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية. الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة:

لقد تم عرض الدراسات السابقة بعضها موضوع الإدارة الإلكترونية والبعض الآخر تناول تفويض السلطة بشكل منفصل وكلاً على حدي، وقد تفاوت فيما بينها في تناول هذه المواضيع من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متباينة، فمنها من تناول المحور الأول في هذه الدراسة وهو الإدارة الإلكترونية من زاوية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية مثل دراسة (العالول، 2011)، (الأسمرى، 2010)، (السميري، 2009)، (الشقصي، 2008)، (العريشي، 2008)، (ردنة، 2007)، ودراسة (القحطاني، 2006). ومنها من درس واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المختلفة مثل دراسة (شليبي، 2011)، (خلف، 2010)، (الغامدي، 2009)، (اللامي، 2008)، (بخش، 2007)، (الدعيلج، 2005). والبعض درسها من حيث تأثيرها أو تأثيرها على الأعمال الإدارية الأخرى مثل دراسة (العاجز، 2011)، (الفرا، 2008)، (الحمدان والعنزي، 2008)، (التمام، 2007)، (غنيم، 2006)، (Barett, 2001). كما أن البعض الآخر درس معوقات تطبيقها مثل دراسة (البشري، 2009)، (Alharbi, 2006) ومنها من تناول (وجهات نظر ودور المديرين) تأثير التكنولوجيا على المديرين. ومدي قبلهم لها مثل دراسة (joseph, 2008) (Jacoby, 2006). أما المحور الثاني تفويض السلطة فدرس بعض الباحثين تفويض السلطة من ناحية واقع ممارسته كدراسة (أبووظفه، 2010)، (أبو معمر، 2009) (شلايل، 2007)، (الصغير، 2005)، (ذياب، 2004)، والبعض درس درجة تأثير أو تأثير تفويض السلطة على المتغيرات الإدارية كدراسة (حرب، 2001)، (الإبراهيم، 2010)، (العثمان، 2003)، ودراسة (white&walnghow, 2002) ومنها درس علاقة التفويض بالأعمال الإدارية مثل (مهنا، 2006) (Hung.j, 2006).

أوجه الاتفاق:-

أ. الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية

1- من حيث موضوع الدراسة:-

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (شليبي، 2011)، ودراسة (خلف، 2010)، ودراسة (الغامدي، 2009)، ودراسة (اللامي، 2008)، ودراسة (بخش، 2007)، ودراسة (الدعيلج، 2005) بدراسة واقع ممارسة الإدارة الإلكترونية.

2- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الأسمرى،2010)، و دراسة (خلوف،2010) ، (الغامدي،2009)، و دراسة (الفرا،2008)، و دراسة (اللامي،2008)، و دراسة (الحمدان والعنزي،2008)، و دراسة (Joseph،2008)، و دراسة (ردنة،2007) ، و دراسة (غنيم،2006)، و دراسة (Jacoby،2006) ، و دراسة (Barett ،2001) في مجتمع وعينة الدراسة المكون من مديري المدارس.

3- من حيث المنهج المستخدم

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات مديري المدارس السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

4- من حيث أداة الدراسة

اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإلكترونية.

ب. الدراسات التي تناولت تفويض السلطة

1. من موضوع الدراسة:-

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو وطفه،2010) ، و دراسة (أبو معمر،2009) ، و دراسة (شلايل،2007) ، و دراسة (الصغير،2005)، و دراسة (ذياب،2004) بدراسة واقع ممارسة مديري المدارس لتفويض السلطة.

1. من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:-

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو وطفه،2010)، و دراسة (شلايل،2007) ، و دراسة (Hung،2006) ، و دراسة (ذياب،2004) ، و دراسة (Martin،2001) في مجتمع وعينه الدراسة المكون من معلمي ومعلمات المدرسة.

2. من حيث المنهج المستخدم:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حرب،2011)، ودراسة (أبو وطفه،2010) ، ودراسة (الإبراهيم،2010)، و دراسة (أبومعمر،2004)، و دراسة (شلايل،2007)، ودراسة (مهنا،2006)، و دراسة (الصغير،2005)، و دراسة (العثمان،2007)، في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة.

3. من حيث أداة الدراسة

اتفقت الدراسة مع دراسة(حرب،2011)،و دراسة (أبو وطفة،2010)،و دراسة (الإبراهيم،2010) ودراسة (أبو معمر،2004) ودراسة (شلايل،2007)، ودراسة (مهنا،2006)، ودراسة (الصغير،2005)، ودراسة (العثمان،2007)، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لقياس درجة مديري المدارس لتفويض السلطة
أوجه الاختلاف:-

أ-الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية:

1- من حيث الموضوع:

تختلف الدارسة الحالية مع دراسة (العالول،2011)،(الأسمرى،2010)، (السميري،2009) (الشقصي،2008) (العريشي،2008)،(ردنة،2007)، (القحطاني،2006) التي درست متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطبيقها، كما اختلفت مع دراسة(العاجز،2011)، دراسة (التمام،2007) ودراسة (غنيم،2006)،(Barett،2000) التي تناولت تأثير الإدارة الالكترونية على الأعمال الإدارية الأخرى،كما اختلف مع دراسة(البشري،2009) ودراسة(Alharbi،2006) التي تناولت معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات المختلفة

2- من حيث مجتمع الدراسة والعينة:-

اختلفت الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة وعينتها مع دراسة (العاجز،2011) التي كانت مجتمعها جميع الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم ، ودراسة (العالول،2011) التي تناولت الإداريين في 111 جمعية كبري في قطاع غزة ودراسة (شليبي،2011) التي طبقت على الإداريين في الجامعة الإسلامية،ودراسة (البشري،2009) ومجتمعها المكون من جميع الإداريات وعضوات هيئة التدريس بجامعة أم القري، كذلك مع دراسة (العريش،2008) التي طبقت على جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة ودراسة (الشقصي،2008) التي طبقت على جميع موظفي وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان، ودراسة (التمام،2007) التي طبقت على أعضاء الهيئة التدريسية والتدريبية في الكليات التقنية بالسعودية، ودراسة (بخش،2007) التي طبقت على عميدات ووكيلات ورئيسات في أقسام كلية التربية بالسعودية.

3- من حيث المنهج المستخدم:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Jacoby,2006) التي استخدمت المنهج الكمي.

4- من حيث الأداة المستخدمة:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Joseph,2008) التي تبنت إجراء مقابلات كأداة للدراسة.

ب- الدراسات التي تناولت تفويض السلطة:

1. من حيث الموضوع:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (حرب،2011) ، و دراسة (الإبراهيم،2010) ، و دراسة (العثمان،2003) التي تناولت تأثير التفويض على الأعمال الإدارية الأخرى.

2. من حيث مجتمع الدراسة وعينتها :

اختلفت الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة مع دراسة (حرب،2011) التي كان مجتمعها ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية وكذلك مع دراسة (الإبراهيم،2010) التي طبقت على مديري وضباط مراكز التدريب المهني، كذلك مع دراسة (أبو معمر،2009) التي كان مجتمع القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية ودراسة (مهنا،2006) التي تكون مجتمعها من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية ودراسة (العثمان،2003) طبقت على ضباط مدينة الرياض .

3. من حيث المنهج المستخدم:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Hungj,2006) ، (Martin,2001) اللاتي استخدم فيها المنهج التجريبي، كما اختلفت مع دراسة (White& warlIngham,2002) التي استخدمت دراسة الحالة للوصول إلى نتائج دراستها .

4. من حيث أداة الدراسة:-

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (White& warlIngham,2002)، اللذان استخدمتا المقابلة كأداة رئيسية لتحقيق أهداف دراستهما.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيرها من الباحثين.
- 2- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات، والانتقاء منها بما يتناسب مع موضوع الدراسة.
- 3- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، ومنهجية الدراسة .
- 4- وفرت الدراسات السابقة على الباحثة الجهد بتزويدها بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة .
- 5- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في بناء أدوات الدراسة "الاستبانتان" وتحديد مجالاتهما وفقراتهما.
- 6- ساعدت الدراسات السابقة في عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:-

- 1- تميزت الدراسة الحالية في موضوعها، حيث ناقشت العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية وتفويض السلطة لديهم. وهو موضوع مهم قلّت الدراسة فيه، حيث إن معظم الدراسات السابقة ناقشت متغيراً واحداً منهما :إما موضوع الإدارة الإلكترونية أو موضوع تفويض السلطة بالإضافة إلى متغير آخر للدراسة.
- 2- استخدمت الباحثة استبانتيْن ، استبانته لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية والأخرى لقياس تفويض السلطة لديهم ، حيث إن معظم الدراسات استخدمت أداتين وهما استبانته ومقابلة .
- 3- طبقت الدراسة الحالية على مدارس وكالة الغوث علماً بأن معظم الدراسات طبقت في المدارس الحكومية.

الفصل الرابع

"الطريقة والإجراءات"

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.

مقدمة

تتاول هذا الفصل المنهج المتبع وصف مجتمع الدراسة والعينة ، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تتاول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً:منهج الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة(ملحم، 2000: 324)

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف " درجة ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الالكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث تم الرجوع إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (32) مديراً و(300) معلماً ممن يعملون بمدارس وكالة الغوث، وقد تم تفريغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS".

ثانياً: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومديري 33 مدرسة من مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ويتكون عدد المعلمين (900) معلماً ومعلمة ، أما عدد المديرين فيتكون من (33) مديراً ومديرة حسب إحصائيات دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية للعام الدراسي 2011/2012

ثالثاً: عينة الدراسة.

- العينة الاستطلاعية للدراسة:

وتكونت من 3 مدراء و (30) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة، وقد تم استثناء العينة الاستطلاعية من مجموعة العينة الأصلية.

- العينة الأصلية للدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (30) مديراً ومديرة من مديري مدارس وكالة الغوث بنسبة 15% من المجتمع الأصلي للمدراء، و (270) معلم ومعلمة من معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للعام 2011-2012

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، و تم توزيع (30) استبانة على مديري المدارس، وتم استردادها جميعاً، كما تم توزيع (270) استبانة على عينة الدراسة من المعلمين وتم الحصول على 251 استبانة بنسبة استرداد 93%.

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

1- توزيع أفراد العينة حسب النوع

يبين جدول رقم (2) أن منتصف عينة الدراسة 50.0% ذكور، بينما النصف الآخر إناث.

جدول (2)

توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	15	50.0
أنثى	15	50.0
المجموع	30	100.0

2- توزيع أفراد العينة حسب الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية

يبين جدول رقم (3) أن ما نسبته 60.0% من عينة الدراسة حصلوا على دورة تدريبية واحدة في مجال الإدارة الإلكترونية ، 13.3% حصلوا على دورتين تدريبية، بينما 26.7% حصلوا على ثلاث دورات فأكثر .

جدول (3)

توزيع أفراد العينة حسب الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية

الدورات	العدد	النسبة المئوية %
دورة تدريبية واحدة	18	60.0
دورتان فأكثر	12	40.0
المجموع	30	100.0

ويعزى ذلك لأن سياسة وكالة الغوث آخذة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل تدريجي ، كما أن الدورات تعقد حسب رغبة المديرين بالالتحاق فعلى الأقل يأخذ دورة واحدة أما الثانية تكون حسب الرغبة.

3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

يبين جدول رقم (4) أن 6.7% من أفراد العينة سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات ، 26.7% سنوات الخدمة لديهم من 5-10 سنوات، بينما الباقي 66.7% سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات.

جدول (4)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
10 سنوات فأقل	10	33.3
أكثر من 10 سنوات	20	66.7
المجموع	30	100.0

رابعاً: أداة الدراسة.

تم استخدام استبانتيين لقياس " درجة ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم ". حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيّنّها من قبل المستجيب.

أ- استبانة درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية

خطوات بناء الاستبانة:

- 1- الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين، والمحور الأول مقسم إلى مجالين، تحتوي على (26) فقرة، "ملحق رقم (1) "
- 5- تم عرض الاستبانة على عدد (19) من المحكمين المتخصصين التربويين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المحلية الفلسطينية لدراستها من حيث :
أ- صحة انتماء كل فقرة لمجالها.
ب- صحة كل فقرة من حيث صياغتها اللغوية.
ت- إبداء ملاحظاتهم على الاستبانة من حيث حذف أو إضافة ما يراه مناسباً. والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على مجالين بـ (24) فقرة، وهما مجال نظم المعلومات والتواصل الإلكتروني، مجال العملية الإدارية الإلكترونية ملحق رقم (4).

وصف الاستبانة:

تتضمن الاستبانة (24) فقرة للتعرف دور ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية والجدول رقم (5) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المجالات:

جدول رقم (5)
يوضح توزيع فقرات الاستبانة

م	المجال	العدد
1	نظم المعلومات والتواصل الإلكتروني	13
2	العملية الإدارية الإلكترونية	11
	المجموع	24

خامساً: صدق الاستبانة (Scale Validity):

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين (Trusties Validity):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية بالملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "نظم المعلومات والتواصل الإلكتروني" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " نظم المعلومات والتواصل الإلكتروني " والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تنظم إدارة المدرسة ندوات عبر تقنيات التواصل عن بعد.	.794	*0.000
2.	تعقد المدرسة بعض اجتماعاتها عن بعد عند الضرورة.	.804	*0.000
3.	تستخدم في المدرسة برامج تتيح عملية التواصل الإلكتروني ما بين إدارة المدرسة والمدرسين.	.764	*0.000
4.	توفر المدرسة للمدرسين إمكانية متابعة ملفات الطلبة والأنشطة التعليمية من أماكن خارج المدرسة.	.689	*0.000
5.	توفر إدارة المدرسة إحصائيات دورية عن أنشطتها باستخدام نظم المعلومات المحوسبة.	.708	*0.000
6.	تقوم الهيئة الإدارية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين إلكترونياً.	.692	*0.000
7.	تعمل إدارة المدرسة على توفير مكتبة إلكترونية داخل المدرسة	.575	*0.001
8.	تقوم المدرسة بتحديث بياناتها على الموقع الإلكتروني للمدرسة.	.556	*0.001
9.	تتواصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور عبر (الإيميل - sms - صفحة المدرسة).	.569	*0.001
10.	تشجع إدارة المدرسة الهيئة التدريسية على استخدام السبورة الذكية.	.438	*0.008
11.	تحرص المدرسة على التدريب لمواكبة المستجدات في مجال التقنيات الحديثة.	.401	*0.014
12.	تعمل المدرسة على نشر الوعي بين العاملين بأهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية.	.367	*0.023
13.	تعالج إدارة المدرسة مشكلات الشبكات والأجهزة الإلكترونية حال حدوثها.	.404	*0.013

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العملية الإدارية الإلكترونية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العملية الإدارية الإلكترونية" والدرجة الكلية للمجال

م.	القيمة الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تقوم الهيئة الإدارية المدرسية بمتابعة سجلات دوام الموظفين إلكترونياً.	.672	*0.000
2.	يتم الاحتفاظ بسجلات الطلبة إلكترونياً.	.731	*0.000
3.	يتم التواصل بين المدرسة مع المستويات الإدارية العليا إلكترونياً.	.567	*0.001
4.	تستخدم إدارة المدرسة نظام إلكتروني لإدارة شئون العاملين في المدرسة.	.575	*0.000
5.	تقوم الهيئة الإدارية بنقل وتبادل الملفات مع المدارس المحلية إلكترونياً.	.629	*0.000
6.	تقوم الهيئة الإدارية بحفظ البيانات المدرسية إلكترونياً.	.623	*0.000
7.	تستخدم الهيئة الإدارية البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال والمهام داخل المدرسة.	.585	*0.000
8.	يتم تسجيل الطالب وإدخال بياناته إلكترونياً.	.610	*0.000
9.	يمكن أعضاء الهيئة التدريسية من الحصول على نتائج تقييم أدائها إلكترونياً.	.596	*0.000
10.	يتم طلب الاحتياجات واللوازم المدرسية إلكترونياً.	.642	*0.000
11.	يتم إعداد الجدول المدرسي إلكترونياً.	.502	*0.002

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3- الصدق البنائي (Structure Validity):

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	نظم المعلومات والتواصل الالكتروني	.875	*0.000
2.	العملية الإدارية الالكترونية	.721	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

سادساً: ثبات الاستبانة (Scale Reliability):

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة حيث تشير النتائج الموضحة في جدول (9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت (0.874) لجميع فقرات الاستبانة . كذلك قيمة الصدق مرتفعة حيث بلغت (0.935) لجميع فقرات الاستبانة .

جدول رقم (9)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق *
1.	نظم المعلومات والتواصل الالكتروني	13	0.869	0.932
2.	العملية الإدارية الالكترونية	11	0.822	0.907
	جميع المجالات السابقة معا	24	0.874	0.935

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (10).

جدول (10)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	نظم المعلومات والتواصل الالكتروني	0.831	0.908
2.	العملية الإدارية الالكترونية	0.818	0.900
	جميع المجالات السابقة معا	0.845	0.916

سابعاً:المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test):

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.129) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة .
- 2- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك.
- 3- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

ب- استبانة درجة ممارسة مديري المدارس لتفويض السلطة :

خطوات بناء الاستبانة

- 1- الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من ثلاث مجالات(المجال الإداري، والتعليمي، التواصل والعلاقات الإنسانية)، (30) فقرة .
- 5- تم عرض الاستبانة على عدد(19) من المحكمين المتخصصين التربويين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المحلية الفلسطينية لدراستها من حيث :
ث- صحة انتماء كل فقرة لمجالها.
ج- صحة كل فقرة من حيث صياغتها اللغوية.
ح- إبداء ملاحظاتهم على الاستبانة من حيث حذف أو إضافة ما يراه مناسباً. والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.
وتتكون الاستبانة من (34) فقرة ، تم تقسيمها إلى محورين هما:

المحور الأول : وهو درجة ممارسة مديري المدارس لتفويض السلطة ، ويشتمل على (24) فقرة ، حيث تنقسم إلى عدة مجالات هم :

أولاً : المجال الإداري، ويتكون من (10) فقرات .

ثانياً : متابعة شئون المنهاج والطلبة، ويتكون من (10) فقرات .

ثالثاً : التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ويتكون من (4) فقرات .

المحور الثاني : وهو علاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة، ويشتمل على (10) فقرات.

-صدق الاستبانة (Scale Validity):

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين (Trusties Validity):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية بالملحق رقم(1) على مجموعة من المحكمين تألفت من المتخصصين في التربية والإحصاء وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2-صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول " درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض السلطة".

يوضح جدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " المجال الإداري" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " المجال الإداري " والدرجة الكلية للمجال

م.	الفقرة	معامل سبيرمان الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يضع مدير المدرسة توصيفاً واضحاً للمهام المفوضة.	.621	*0.000
2.	يمكن مدير المدرسة العاملين من اتخاذ القرارات	.799	*0.000
3.	تتخذ إدارة المدرسة القرارات بمشاركة الأجسام الإدارية (اللجان المشكلة ، ناب المدير ، الخ)	.842	*0.000
4.	يستخدم مدير المدرسة التفويض وفقاً لخطة مدروسة.	.669	*0.000
5.	يوازن مدير المدرسة بين المهام التي يتم تفويضها والسلطات الممنوحة.	.689	*0.000
6.	يفوض مدير المدرسة المهام للمدرسين وفقاً لقدراتهم.	.649	*0.000
7.	يفوض مدير المدرسة المهام للمدرسين وفقاً لأوقاتهم.	.652	*0.000
8.	تتابع الإدارة تنفيذ الأعمال المفوضة.	.624	*0.000
9.	يفوض عضو هيئة التدريس الإشراف على نظافة المدرسة العامة (الصفوف الدراسية والمساحات والقاعات والوحدات الصحية).	.498	*0.001
10.	يفوض عضو هيئة التدريس بوضع برنامج الزيارات التبادلية بين المعلمين.	.484	*0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " متابعة شئون المنهاج والطلبة
" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05
 $\alpha =$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "متابعة شئون المنهاج والطلبة" والدرجة الكلية للمجال

م.	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان الارتباط	الفقرة
1.	*0.002	.450	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة التدريس بإعداد الجدول المدرسي.
2.	*0.000	.523	يفوض أحد أعضاء الهيئة التدريسية توزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.
3.	*0.000	.557	يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة جدول الحضور والغياب العام والذي يعده مربو الصفوف.
4.	*0.000	.556	يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة تحضير المعلمين حصصهم اليومية و إعداد دفتر العلامات.
5.	*0.000	.567	يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.
6.	*0.000	.516	يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة الأنشطة الرياضية في المدرسة.
7.	*0.000	.717	يكلف عضو هيئة التدريس في إعداد الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج.
8.	*0.000	.648	يفوض عضو هيئة التدريس في تحديد أنواع وأساليب التقويم المناسبة للمنهاج.
9.	* 0.000	.625	يفوض عضو هيئة التدريس في تحديد الاحتياجات التعليمية والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.
10.	*0.021	.323	يفوض عضو هيئة التدريس في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعاف التحصيل.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور " والدرجة الكلية للمجال

م.	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان الارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.800	يفوز عضو هيئة التدريس بإعداد جدول زمني لإحياء المناسبات المختلفة.
2.	*0.000	.820	يفوز عضو هيئة التدريس في تشكيل مجلس الآباء وتفعيل دوره.
3.	*0.000	.653	يفوز عضو هيئة التدريس بإدارة اجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة.
4.	*0.000	.729	يفوز عضو هيئة التدريس بمقابلة أولياء الأمور والإجابة عن استفساراتهم.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني " علاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة "

يوضح جدول رقم(14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " علاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " علاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة والدرجة الكلية للمجال "

م.	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان الارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.701	يوجد في المدرسة نظم معلومات إدارية لدعم اتخاذ القرار .
2.	*0.000	.841	تسهم التكنولوجيا الموجودة في المدرسة على زيادة قدرة إدارة المدرسة لمتابعة تنفيذ الأعمال المفوضة.
3.	*0.000	.690	تزيد التكنولوجيا الموجودة في المدرسة من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار .
4.	*0.000	.608	تتيح مهارات المدرسين التكنولوجية في القيام بمزيد من المهام المفوضة.
5.	*0.000	.805	تسهم التكنولوجيا بمساعدة عضو هيئة التدريس المكلف بتطوير أدوات ووسائل التقويم.
6.	*0.000	.764	تزيد التكنولوجيا من قدرات عضو هيئة التدريس المكلف بتنويع المواد الإثرائية المستخدمة في المنهاج.
7.	*0.000	.745	تسهم التكنولوجيا بمساعدة عضو هيئة التدريس المكلف في تصميم الأنشطة اللامنهجية .
8.	*0.000	.694	وجود التكنولوجيا يزيد من مشاركة المعلمين في النشاطات الاجتماعية.
9.	*0.000	.658	وجود موقع إلكتروني يزيد من تفويض عضو هيئة التدريس بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.

10.	وجود نظام المراسلات يزيد من متابعة عضو هيئة التدريس للأنشطة المفوض بها.	.525	*0.000
-----	---	------	--------

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (15).

يتضح من جدول رقم (15) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م.	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	المجال الإداري.	.844	*0.000
2.	متابعة شئون المنهاج والطلبة.	.864	*0.000
3.	التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور .	.649	*0.000
4.	درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض السلطة.	.900	*0.000
5.	علاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة .	.797	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

-ثبات الاستبانة (Scale Reliability) :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة حيث تشير النتائج الموضحة في جدول رقم(16) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت (0.939) لجميع فقرات الاستبانة . كذلك قيمة الصدق مرتفعة حيث بلغت (0.969) لجميع فقرات الاستبانة .

جدول رقم (16)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق *
1.	المجال الإداري.	10	0.877	0.937
2.	متابعة شئون المنهاج والطلبة.	10	0.803	0.896
3.	التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور .	4	0.844	0.918
4.	درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض السلطة.	24	0.924	0.961
5.	علاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة .	10	0.904	0.951
	جميع المجالات السابقة معا	34	0.939	0.969

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (17).

جدول رقم (17)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	المجال الإداري.	0.855	0.922
2.	متابعة شئون المنهاج والطلبة.	0.817	0.899
3.	التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور .	0.714	0.833
4.	درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض السلطة.	0.882	0.937
5.	علاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة .	0.863	0.926
	جميع المجالات السابقة معا	0.942	0.970

واضح من النتائج الموضحة في جدول (17) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع. حيث تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

-المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (18).

جدول رقم (18)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	المجال الإداري.	0.002
2.	متابعة شئون المنهاج والطلبة.	0.007
3.	التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور .	0.000
4.	درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض السلطة.	0.043
5.	علاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة .	0.000
	جميع مجالات الاستبانة	0.004

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (18) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات لا يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات اللامعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

4- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبجوة.

- 5- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 6- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.
- 7- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا.
- 8- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية. ولقد استخدمته الباحثة للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين فقط.
- 9- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية. ولقد استخدمته الباحثة للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

ثامناً: إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

- بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحياتها لقياس ما وضعت لأجله وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية، قامت الباحثة بالإجراءات التالية:
1. الحصول على كتاب من كلية التربية موجهاً إلى عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية (ملحق رقم 5)، وذلك لتسهيل مهمة الباحثة.
 2. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من عمادة الدراسات العليا، ومن ثم توقيع الكتاب من رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث.
 3. تم توقيع الكتاب من مدراء المناطق التعليمية بمحافظات غزة.
 4. تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، حيث قام أفراد العينة بالإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة من وجهة نظرهم.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية " اختبار الفروض ومناقشتها "

- مقدمة.
- المحك المعتمد في الدراسة.
- تحليل جميع فقرات الدراسة معا.
- تحليل فقرات الدراسة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة ، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4-5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (19)

المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافر
من 1.80 - 1	من 20% - 36%	ضعيفة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	ضعيفة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جدا

-الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على "ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

تحليل جميع فقرات الدراسة معا:

جدول رقم (20)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة معا

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع فقرات الاستبانة معا	4.03	0.37	80.54	15.40	*0.000
مجال نظم المعلومات والتواصل الإلكتروني	3.65	0.49	73.09	7.32	*0.000
العملية الإدارية الإلكترونية	4.47	0.40	89.33	20.01	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (20) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 4.03 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.54% وأن قيمة اختبار T يساوي 15.40 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة

❖ اهتمام مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة بممارسة الإدارة الإلكترونية بجميع جوانبها.

❖ وعي الإدارات العليا بمزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأهمية تطبيقها في عصرنا الحديث.

❖ وجود شبكة إلكترونية تربط الإدارة العليا بالمدرسة.

❖ دعم الإدارة العليا للتواصل مع المدرسة إلكترونياً.

❖ وجود برامج إدارية محوسبة داخل المدرسة.

وهذا يتفق مع دراسة (اللامي، 2008) التي تؤكد وجود ممارسة حقيقية من قبل مديري المدارس لأعمالهم من خلال استخدام الحاسب الآلي بدرجة عالية، وكذلك ما توصلت إليه دراسة (2006، Faye) من أن مديري المدارس الابتدائية يستخدمون الحاسوب بشكل يومي للقيام بمهامهم الإدارية والإرشادية، كذلك مع دراسة (رده، 2007) والتي أظهرت توفر البرامج الإدارية الحاسوبية في المدارس، وتتفق جزئياً مع دراسة (السميري ، 2009) والتي تؤكد دعم الإدارة العليا لسياسة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1- تحليل فقرات الاستبانة الأولى:

نظم المعلومات والتواصل الالكتروني.

جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

" نظم المعلومات والتواصل الالكتروني "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تنظم إدارة المدرسة ندوات عبر تقنيات التواصل عن بعد.	2.77	1.19	55.33	-1.07	0.147	12
2.	تعقد المدرسة بعض اجتماعاتها عن بعد عند الضرورة.	2.40	1.10	48.00	-2.98	*0.003	13
3.	تستخدم في المدرسة برامج تتيح عملية التواصل الإلكتروني ما بين إدارة المدرسة والمدرسين.	3.63	0.85	72.67	4.08	*0.000	9
4.	توفر المدرسة للمدرسين إمكانية متابعة ملفات الطلبة والأنشطة التعليمية من أماكن خارج المدرسة.	3.10	1.01	62.07	0.55	0.293	11

8	*0.000	6.91	78.67	0.74	3.93	5. توفر إدارة المدرسة إحصائيات دورية عن أنشطتها باستخدام نظم المعلومات المحوسبة.
2	*0.000	9.10	82.00	0.66	4.10	6. تقوم الهيئة الإدارية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين إلكترونياً.
10	0.146	1.07	62.76	0.69	3.14	7. تعمل إدارة المدرسة على توفير مكتبة إلكترونية داخل المدرسة
2	*0.000	8.46	82.00	0.71	4.10	8. تقوم المدرسة بتحديث بياناتها على الموقع الإلكتروني للمدرسة.
7	*0.000	5.49	79.33	0.96	3.97	9. تتواصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور عبر (الإيميل - sms - صفحة المدرسة).
5	*0.000	9.13	81.33	0.64	4.07	10. تشجع إدارة المدرسة الهيئة التدريسية على استخدام السبورة الذكية.
6	*0.000	11.55	80.67	0.49	4.03	11. تحرص المدرسة على التدريب لمواكبة المستجدات في مجال التقنيات الحديثة.
1	*0.000	14.30	82.67	0.43	4.13	12. تعمل المدرسة على نشر الوعي بين العاملين بأهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية.
2	*0.000	9.92	82.00	0.61	4.10	13. تعالج إدارة المدرسة مشكلات الشبكات والأجهزة الإلكترونية حال حدوثها.
	*0.000	7.32	73.09	0.49	3.65	جميع فقرات المجال معا

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

سيتم تناول أعلى فقرتين حصلت على أعلى درجة موافقة وأدنى فقرتين حسب المحك المستخدم. يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين:

-فقرة رقم (12) " تعمل المدرسة على نشر الوعي بين العاملين بأهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية "، وكان المتوسط الحسابي يساوي 4.13 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.67 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

2- حصلت فقرة رقم (6،8،13) على المرتبة الثانية وذلك كالتالي:

حصلت فقرة رقم (6) " تقوم الهيئة الإدارية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين إلكترونياً" على متوسط حسابي يساوي 4.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.00 %،
وفقرة رقم (8) "تقوم المدرسة بتحديث بياناتها على الموقع الإلكتروني للمدرسة"، بمتوسط الحسابي يساوي 4.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.00 %، **وفقرة رقم (13) "تعالج إدارة المدرسة مشكلات الشبكات والأجهزة الإلكترونية حال حدوثها" المتوسط الحسابي لها يساوي 4.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.00 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.**
وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى :

❖ اهتمام الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية، عبر توفير أجهزة حاسوب للاستخدام الإداري المدرسي، والتواصل بينها وبين المدرسة إلكترونياً..

❖ اهتمام الإدارة المدرسية بنشر الوعي بأهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية ، وذلك من خلال بعض الاجتماعات التي تقوم بها مع المعلمين لحثهم وتوعيتهم بأهمية التكنولوجيا في عملهم.

❖ اهتمام مديري المدارس بمواكبة التطور التكنولوجي عبر استخدام التقنيات الحديثة، وحوسبة العمل الإداري فيها (حيث يلاحظ أن المدرسة تستخدم برامج إدخال العلامات للطلبة ، وإرسالها إلكترونياً، كما تستخدم برامج حصر اللوازم والمشتريات ، وجداول إحصاء الحضور والغياب).

❖ الاهتمام الشخصي للمديرين بمواكبة التطورات، والعمل على رفع مهاراتهم الإلكترونية، عبر الحصول على دورات تدريبية تخص الإدارة الإلكترونية، ويتضح ذلك أن هناك إقبال من قبل المديرين على هذه الدورات رغم أنها اختيارية وذلك حسب ما وصفه مدير مركز الحاسوب بوكالة الغوث (ملحق رقم 6).

❖ وجود أجهزة حاسوب خاصة بالعمل الإداري المدرسي .

❖ وجود موقع إلكتروني خاص بالمدرسة يتم وضع أخبار المدرسة، ونشاطات المدرسة مما يساعد على زيادة تواصل المدرسة بكافة فئات المجتمع.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الفراء، 2008) التي أكدت على امتلاك المديرين مهارات التعامل مع الانترنت والحاسوب، والاهتمام بتطوير قدراتهم الإلكترونية، كما تتفق مع دراسة (الغامدي، 2009) التي تؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في معالجة الشبكات وصيانة الأجهزة ،

وتحديد الاحتياجات التدريبية إلكترونياً جاء بدرجة عالية جداً وذلك حسب المحك المستخدم في دراستها.

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فئتين في المجال كانت:

- **الفقرة رقم (1)** " تنظم إدارة المدرسة ندوات عبر تقنيات التواصل عن بعد"، وكان المتوسط الحسابي يساوي 2.77 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.33 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

- **الفقرة رقم (2)** " تعقد المدرسة بعض اجتماعاتها عن بعد عند الضرورة " المتوسط الحسابي لها يساوي 2.40 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 48.00 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى

❖ صغر مساحة محافظات قطاع غزة ، مما لا يستدعي وجود اجتماعات للمدرسة عن بعد.

❖ تواجد معظم الأساتذة في مدارس وكالة الغوث في مبنى دراسي واحد.

❖ قلة توافر الأجهزة الإلكترونية الحديثة الداعمة لعمليات التواصل، حيث تعتبر وجود الأجهزة حجر الأساس لتطبيق التواصل عن بعد.

❖ نقص في القرارات الإدارية العليا الداعمة لتقنيات التواصل عن بعد.

❖ نقص في الإمكانيات البشرية القادرة على التعامل مع أجهزة التواصل عن بعد، فإن التعامل مع هذه الأجهزة يحتاج إلى وجود كادر بشري مؤهل وهذا ضعيف في المدارس الحالية.

❖ قلة الإمكانيات المادية المتوفرة لدى المدرسة، الأمر الذي يصعب على المدرسة شراء هذه الأجهزة، وارتفاع تكلفة عقد ورش العمل عبر الفيديو كونفرنس وغيرها بحيث ستصبح عبئاً مالياً جديداً على المدرسة.

وهذا يتفق مع دراسة (غنيم، 2006) والتي أظهرت أن المعوقات المادية من أكثر معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية، وكذلك دراسة (المسعود، 2008) والتي كشفت عن الحاجة إلى تأمين أجهزة حواسيب آلية حديثة وملحقاتها، وشبكات اتصال وبرامج تطبيقية، كما اتفقت مع دراسة (خلوف،

(2010) والتي تبين أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الموارد الفنية منخفض جداً، كما اتفقت جزئياً مع دراسة (دعيلج، 2005) التي وضحت أن من أهم معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية النقص في الدورات التدريبية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.65 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.09%، قيمة اختبار T تساوي 7.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذا المجال وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

2- العملية الإدارية الإلكترونية

جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال العملية الإدارية الإلكترونية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم الهيئة الإدارية المدرسية بمتابعة سجلات دوام الموظفين إلكترونياً.	4.30	1.06	86.00	6.75	*0.000	9
2.	يتم الاحتفاظ بسجلات الطلبة إلكترونياً.	4.21	0.73	84.14	8.95	*0.000	10
3.	يتم التواصل بين المدرسة مع المستويات الإدارية العليا إلكترونياً.	4.69	0.47	93.79	19.33	*0.000	2
4.	تستخدم إدارة المدرسة نظام إلكتروني لإدارة شئون العاملين في المدرسة.	4.67	0.48	93.33	19.04	*0.000	3
5.	تقوم الهيئة الإدارية بنقل وتبادل الملفات مع المدارس المحلية إلكترونياً.	4.13	0.78	82.67	8.00	*0.000	11
6.	تقوم الهيئة الإدارية بحفظ البيانات المدرسية إلكترونياً.	4.47	0.63	89.33	12.78	*0.000	6
7.	تستخدم الهيئة الإدارية البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال والمهام داخل المدرسة.	4.57	0.50	91.33	17.03	*0.000	5
8.	يتم تسجيل الطالب وإدخال بياناته إلكترونياً.	4.80	0.41	96.00	24.23	*0.000	1

9.	يمكن أعضاء الهيئة التدريسية من الحصول على نتائج تقييم أدائها إلكترونياً.	4.63	0.56	92.67	16.09	*0.000	4
10.	يتم طلب الاحتياجات واللوازم المدرسية إلكترونياً.	4.37	0.61	87.33	12.17	*0.000	7
11.	يتم إعداد الجدول المدرسي إلكترونياً.	4.33	0.96	86.67	7.62	*0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	4.47	0.40	89.33	20.01	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين:

- 1- **فقرة رقم (8)** " يتم تسجيل الطالب وإدخال بياناته إلكترونياً " بمتوسط حسابي يساوي 4.80 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 96.00 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .
- 2- **فقرة رقم (3)** " يتم التواصل بين المدرسة والمستويات الإدارية العليا إلكترونياً " بمتوسط حسابي يساوي 4.69 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 93.79 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج للأسباب التالية:

- ❖ التزام الإدارة العليا على التواصل مع المدارس إلكترونياً.
 - ❖ وجود قرار من الإدارة العامة للتعليم في وكالة الغوث يلزم إدارة المدرسة بتسجيل الطلبة إلكترونياً
 - ❖ توفر برامج إدارية حاسوبية في المدارس.
 - ❖ وجود شبكة تربط الإدارة العليا بالمدرسة.
 - ❖ امتلاك المدرسة مهارات التعامل مع إدارة البيانات والملفات إلكترونياً.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ردنه، 2007) والتي أظهرت توفر البرامج الإدارية الحاسوبية في المدارس، كذلك مع دراسة (العالول، 2011) والتي تؤكد دعم الإدارة العليا في الجمعيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما تتفق مع دراسة (وادي وكساب، 2011) التي تؤكد وجود التزام ودعم من الإدارة العليا في تطبيق نظام إدارة الملفات والوثائق الإلكترونية، كذلك مع دراسة (السميري ، 2009) والتي تؤكد إيمان الإدارة العليا بضرورة إدخال الإدارة الإلكترونية إلى المدارس والذي يتضح من خلال دعمها لسياسة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما تتفق مع دراسة (Joseph، 2008)

التي وضحت أن التكنولوجيا مفيدة في إنجاز المهام اليومية من إدخال معلومات عن الطالب والتعرف على خصائصه، كما تعمل على تحسين إصدار التعليمات .

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في المجال كانت

- فقرة رقم (2) " يتم الاحتفاظ بسجلات الطلبة إلكترونياً" بمتوسط حسابي يساوي 4.21 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.14%، قيمة اختبار T تساوي 8.95 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

- فقرة رقم (5) " تقوم الهيئة الإدارية بنقل وتبادل الملفات مع المدارس المحلية إلكترونياً " بمتوسط حسابي يساوي 4.13 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.67%، قيمة اختبار T تساوي 8.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

❖ وترى الباحثة أن هاتين الفقرتين حصلتا على درجة موافقة بين كبيرة جداً وكبيرة وهي استجابة إيجابية ولكنهما حصلتا على درجة استجابة أقل من باقي فقرات المحور وذلك لأن بعض المدارس لازالت تدعم التعامل مع الأوراق في تعاملاتها الرسمية ويعود ذلك لأن الانتقال إلى ممارسة الإدارة الإلكترونية لا يزال حديث نسبياً، ويحتاج إلى المزيد من الوقت ليشمل كافة جوانب الإدارة الإلكترونية في جميع المدارس.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jacoby, 2006) التي بينت معظم المدراء يستخدمون التكنولوجيا في اتخاذ القرارات وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (خلوف، 2010) التي تؤكد أن هناك ضعف في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدرسة يعزى إلى الاعتماد الكبير على الأوراق في تعاملاتها واعتبارها الأساس في عمل المدرسة، وحتى في الحالات التي يستخدم فيها الحاسوب في المعاملات يجب أن تكون نسخة ورقية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.47 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.33%، قيمة اختبار T تساوي 20.01 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذا المجال وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على "ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر معلمهم؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

عرض وتحليل فقرات الاستبانة الثانية.

المحور الأول: "درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض السلطة".

يبين جدول (23) أن المتوسط الحسابي لمحور درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض السلطة يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.82%، وأن قيمة اختبار الإشارة تساوي 13.47 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات المحور وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

جدول رقم (23)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات محور

درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض السلطة معاً

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار z	القيمة الاحتمالية (Sig.)
درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض السلطة	3.79	0.52	75.82	13.47	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- ❖ وجود أنظمة وقوانين مطبقة في مدارس وكالة الغوث والتي يحرص مديري المدارس على تطبيقها.
- ❖ قناعة مديرو المدارس بتفويض بعض الصلاحيات إلى معلمهم.
- ❖ كثرة الأعباء الإدارية على المدير مما يستدعي تفويض بعض صلاحياته.

وهذا يتفق مع دراسة (أبو وطفة، 2010) التي حصل مجال التفويض لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة على درجة عالية بنسبة استجابة وصلت (72.6%)، كذلك دراسة (حرب، 2011) التي أكدت وجود التفويض لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية بدرجة عالية بلغت نسبة الاستجابة (71.11%)، بينما اختلفت مع دراسة (ذياب، 2004) التي نتج عنها أن ممارسة تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في شمال فلسطين بدرجة متوسطة بلغت نسبة الاستجابة لها (68.8%)، كما تتفق مع دراسة (White & Warlingham، 2002) التي تبين أهمية تفويض الأعمال الإدارية الاعتيادية من قبل المدراء .

تحليل فقرات الاستبانة الثانية:

1- المجال الإداري

جدول رقم (24)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار z	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يضع مدير المدرسة توصيفاً واضحاً للمهام المفوضة.	4.15	0.77	83.00	13.65	*0.000	3
2.	يمكن مدير المدرسة العاملين من اتخاذ القرارات	3.51	1.00	70.20	7.12	*0.000	10
3.	تتخذ إدارة المدرسة القرارات بمشاركة الأجسام الإدارية (اللجان المشكلة ، ناب المدير ، الخ)	3.94	0.90	78.80	11.43	*0.000	5
4.	يستخدم مدير المدرسة التفويض وفقاً لخطة مدروسة.	3.87	0.89	77.36	11.23	*0.000	6
5.	يوازن مدير المدرسة بين المهام التي يتم تفويضها والسلطات الممنوحة.	3.82	0.86	76.41	11.57	*0.000	7
6.	يفوض مدير المدرسة المهام للمدرسين وفقاً لقدراتهم.	3.96	0.86	79.11	11.97	*0.000	4
7.	يفوض مدير المدرسة المهام للمدرسين وفقاً لأوقاتهم.	3.65	0.91	73.04	9.07	*0.000	9

2	*0.000	13.68	83.53	0.76	4.18	8. تتابع الإدارة تنفيذ الأعمال المفوضة.
1	*0.000	14.50	86.10	0.72	4.31	9. يفوض عضو هيئة التدريس الإشراف على نظافة المدرسة العامة (الصفوف الدراسية والساحات والقاعات والوحدات الصحية).
8	*0.000	9.61	73.44	1.01	3.67	10. يفوض عضو هيئة التدريس بوضع برنامج الزيارات التبادلية بين المعلمين.
	*0.000	13.45	78.08	0.60	3.90	جميع فقرات المجال معا

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين:

- الفقرة رقم (9) " يفوض عضو هيئة التدريس الإشراف على نظافة المدرسة العامة (الصفوف الدراسية والساحات والقاعات والوحدات الصحية) " بمتوسط حسابي يساوي 4.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.10 %، قيمة اختبار الإشارة تساوي 14.50 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

- الفقرة رقم (8) " تتابع الإدارة تنفيذ الأعمال المفوضة " بمتوسط حسابي يساوي 4.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.53 %، قيمة اختبار الإشارة تساوي 13.68 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة

- ❖ كثرة الأعباء الإدارية على المدير مما أدى إلى تفويض بعض الصلاحيات الإدارية لمعلميه.
- ❖ وعي الإدارة وحرصها على تنفيذ الأعمال بشكل جيد، ويعود ذلك إلى أنشطة الوكالة في مجال توعية المدراء بأساليب الإدارة الحديثة، وورش العمل التي تعقدتها في هذا المجال حيث تشير المقابلة التي تم عقدها مع مديرة مدرسة إلى أنه يتم إرسال نشرات إعلامية من وكالة الغوث كل أسبوعين مرة، حيث يتم إبلاغ المعلمين عبر اجتماع معهم يتم من خلاله متابعة الأعمال المفوضة (ملحق رقم 6).

❖ توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال اجتماع في بداية العام الدراسي يتم ذلك حسب الطاقم التعليمي الموجود في المدرسة والعدد كذلك وملحق رقم (6) يوضح كيفية توزيع المهام.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو معمر، 2009) التي أكدت على حرص الإدارة على تنفيذ الأعمال الموكلة بشكل جيد، كذلك مع دراسة (أبو وطفة، 2010) التي توضح أن توزيع المهام والمسؤوليات على قادة الأنشطة والمشاركين ينمي لديهم روح الانتماء للعمل مما يساعد على تحقيق البرامج المرادة بشكل فعال.

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين :-

- فقرة رقم (7) " يفوض مدير المدرسة المهام للمدرسين وفقاً لأوقاتهم " بمتوسط حسابي يساوي 3.65 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.04% يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

- فقرة رقم (2) " يمكن مدير المدرسة العاملين من اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي يساوي 3.51 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .
وتعزو الباحثة هذه النتيجة للأسباب التالية:

❖ وجود أنظمة وقوانين مطبقة في مدارس وكالة الغوث متعلقة بتعاون مدير المدرسة مع المعلمين.

❖ طبيعة المجتمع المدرسي وسهولة التواصل بين المدير ومعلميه مما يساعد على نجاح عملية التفويض.

❖ كثرة أعباء المعلمين مما يحد من توفر الوقت المناسب للقيام بالأعمال المفوضة، إضافة إلى وجود ثقافة الاستحواذ عند بعض المدراء وثقافة الإنكسالية لدى بعض المعلمين، ورغبتهم بتنفيذ الأوامر دون رغبة بتحمل مسؤولية قراراتهم .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البليسي، 2007) التي وضحت التزام مديري المدارس بالقوانين واللوائح والأنظمة الرسمية التي تحتم عليها المشاركة والانشغال بالعمل الإداري، ودراسة

(حرب، 2011) التي بينت أن التفويض يعمل على إعداد قيادات إدارية من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات .

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.90 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.08%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذا المجال وذلك اعتمادا على المحك المعتمد في الدراسة.

2- مجال متابعة شئون المناهج والطلبة

جدول رقم (25)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال متابعة شئون المناهج والطلبة

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار z	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرقة
1.	*0.000	4.16	66.53	1.19	3.33	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة التدريس بإعداد الجدول المدرسي.
2.	*0.000	6.37	69.23	1.10	3.46	يفوض أحد أعضاء الهيئة التدريسية توزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.
3.	*0.000	9.31	76.41	1.13	3.82	يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة جدول الحضور والغياب العام والذي يعده مربو الصفوف.
4.	*0.011	2.54	64.94	1.48	3.25	يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة تحضير المعلمين حصصهم اليومية و إعداد دفتر العلامات.
5.	*0.000	10.37	75.46	0.93	3.77	يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.
6.	*0.000	9.45	74.41	1.04	3.72	يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة الأنشطة الرياضية في المدرسة.

7.	يكلف عضو هيئة التدريس في إعداد الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج.	3.72	1.07	74.35	9.31	*0.000	6
8.	يفوض عضو هيئة التدريس في تحديد أنواع وأساليب التقويم المناسبة للمنهاج.	3.72	0.94	74.35	9.77	*0.000	7
9.	يفوض عضو هيئة التدريس في تحديد الاحتياجات التعليمية والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.	3.87	0.84	77.34	11.58	*0.000	2
10.	يفوض عضو هيئة التدريس في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعاف التحصيل.	4.24	0.86	84.88	13.30	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.69	0.60	73.78	11.08	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرتين:

- **فقرة رقم (10)** " يفوض عضو هيئة التدريس في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعاف التحصيل " بمتوسط حسابي يساوي 4.24 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.88 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

- **فقرة رقم (9)** " يفوض عضو هيئة التدريس في تحديد الاحتياجات التعليمية والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج " بمتوسط حسابي يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.34 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة :

- ❖ المعلمين أكثر الأشخاص القادرين على تحديد احتياجاتهم الخاصة بالمنهاج والوسائل التعليمية اللازمة والملائمة.
- ❖ معلم المادة أكفأ الأشخاص القادر على تحديد ضعف طلبته ووضع الخطط العلاجية لهم.
- ❖ وجود بعض القوانين التي تطلب وجود خطط علاجية لكل مادة وكل مرحلة تعليمية داخل المدرسة، وهذه إحدى المهام الرئيسة في العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Martin، 2001) التي توضح أن تفويض المعلم وإحساسه بالمسؤولية نحو نتائج طلابه ضروريان لإيجاد مناخ يزيد من فاعلية المعلم، وتختلف مع دراسة (ذياب، 2004) التي تبين أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والتربوية والفنية والدرجة الكلية بصورة متوسطة.

ويتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين:

- **فقرة رقم (1)** " يفوض مدير المدرسة عضو هيئة التدريس بإعداد الجدول المدرسي " بمتوسط حسابي يساوي 3.33 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.53%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة

- **فقرة رقم (4)** " يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة تحضير المعلمين حصصهم اليومية و إعداد دفتر العلامات " بمتوسط حسابي يساوي 3.25 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.94%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة . وتغزو الباحثة هذه النتيجة :

❖ اتجاه بعض المديرين بأن إعداد الجدول المدرسي ومتابعة تحضير المعلمين من المهام التي لا تفوض.

❖ حب بعض المديرين للتملك وخوفهم من ضياع هيبتهم.

❖ تحسس المعلمين من بعضهم البعض وعدم قبولهم بهذا الشخص المكلف للقيام بطريقة مباشرة.

❖ إسناد هذه المهام للمدير المساعد.

وهذا يتفق جزئياً مع دراسة (أبو وطفة، 2010) التي تحدثت عن تخوف بعض المديرين من ضياع صورتهم القوية في المدرسة مما يجعلهم لا يוכלون بعض الأعمال، وكذلك جزئياً مع دراسة (العثمان، 2003) التي وضحت من معوقات التفويض حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.69 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.78%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذا المجال وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

3- مجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

جدول رقم (26)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال
التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار z	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يفوض عضو هيئة التدريس بإعداد جدول زمني لإحياء المناسبات المختلفة.	3.93	0.89	78.65	11.63	*0.000	1
2.	يفوض عضو هيئة التدريس في تشكيل مجلس الآباء وتفعيل دوره.	3.70	1.05	74.08	8.88	*0.000	3
3.	يفوض عضو هيئة التدريس بإدارة اجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة.	3.63	1.11	72.56	7.54	*0.000	4
4.	يفوض عضو هيئة التدريس بمقابلة أولياء الأمور والإجابة عن استفساراتهم.	3.79	1.02	75.86	9.90	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معا	3.77	0.82	75.31	10.31	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من الجدول السابق يتضح أن:

- **فقرة رقم (1)** " يفوض عضو هيئة التدريس بإعداد جدول زمني لإحياء المناسبات المختلفة " بمتوسط حسابي يساوي 3.93 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.65 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.
- **فقرة رقم (4)** " يفوض عضو هيئة التدريس بمقابلة أولياء الأمور والإجابة عن استفساراتهم " بمتوسط حسابي يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.86 %، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

- **فقرة رقم (2)** " يفوض عضو هيئة التدريس في تشكيل مجلس الآباء وتفعيل دوره. " بمتوسط حسابي يساوي 3.70 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.08%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة

- **فقرة رقم (3)** " يفوض عضو هيئة التدريس بإدارة اجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة " يساوي 3.63 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.56%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.77 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذا المجال وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة :

- ❖ دور أولياء الأمور الكبير والهام في حل المشكلات سواء الخاصة بالمدرسة أو الطلبة.
 - ❖ حرص مديري المدارس على كسب ود المجتمع المحلي انسجاماً مع رسالة المدرسة ودورها في خدمة المجتمع، والتكامل معه والتكيف قيمه وعاداته.
 - ❖ عدم وجود قوانين ملزمة لمديري المدارس بحصر التعامل مع أولياء الأمور في المدير مما يتيح المجال بشكل أفضل لعملية تفويض السلطة.
- وهذا يتفق مع دراسة (ذياب، 2004) التي نتج عنها أن المجال الاجتماعي كان أعلى مجال بوزن نسبي (75%) مفسراً ذلك إلى عدم وجود قوانين تلزم مديري مدارس وكالة الغوث فتصبح عملية تفويض السلطة أفضل على المستوى الاجتماعي.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع ، الدورات التدريبية ، سنوات الخدمة) ؟" وللإجابة عن هذا السؤال تحققت الباحثة من الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

جدول رقم (27)

نتائج اختبار (T) لكشف دلالة الفروق بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بغزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر-أنثى).

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
نظم المعلومات والتواصل الإلكتروني	ذكر	15	3.64	-0.202	0.841
	أنثى	15	3.67		
العملية الإدارية الإلكترونية	ذكر	15	4.48	0.163	0.872
	أنثى	15	4.45		
المجالين معا	ذكر	15	4.02	-0.071	0.944
	أنثى	15	4.03		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (28) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.048.

من النتائج الموضحة في جدول (27) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير النوع (ذكر ، أنثى) .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة :

❖ يواجه الذكور والإناث ظروفًا إدارية واحدة تقريباً.

❖ توافر الإمكانيات حول الإدارة الإلكترونية لدى الذكور والإناث بنفس القدر مما يجعل التقديرات متقاربة.

❖ إعداد مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بنفس القدر على حد سواء بغض النظر عن نوعهم.

وهذا يتفق مع دراسة (الشقصي، 2008) التي أظهرت بأنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة عن وضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير النوع، كذلك مع (السميري، 2009) التي أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة يعزى لمتغير النوع، أيضاً مع دراسة (الفرا ، 2008) التي من نتائجها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة يعزى لمتغير النوع ، كذلك مع دراسة (ماضي، 2011) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة يعزى لمتغير النوع.

بينما تختلف مع دراسة (خلوف، 2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية يعزى لمتغير النوع ولصالح الذكور.

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

جدول رقم (28)

نتائج اختبار (T) لكشف دلالة الفروق بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بغزة تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

المجال	الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
نظم المعلومات والتواصل الإلكتروني	دورة واحدة	18	3.53	-1.715	0.097
	دورتين فأكثر	12	3.84		
العملية الإدارية الإلكترونية	دورة واحدة	18	4.44	-0.449	0.657
	دورتين فأكثر	12	4.51		
المجالين معا	دورة واحدة	18	3.95	-1.474	0.152
	دورتين فأكثر	12	4.15		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (28) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.048.

من النتائج الموضحة في جدول (28) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الدورات التدريبية (دورة واحدة – دورتين فأكثر).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة:

❖ المهارات والقدرات التكنولوجية التي يمتلكها المديرون تأتي في سياق التوجه الإلكتروني العام، لشريحة واسعة من المجتمع في إطار التقدم المعرفي والتقني، وتأتي الدورات لصقل هذه المعارف وتطبيقها باستخدام البرامج التطبيقية الفنية داخل المدرسة.

❖ الأجهزة والأدوات الإلكترونية الموجودة داخل المدرسة غالبا ما تكون داخل جميع مدارس وكالة الغوث بنفس القدر.

❖ جميع المهام المطلوبة إلكترونياً من المدرسة تطلب من المدارس جميعاً بغض النظر عن عدد الدورات التي حصل عليها مدير المدرسة في مجال الإدارة الإلكترونية.

وتتفق هذه النتيجة مع (الأسمرى، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الدورات التدريبية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العريشي، 2008) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة تعزى لمتغير دورات الحاسب الآلي لصالح أكثر من 3 دورات تدريبية، كذلك اختلفت مع دراسة (البشري، 2009) التي نتج عنها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى تعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح الحاصلات على 3 دورات فأكثر، كما اختلفت مع دراسة (خلوف، 2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية يعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية لصالح الذين تدربوا دورة تدريبية واحدة أو أكثر في مجال الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (10 سنوات فأقل ، أكثر من 10 سنوات).

جدول رقم (29)

نتائج اختبار (T) لكشف دلالة الفروق بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (10 سنوات فأقل ، أكثر من 10 سنوات).

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
نظم المعلومات والتواصل الالكتروني	10 سنوات فأقل	10	3.38	-2.284	*0.030
	أكثر من 10 سنوات	20	3.79		
العملية الإدارية الالكترونية	10 سنوات فأقل	10	4.58	1.116	0.274
	أكثر من 10 سنوات	20	4.41		
المجالين معا	10 سنوات فأقل	10	3.93	-0.993	0.329
	أكثر من 10 سنوات	20	4.07		

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$.
قيمة t الجدولية عند درجة حرية (28) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.048.

من النتائج الموضحة في جدول (29) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ للمجال "نظم المعلومات والتواصل الالكتروني" ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية حول هذا المجال تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح أكثر من 10 سنوات . وترى الباحثة أن هذه النتيجة نتيجة غير منطقية باعتبار أن الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها على مستوى إعداد المعلمين الخريجين في محافظات غزة أمرٌ حديث ، الأمر الذي جعل

الخريجين الجدد لديهم اهتمام ودراية في هذا الموضوع، وبالتالي تقديراتهم لأهمية إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري تكون أكثر لدى المدراء الذين كانت سنوات الخدمة أقل من 10 سنوات، الأمر الذي يتفق مع دراسة (أبو حشيش، 2008) التي أظهرت بأنه كلما زادت سنوات الخدمة زاد احتمال عدم اكتراثهم بتكنولوجيا المعلومات.

بينما مجال " العملية الإدارية الإلكترونية" فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية حول هذا المجال تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أما عن الاستبانة ككل تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة:

- ❖ سنوات الخبرة ليس شرطاً في تمايز الأداء بين المدراء، نظراً لحدثة الإدارة الإلكترونية، وتوافر التدريب لكلا المتغيرين بنفس القدر.
- ❖ حداثة الموضوع يعطي فرصة لجميع المديرين والمديرات إلى العمل بها بنفس الدرجة بغض لنظر عن مستوى خبراتهم السابقة وسنوات خدمتهم.

وهذا يتفق مع (السميوي، 2009) التي أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة يعزى لمتغير سنوات الخدمة، أيضاً مع دراسة (الفرا، 2008) التي من نتائجها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظات غزة يعزى سنوات الخدمة ، كذلك مع دراسة (ماضي، 2011) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة يعزى لمتغير سنوات الخدمة، كذلك مع دراسة (خلوف، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية يعزى لمتغير سنوات الخدمة، كذلك مع دراسة (الأسمرى، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كذلك مع دراسة (القحطاني، 2006) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول إدراك أهمية ومجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في سجون السعودية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كذلك مع دراسة (المسعودي، 2006) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول جميع معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. بينما تختلف مع دراسة (السبيعي، 2003) أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية إزاء تقنيات الاتصال الحديثة الأكثر استخداماً يعزى لمدة الخدمة لصالح أكثر من 10 سنوات.

اجابة السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الالكترونية ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم تصميم محور خاص به ، يدل على انعكاس استخدام الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (30)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور علاقة الإدارة الالكترونية بتفويض السلطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار z	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يوجد في المدرسة نظم معلومات إدارية لدعم اتخاذ القرار .	3.46	1.04	69.24	6.94	*0.000	10
2.	تسهم التكنولوجيا الموجودة في المدرسة على زيادة قدرة إدارة المدرسة لمتابعة تنفيذ الأعمال المفوضة.	3.64	0.97	72.80	8.82	*0.000	5
3.	تزيد التكنولوجيا الموجودة في المدرسة من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار .	3.47	0.97	69.36	6.69	*0.000	9
4.	تتيح مهارات المدرسين التكنولوجية في القيام بمزيد من المهام المفوضة.	3.64	0.90	72.74	9.41	*0.000	6
5.	تسهم التكنولوجيا بمساعدة عضو هيئة التدريس المكلف بتطوير أدوات ووسائل التقويم.	3.78	0.87	75.52	11.21	*0.000	3
6.	تزيد التكنولوجيا من قدرات عضو هيئة التدريس المكلف بتنويع المواد الإثرائية المستخدمة في المنهاج.	3.88	0.86	77.60	11.89	*0.000	1

7.	تسهم التكنولوجيا بمساعدة عضو هيئة التدريس المكلف في تصميم الأنشطة اللامنهجية .	3.82	0.89	76.32	11.00	*0.000	2
8.	وجود التكنولوجيا يزيد من مشاركة المعلمين في النشاطات الاجتماعية.	3.59	1.01	71.85	8.01	*0.000	7
9.	وجود موقع إلكتروني يزيد من تفويض عضو هيئة التدريس بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.	3.57	1.08	71.49	7.04	*0.000	8
10.	وجود نظام المراسلات يزيد من متابعة عضو هيئة التدريس للأنشطة المفوض بها.	3.68	1.00	73.60	9.02	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معا	3.65	0.71	73.07	10.56	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرتين:

- **فقرة رقم (6)** " تزيد التكنولوجيا من قدرات عضو هيئة التدريس المكلف بتتويع المواد الإثرائية المستخدمة في المنهاج " بمتوسط حسابي يساوي 3.88 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.60%، قيمة اختبار الإشارة تساوي 11.89 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .

- **فقرة رقم (7)** " تسهم التكنولوجيا بمساعدة عضو هيئة التدريس المكلف في تصميم الأنشطة اللامنهجية " بمتوسط حسابي يساوي 3.82 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.32%، قيمة اختبار الإشارة تساوي 11.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة .
وتعزو الباحثة هذه النتيجة:

❖ التوسع والانفجار المعلوماتي الكبير في مجال التكنولوجيا يجعل تعدد وسائل التعليم تعدداً

واسع النطاق وذو وظائف مختلفة في تأثيرها.

❖ توفر التكنولوجيا مصدراً غزيراً من المعلومات التي يحتاج لها المعلم والطالب على حد سواء

مما يعمل على تنويع المواد الإثرائية.

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين:

-فقرة رقم (3) " تزيد التكنولوجيا الموجودة في المدرسة من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي يساوي 3.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.36%، قيمة اختبار الإشارة تساوي 6.69 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتمادا على المحك المعتمد في الدراسة .

- فقرة رقم (1) " يوجد في المدرسة نظم معلومات إدارية لدعم اتخاذ القرار " يساوي 3.46 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.24%، قيمة اختبار الإشارة تساوي 0.000 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة وذلك اعتمادا على المحك المعتمد في الدراسة .
وتعزو الباحثة هذه النتيجة:

- ❖ وجود أثر فعال للتكنولوجيا في زيادة الاتصال مع المعلمين.
 - ❖ تسهم التكنولوجيا في التوجه نحو اللامركزية في صنع القرار.
 - ❖ وجود معلومات داخل المدرسة تمكن العاملين من اتخاذ القرار بالرجوع إليها.
- وهذا يتفق مع دراسة (الحمدان والعنزي، 2008) والتي وضحت وجود أثر فعال للإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصالات الرسمية، كذلك دراسة (شلبي، 2011) التي تحدثت عن من أهم نتائج تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية الحد من المركزية، كذلك مع دراسة (الدعيلج، 2005) التي توصلت إلى وجود أثر فعال للإدارة الإلكترونية تمثل في :سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة بدقة عالية، مما يؤدي إلى تنفيذ القرارات بشكل أيسر، كذلك مع دراسة (Joseph, 2008) التي توصلت إلى أن التكنولوجيا ساعدت وبدرجة كبيرة في تحسين إصدار التعليمات.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.65 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.07%، قيمة اختبار الإشارة تساوي 10.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذا المحور وذلك اعتمادا على المحك المعتمد في الدراسة.

خلاصة النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة

5- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة، حيث حصلت على متوسط حسابي نسبي 80.54%.

6- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم في مجال نظم المعلومات والتواصل جاء بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة، حيث حصلت على متوسط حسابي نسبي 73.09%.

7- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم في مجال العملية الإدارية الإلكترونية جاء بدرجة كبيرة جداً حسب المعيار المستخدم في الدراسة حيث حصلت على متوسط حسابي نسبي 89.33%.

8- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لتفويض السلطة من وجهة نظر معلمهم كان بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة بمتوسط حسابي نسبي 75.82% .

9- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لتفويض السلطة من وجهة نظر معلمهم للمجال الإداري كان بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة بمتوسط حسابي نسبي 78.08%، وهو أعلى مجال في مجالات تفويض مدير المدرسة لمعلميه.

10- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لتفويض السلطة من وجهة نظر معلمهم لمجال متابعة شئون المناهج والطلبة كان بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة بمتوسط حسابي نسبي 73.78%، وهو أقل المجالات.

11- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لتفويض السلطة من وجهة نظر معلمهم لمجال التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور كان بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم في الدراسة بمتوسط حسابي نسبي 75.31%، وهو أعلى من مجال متابعة شئون المناهج والطلبة وأقل من المجال الإداري.

12- وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة لديهم من وجهة نظر معلمهم بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي نسبي 73.07%.

13- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

14- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

15- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

التوصيات :

بعد الإطلاع على تفسير وتحليل النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات توصي الدراسة بالتوصيات التالية:

أ- توصيات خاصة بالإدارة العليا (دائرة التعليم بوكالة الغوث):-

7- الاهتمام بتهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، في عمل الإدارة المدرسية وتطويرها باستمرار .

8- اعتماد استخدام التكنولوجيا شرط من شروط تعيين المديرين الجدد، لما يخفف ذلك من عبء مستقبلي على المدرسة من جهة إنجاز أعمالها الإدارية.

9- استقطاب الكفاءات المدربة والمتميزة من مدربين وخبراء تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية وفنيين في مجال الإدارة الإلكترونية للاستفادة من خبراتهم في تدريب العاملين وإنتاج برامج إلكترونية حديثة مناسبة.

10- عقد الدورات التدريبية المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع الإداريين في المدارس لتطوير قدراتهم وتحفيزهم على العمل بالإدارة الإلكترونية وكيفية العمل بها (كاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطيل الأجهزة).

11- عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية لتبصيرهم على ضرورة التفويض وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة.

ب- توصيات خاصة بالإدارة المدرسية:

- 1- رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري اليومي المدرسي .
- 2- تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة حيث تغطي كافة الجوانب الإدارية في العملية التعليمية.
- 3- الاستغلال الأمثل لأدوات ووسائل التكنولوجيا المتوفرة داخل المدرسة، من شبكات انترنت وشبكات حاسوب في انجاز العمل وتبسيط إجراءاته، واعتبار تلك الأدوات استثماراً للمدرسة وليس امتلاكاً للمعدات.
- 4- زيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج تدريب في مجال الإدارة الإلكترونية.
- 5- ضرورة تحديث الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة، ووضع كل ما هو جديد حتى يتم التواصل مع المدرسة بشكل أفضل.
- 6- تحديث وصيانة الأجهزة الإلكترونية في المدارس بمتابعة الفنيين المتخصصين.
- 7- توفير أجهزة حماية لضمان سرية وأمن المعلومات الإدارية واحترام خصوصيتها لتوفير جو من الثقة و الطمأنينة.
- 8- ضرورة تحديث نظم المعلومات الإدارية الموجودة داخل المدرسة، لتسهيل عملية إنجاز الأعمال المفوضة.
- 9- منح المعلمين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.
- 10- ضرورة تعميم المهام المفوضة مكتوبة خوفا من التعرض للنسيان.

المراجع:

1. أبو الكشك، محمد نايف(2006): **الإدارة المدرسية المعاصرة**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
2. أبو أمونه، يوسف(2009) : " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة" ، رسالة ماجستير ،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية ، غزة.
3. أبو الوفاء، جمال محمد، حسين، عبد العظيم، سلامة (2000) : **استراتيجيات الصراع المدرسي**، دار الفكر، عمان ، الأردن .
4. أبو شيخة، نادر أحمد(1999) : " مفهوم التطوير الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بوحدات الجهاز الإداري الأردني"،**مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**،الإمارات، ع51، 57-74.
5. أبو سبت، صبري(2005) : " تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ، غزة.
6. أبو معمر ، وصفية (2009) : " دور ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. غزة .
7. أبو وطفة، سماهر (2010) : " تفويض السلطة لدى مديري الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. غزة .
8. أحمد، محمد سمير (2009) : **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. أحمد غاوي" (2009) **تطبيق الإدارة الإلكترونية في المملكة السعودية**" <http://www.haw.amir.com/forum/archive/index.php> تاريخ الدخول 2012/5/18.

10. إسماعيل، الغريب(2009): التعليم الإلكتروني من التطبيق إلى الاحتراف والجودة، عالم الكتب، القاهرة.
11. أسعد، وليد(2005) : الإدارة الصفية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. إبراهيم ، عدنان (2010) : " العلاقة بين المدارس الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية(دراسة ميدانية لدى مديري وضباط تدريب مراكز التدريب المهني في الأردن)" بحث محكم، كلية التربية، جامعة اليرموك . الأردن .
13. الأسمرى، علي بن سعد (2010): " تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير. جامعة الإمام محمد بن سعود. السعودية.
14. الأغا، رياض، نهضة الأغا (1996) : الادارة التربوية أصولها وتطبيقاتها الحديثة، مطبعة الأمل. غزة .
15. البدرى، طارق عبد الحميد (2001) :الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان.
16. البرادعي، بسيوني(1999) : صديقي المدير والتفويض، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
17. البشري، منى (2009): " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة"، رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. السعودية.
18. التمام، عبد الله بن علي (2007) : "الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري " رسالة ماجستير ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
19. الحريري، رافدة(2008) : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
20. الحسن، حسين بن محمد(2009):الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق .ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية،الرياض، السعودية.

21. الجيوسي، محمد، جادالله، جميلة (2008): **الإدارة علم وتطبيق** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. الدعليج، فوزية بنت عبد العزيز " (2005) : " رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدرسة الثانوية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة مكة المكرمة "رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
23. السميري، مريم (2009) : "درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل التطوير "رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين.
24. السالمي، علاء عبد الرازق (2008): **أتمتة المكاتب المتقدمة**، دار وائل للنشر، عمان.
25. السالمي، علاء عبد الرازق (2006): **الإدارة الإلكترونية** ، دار وائل للنشر، الأردن، عمان.
26. السالمي، علاء عبد الرازق (2003): **نظم إدارة المعلومات**، القاهرة، العربية لعلوم الحاسب، مصر.
27. السبيعي، مناجي عبد الله (2005) : "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها " رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية.
28. السكارنة، بلال خلف (2009) : **التطوير التنظيمي والإداري**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
29. السلمي، علي (1999) : **السلوك التنظيمي**، دار غريب، القاهرة.
30. الشرقاوي، مريم محمد (2006) : **الإدارة المدرسية**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
31. الصاوي، ياسر (2007) : **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

32. الصغير، علي بن سويلم بن حسين(2005): "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية، الحكومية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
33. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003) :الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
34. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2006) :مبادئ التنظيم والإدارة ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
35. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003): مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط(1)، عمان، الأردن.
36. الضافي، محمد بن عبد العزيز (2006):"مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض " رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
37. العاجز ، إيهاب (2011) : " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية " رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
38. العالول، عبد الماجد(2011):"مدى توافر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة، وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد"، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة.
39. العميرة، محمد (2004): مبادئ الإدارة المدرسية، كلية العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الطبعة الثالثة، الأردن.
40. العميرة، محمد (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، كلية العلوم التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، الأردن.
41. العميرة، محمد حسن(1999): مبادئ الإدارة المدرسية ، كلية العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، الأردن.
42. العميرة، محمد حسن (2002) : مبادئ الإدارة المدرسية، ط3 ، دار المسيرة، عمان، الأردن.
43. العجمي ، محمد حسين (2000) : الإدارة المدرسية. دار الفكر العربي ، القاهرة.

44. العجمي، محمد حسنين (2000): الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي ط 2 ، مصر.
45. العجمي، محمد حسنين (2003): الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، العالمية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
46. العمري، سعيد بن المعلا (2003) : "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، الرياض.
47. العريشي، محمد بن سعيد (2008) : "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين " رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
48. العثمان، محمد بن عبد الله (2003) : " تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -بوابة العلوم الأمنية، الرياض.
49. العميرة، محمد حسن (2001): مبادئ الإدارة المدرسية، ط2 ، دار المسيرة، عمان.
50. الغامدي، عزلا بنت محمد (2009) : " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري"، رسالة ماجستير.جامعة أم القرى. السعودية.
51. الفراء، نعيم حسن حماد (2008) : "تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.
52. آل فطيح، حمد قبلان (2008) : "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية " رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
53. القحطاني، شائع بن سعد مبارك (2006): " مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية " رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
54. القريوتي، محمد قاسم أحمد (2003): "اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات نحو تفويض السلطة" مجلة التربية، مج 43، ع 2، 257-304.

55. الكبيسي، كلثم(2008):" متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
56. اللامي، عوض علي(2008):" واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس الثانوية بنين بمحافظة الخبر " رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.
57. المير، إيهاب خميس (2007) : "متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية" رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
58. المسعود، خليفة بن صالح(2008):" المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس " رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
59. المنيع، محمد عبد الله(2008) : "مجالات تطبيق التعليم الإلكتروني في الإدارة والإشراف التربوي " بحث مقدم إلى ملتقى التعليم الإلكتروني الأول في التعليم العام، قاعة الملك فيصل، الرياض.
60. النجار، إياد عبد الفتاح وآخرون(2002): الحاسوب وتطبيقاته التربوية، مركز النجار الثقافي للنشر والتوزيع، إربد، عمان.
61. النجار، فريد (2008) : العمليات الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي وفعالية تكنولوجيا المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
62. الهواري، سيد وآخرون (1993) : مبادئ الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
63. باكير، علي حسين(2006):" المفهوم الشامل لتطبيق لتطبيق الإدارة الإلكترونية "، مجلة آراء الخليج، مركز الخليج للأبحاث، ع 23، الإمارات العربية المتحدة.
64. بخش، فوزية (2007):"الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحولات المعاصرة " رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
65. بدر، عبد الرحمن (1984) : مناهج البحث العلمي. وكالة المطبوعات، الكويت.

66. بيسيسو، محمد (2010) : " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية . غزة .
67. توفيق، عبد الرحمن(2003) :الإدارة الإلكترونية،القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، مصر .
68. حرب ، حسام (2011) : " أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية" دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. غزة .
69. حسان،حسن إبراهيم، محمد حسنين العجمي(2007): الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
70. حسين، سلامة عبد العظيم(2006):الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
71. حسين، سلامة عبد العظيم(2006):الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
72. حمدي، موسى بن عبد الله (2008) : "الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها" رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
73. خلوف، إيمان(2010): " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح. نابلس.
74. دويكات، فيصل" (2000) نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
75. دياب، إسماعيل محمد (2001): الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
76. دياب، امجد (2004) : " تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير، جامعة النجاح. نابلس .

77. ردنه، وليد بن فؤاد (2007) : "استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمدينة جدة " رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
78. رضوان، رأفت (2005): الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء ، القاهرة، جمهورية مصر العربية
79. عيادات، يوسف أحمد (2004):الحاسوب التعليمي وتطبيقاته التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
80. مرسى، محمد منير(2001):الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
81. عبد الحميد، والسيد (2004) : "واقع الحكومة الإلكترونية في التعليم أساليبها وخطوات تطبيقها بمحافظة الشرقية " مركز البحوث، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
82. غنيم، أحمد بن علي (2006) : "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة " المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مج 21 ، ع 81.
83. عمار، " محمد جمال " أكرم (2009) : "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، إدارة الأعمال، غزة.
84. عامر، طارق عبد الرؤوف (2005) : الإدارة الإلكترونية-نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
85. شلايل، عبد السلام حلمي (2007) : " تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
86. شلبي، جمانة (2011): "واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. غزة.
87. عابدين، محمد عبد القادر (2001) : الإدارة المدرسية الحديثة دار الشروق، عمان، الأردن.

88. عامر، طارق عبد الرؤوف (2007) الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة. دار السحاب، القاهرة، مصر.
89. عيادات، يوسف أحمد(2004): الحاسوب التعليمي وتطبيقاته التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.الأردن.
90. عريفج ، سامي سلطي (2007) الإدارة التربوية المعاصرة . دار الفكر .عمان الأردن.
91. فليه، فاروق، عبد المجيد، محمد(2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان.
92. كنعان، نواف(2002) : القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط2 ، بيروت.
93. كيلاني، شادية(2006):" نموذج مقترح للخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية لطلاب كلية التربية"، مجلة التربية بجامعة المنصورة، ع 60، 357-478.
94. ماضي ، سهير (2011) : " واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الادارة الإلكترونية " رسالة ماجستير، جامعة الأزهر. غزة .
95. مرسي، محمد(2002): الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر، عالم الكتب، القاهرة.
96. مصطفى، يوسف عبد المعطي (2005) : الادارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة .
97. مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم(2006): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
98. نجم، عبود نجم (2004) : الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات . دار المريخ،الرياض، السعودية.
99. نجم، نجم عبود (2009) :الإدارة والمعرفة الإلكترونية : الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري، عمان.
100. هلال، محمد (2001) : مهارات التفويض الفعال، دار المعارف، القاهرة.
101. ياسين، سعد(2005): الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية"، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية.

102. Alharbi, Salah (2006) Perception of faculty and students toward the obstacles of implementing e-government in educational institutions in Saudi Arabia, **West Virginia University**
103. Barret, D. (2001). **Factors and their effect in principles utilization of a management information systems (Texas)**, DAI-A61/08, P.3002.
104. Brost,P.(2000): Shared decision making for better schools, **principal leadership** v1 n3 p(58-63).
105. Davis, Joan & Wilson , Sandra M.(2000) , Principals effort to empower teachers : Effect on teacher motivation and job satisfaction. **Clearing House** (73).6.p(349-353).
106. Hung,Cheng- Jen.(2006): A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in kaohsiung area of Taiwan (China), **Dissertation**, University of the incarnate word, Taiwan.
107. Jacoby ,J .Michaela(2006):Relationship between Principals' Decision Making Styles and Technology Acceptance& Use ,**Unrestricted Dissertation Doctor of Education**, University of Pittsburgh .
108. Joseph, W. Pasquerilla (2008): The High School Principal.s Perspective and Role in regard to the Integration of Technology into the High School and How has the Principal.s Role been impacted, **Unrestricted Dissertation Doctor of Education**, University of Pittsburgh.

109. Martin, Barbara-N. & Crossland, Barbara & Johnson, Judy A. (2001). Is There a connection : Teacher Empowerment, Teachers Sense of Responsibility, and Students success?, ERIC, ED460116, SP040473."
110. White and WarlInghan (2002): " Coordination and its role in achieving competitive advantage for the institution" , River street, Hoboken, v16-n3, p 1-2

الملاحق

ملحق رقم (1)
الاستبانة بصورتها الأولى



الجامعة الإسلامية- غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية/ إدارة تربية

السيدة/ مدير/ة المدرسة _____ حفظكم الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

تتشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية بعنوان

" درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية.

وتتكون الاستبانة من (26) فقرة تقيس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحديد درجة موافقتكم أو تأييدكم لها بوضع إشارة (X) في العمود المناسب، وكلّي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وبارك الله فيكم. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،،،،،،

الباحثة/ رشا وجيه الأعور

أولا بيانات عامة: ضع إشارة (×) أمام الإجابة المناسبة لكل بند :
- النوع :

ذكر () أنثى ()

- المؤهل العلمي :

بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

- الدورات التدريبية الحاصل عليها في مجال الإدارة الإلكترونية:

دورة تدريبية واحدة () دورتان تدريبيتان () ثلاث دورت تدريبية فأكثر ()

- سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية:

أقل من 5 سنوات () ، من 5- 10 سنوات () ، أكثر من 10 سنوات ()

فقرات الاستبانة

م	الفقرات	الدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
1.	يستخدم العاملون في المدرسة مختبر الحاسوب بطريقة فاعلة.					
2.	تحرص المدرسة على التدريب لمواكبة المستجدات في مجال التقنيات الحديثة.					
3.	تعمل المدرسة على استخدام البرامج التطبيقية المحدثه.					
4.	تستخدم إدارة المدرسة نظام إلكتروني لإدارة شئون العاملين في المدرسة.					
5.	يتم إعداد الجدول المدرسي إلكترونياً.					
6.	يتم الاحتفاظ بسجلات الطلبة إلكترونياً.					
7.	يتم طلب الاحتياجات واللوازم المدرسية إلكترونياً.					
8.	يتم تسجيل الطالب وإدخال بياناته إلكترونياً.					
9.	تعمل إدارة المدرسة على توفير مكتبة إلكترونية داخل المدرسة					
10.	توفر المدرسة للمدرسين إمكانية متابعة ملفات الطلبة والأنشطة التعليمية من أماكن خارج المدرسة.					
11.	تقوم الهيئة الإدارية المدرسية بمتابعة سجلات دوام الموظفين إلكترونياً.					

					12. تقوم الهيئة الإدارية بحفظ البيانات المدرسية إلكترونياً.
					13. تستخدم في المدرسة برامج تتيح عملية التواصل الإلكتروني ما بين إدارة المدرسة والمدرسين.
					14. تعمل المدرسة على نشر الوعي بين العاملين بأهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية.
					15. تعالج إدارة المدرسة مشكلات الشبكات والأجهزة الإلكترونية حال حدوثها.
					16. تشجع إدارة المدرسة الهيئة التدريسية على استخدام السبورة الذكية.
					17. يتم التواصل بين المدرسة مع المستويات الإدارية العليا إلكترونياً.
					18. تقوم الهيئة الإدارية بنقل وتبادل الملفات مع المدارس المحلية إلكترونياً.
					19. تستخدم الهيئة الإدارية البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال والمهام داخل المدرسة.
					20. تقوم الهيئة الإدارية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين إلكترونياً.
					21. يتمكن أعضاء الهيئة التدريسية من الحصول على نتائج تقييم أدائها إلكترونياً.
					22. توفر إدارة المدرسة إحصائيات دورية عن أنشطتها باستخدام نظم المعلومات المحوسبة.

					23. تتواصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور عبر (الإيميل - sms - صفحة المدرسة).
					24. تقوم المدرسة بتحديث بياناتها على الموقع الإلكتروني للمدرسة.
					25. تنظم إدارة المدرسة ندوات عبر تقنيات التواصل عن بعد.
					26. تعقد المدرسة بعض اجتماعاتها عن بعد عند الضرورة.

استبانة تفويض السلطة

م	الفقرات	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
أولاً: المجال الإداري					
1.	وجود نظام إلكتروني ساعد في توصيف واضح للمهام المفوضة.				
2.	زادت التكنولوجيا من لامركزية السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمدرسة من اتخاذ القرارات.				
3.	يفوض مدير المدرسة أحد أعضاء الهيئة التدريسية لتوزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.				
4.	وجود نظام يدعم المراسلات يسهم في تفويض أحد أعضاء هيئة التدريس بإعداد الجدول المدرسي.				
5.	يفوض مدير عضو هيئة التدريس بإرسال جدول الحضور والغياب اليومي للطلبة للإدارة العليا.				
6.	تزيد التكنولوجيا من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.				
7.	وجود بريد الكتروني لكل موظف يزيد من متابعة الخطابات الرسمية والبيانات والمعلومات التي تصل من مكتب التربية والتعليم في الوكالة.				
8.	تزيد التكنولوجيا من قدرة الإدارة على متابعة تنفيذ الأعمال المفوضة.				

9.	يوجد تكافؤ بين المهام التي يتم تفويضها والتكنولوجيا الموجودة في المدرسة.			
10	تسهم التكنولوجيا في زيادة قدرة الإدارة على متابعة تنفيذ الأعمال المفوضة.			
11	يوجد تناسب بين حجم التفويض الممنوح للهيئة التدريسية ومهاراتهم التكنولوجية.			
المجال الثاني: المجال التعليمي				
12	وجود موقع إلكتروني يزيد من تفويض عضو هيئة التدريس بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.			
13	وجود بريد إلكتروني يزيد من متابعة أعضاء هيئة التدريس للأنشطة الاجتماعية.			
14	تساعد التكنولوجيا على استخدام الأسلوب العلمي في التفكير لحل أي مشكلة.			
15	تشجع التكنولوجيا المعلمين على تحليل محتوى بعض وحدات المنهاج للاستفادة منها.			
16	تسهم التكنولوجيا في حل مشكلات المعلمين والصعوبات التي تواجههم أثناء التدريس.			
17	تزيد التكنولوجيا من التقيد بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة.			
18	تساعد التكنولوجيا في الإشراف على سير الامتحانات.			
19	تساعد التكنولوجيا أعضاء هيئة التدريس بمتابعة الأنشطة اللامنهجية .			
20	تسهم التكنولوجيا بتعزيز المواد الإثرائية.			
المجال الثالث: التواصل والعلاقات الإنسانية				

			توفر التكنولوجيا نوعاً من الأجواء الودية بين المعلمين.	21
			تساعد التكنولوجيا الموجودة في المدرسة على تنمية القيم والاتجاهات الايجابية لدى المعلمين والطلبة.	22
			تزيد التكنولوجيا من الحرية الشخصية لكل معلم.	23
			وجود شبكة اتصالات داخل المدرسة يزيد من العمل بروح الفريق.	24
			وجود بريد إلكتروني لكل موظف يزيد من التواصل بين العاملين في المدرسة.	25
			تعمل التكنولوجيا على تشجيع أولياء الأمور لحضور الاجتماعات أو مجالس الآباء.	26
			تساعد الخدمات الالكترونية في معرفة أولياء الأمور عن الوضع الدراسي لأبنائهم بانتظام.	27
			تزيد التكنولوجيا من المشاركة الفعالة لأولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة.	28
			وجود التكنولوجيا يزيد من مشاركة المعلمين في مختلف الأنشطة.	29
			تساهم التكنولوجيا المستخدمة في زيادة العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.	30

ملحق رقم (2)

طلب تحكيم استبانته



الجامعة الإسلامية- غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية/ إدارة تربوية

السيدة/ _____ حفظكم الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ويعد،،،

تتشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية بعنوان " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية.

حيث تبنت الباحثة تعريفاً إجرائياً للإدارة الإلكترونية داخل المدرسة بناءً على اطلاعها على الأدب التربوي، والدراسات السابقة مفاده أنها : " هي قدرة إدارة المدارس على تحويل العمل الإداري المدرسي التقليدي إلى عمل إلكتروني، بالاعتماد على تقنية الاتصالات، والمعلومات الحديثة لتحسين أدائها ورفع كفاءتها، وفعاليتها، وتحقيق الأهداف المرجوة منها".

وقد صاغت الباحثة مجموعة من الأسئلة لتحقيق أهداف الدراسة وهي :

5- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟

6- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لتفويض السلطة في محافظات غزة من وجهة نظر معلميه ؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات الدراسة (

النوع ، المؤهل العلمي ، الدورات التدريبية ، سنوات الخدمة) ؟

8- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الالكترونية ومتوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث ؟

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة في ضوء التعريف الإجرائي من خلال:

1- إضافة أي عبارات ترى أنها تساهم في إتمام الأداة.

2- حذف عبارات تجد أنها غير ضرورية .

3- تعديل عبارات موجودة.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام ،،،

ملحق رقم (3)
أسماء أعضاء السادة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	أ.د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
3.	أ.د. سناء أبو دقة	الجامعة الإسلامية
4.	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
5.	أ.د. محمد مكي	الجامعة الإسلامية
6.	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
7.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
8.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
9.	د. خالد عبد القادر	جامعة الأقصى
10.	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى
11.	د. بسام أبو حشيش	جامعة الأقصى
12.	د. رزق شعث	جامعة الأقصى
13.	د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى
14.	د. رندة شرير	جامعة الأقصى
15.	د. سامح العجرمي	جامعة الأقصى
16.	د. محمد الأغا	جامعة الأزهر
17.	د. فايز الأسود	جامعة الأزهر
18.	أ. أشرف الحناوي	جامعة الأقصى
19.	أ.رواد حماد	الجامعة الإسلامية



ملحق رقم (4) الاستبانة بصورتها النهائية

الجامعة الإسلامية- غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

أصول التربية/ إدارة تربوية

السيدة/ مدير/ المدرسة _____ حفظكم الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

تشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية بعنوان

" درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية.

وتتكون الاستبانة من (24) فقرة تقيس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحديد درجة موافقتكم أو تأييدكم لها بوضع إشارة (x) في العمود المناسب، وكل من أمل في إجابته عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وبارك الله فيكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،،،،،،

الباحثة/ رشا وجيه الأعور

أولا بيانات عامة: ضع إشارة (×) أمام الإجابة المناسبة لكل بند :

- النوع :

ذكر () أنثى ()

- المؤهل العلمي :

بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

- الدورات التدريبية الحاصل عليها في مجال الإدارة الإلكترونية:

دورة تدريبية واحدة () دورتان تدريبيتان () ثلاث دورت تدريبية فأكثر ()

- سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية:

أقل من 5 سنوات () ، من 5- 10 سنوات () ، أكثر من 10 سنوات ()

ثانياً فقرات الاستبانة

م	الفقرات	الدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
أولاً: مجال نظم المعلومات والتواصل الإلكتروني					
1.	تنظم إدارة المدرسة ندوات عبر تقنيات التواصل عن بعد.				
2.	تعقد المدرسة بعض اجتماعاتها عن بعد عند الضرورة.				
3.	تستخدم في المدرسة برامج تتيح عملية التواصل الإلكتروني ما بين إدارة المدرسة والمدرسين.				
4.	توفر المدرسة للمدرسين إمكانية متابعة ملفات الطلبة والأنشطة التعليمية من أماكن خارج المدرسة.				
5.	توفر إدارة المدرسة إحصائيات دورية عن أنشطتها باستخدام نظم المعلومات المحوسبة.				
6.	تقوم الهيئة الإدارية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين إلكترونياً.				
7.	تعمل إدارة المدرسة على توفير مكتبة إلكترونية داخل المدرسة				
8.	تقوم المدرسة بتحديث بياناتها على الموقع الإلكتروني للمدرسة.				
9.	تتواصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور عبر (البريد الإلكتروني - sms - صفحة المدرسة).				
10.	تشجع إدارة المدرسة الهيئة التدريسية على استخدام السبورة الذكية.				
11.	تحرص المدرسة على التدريب لمواكبة المستجدات في				

					مجال التقنيات الحديثة.	
					12. تعمل المدرسة على نشر الوعي بين العاملين بأهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية.	
					13. تعالج إدارة المدرسة مشكلات الشبكات والأجهزة الإلكترونية حال حدوثها.	
المجال الثاني: مجال العملية الإدارية الإلكترونية						
					14. تقوم الهيئة الإدارية المدرسية بمتابعة سجلات دوام الموظفين إلكترونياً.	
					15. يتم الاحتفاظ بسجلات الطلبة إلكترونياً.	
					16. يتم التواصل بين المدرسة مع المستويات الإدارية العليا إلكترونياً.	
					17. تستخدم إدارة المدرسة نظام إلكتروني لإدارة شئون العاملين في المدرسة.	
					18. تقوم الهيئة الإدارية بنقل وتبادل الملفات مع المدارس المحلية إلكترونياً.	
					19. تقوم الهيئة الإدارية بحفظ البيانات المدرسية إلكترونياً.	
					20. تستخدم الهيئة الإدارية البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال والمهام داخل المدرسة.	
					21. يتم تسجيل الطالب وإدخال بياناته إلكترونياً.	
					22. يتمكن أعضاء الهيئة التدريسية من الحصول على نتائج تقييم أدائها إلكترونياً.	
					23. يتم طلب الاحتياجات واللوازم المدرسية إلكترونياً.	
					24. يتم إعداد الجدول المدرسي إلكترونياً.	



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية / إدارة تربية

_____ حضرة المعلم / ة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

تتشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية بعنوان

" درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية.

وتتكون الاستبانة من (34) فقرة تم تقسيمها إلى محورين **المحور الأول** درجة ممارسة مديري المدارس لتفويض السلطة، والذي يقسم إلى **أولاً** : المجال الإداري، **ثانياً** : متابعة شئون المنهاج والطلبة، **ثالثاً** : التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، أما **المحور الثاني** علاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة، وتحديد درجة موافقتكم أو تأييدكم لها بوضع إشارة (X) في العمود المناسب، وكلّي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وبارك الله فيكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،،،،،،،،

الباحثة/ رشا وجيه الأعور

م	الفقرات	الدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
المحور الأول: درجة ممارسة مدير المدرسة لتفويض السلطة					
أولاً : المجال الإداري					
1-	يضع مدير المدرسة توصيفاً واضحاً للمهام المفوضة.				
2-	يمكن مدير المدرسة العاملين من اتخاذ القرارات				
3-	تتخذ إدارة المدرسة القرارات بمشاركة الأجسام الإدارية (اللجان المشكلة ، ناب المدير ، الخ)				
4-	يستخدم مدير المدرسة التفويض وفقاً لخطة مدروسة.				
5-	يوازن مدير المدرسة بين المهام التي يتم تفويضها والسلطات الممنوحة.				
6-	يفوض مدير المدرسة المهام للمدرسين وفقاً لقدراتهم.				
7-	يفوض مدير المدرسة المهام للمدرسين وفقاً لأوقاتهم.				
8-	تتابع الإدارة تنفيذ الأعمال المفوضة.				
9-	يفوض عضو هيئة التدريس الإشراف على نظافة المدرسة العامة(الصفوف الدراسية والساحات والقاعات والوحدات الصحية).				
10-	يفوض عضو هيئة التدريس بوضع برنامج الزيارات التبادلية بين المعلمين.				
11- ثانياً: متابعة شئون المنهاج والطلبة					
12-	يفوض مدير المدرسة عضو هيئة التدريس بإعداد الجدول المدرسي.				

					13- يفوض أحد أعضاء الهيئة التدريسية توزيع الطلاب على صفوف المدرسة في بداية العام الدراسي.
					14- يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة جدول الحضور والغياب العام والذي يعده مريو الصفوف.
					15- يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة تحضير المعلمين حصصهم اليومية و إعداد دفتر العلامات.
					16- يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.
					17- يفوض عضو هيئة التدريس بمتابعة الأنشطة الرياضية في المدرسة.
					18- يكلف عضو هيئة التدريس في إعداد الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج.
					19- يفوض عضو هيئة التدريس في تحديد أنواع وأساليب التقويم المناسبة للمنهاج.
					20- يفوض عضو هيئة التدريس في تحديد الاحتياجات التعليمية والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.
					21- يفوض عضو هيئة التدريس في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعاف التحصيل.
22- ثالثاً: التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور					
					23- يفوض عضو هيئة التدريس بإعداد جدول زمني لإحياء المناسبات المختلفة.
					24- يفوض عضو هيئة التدريس في تشكيل مجلس الآباء وتفعيل دوره.

					25- يفوض عضو هيئة التدريس بإدارة اجتماعات مجلس أولياء الأمور بالمدرسة.
					26- يفوض عضو هيئة التدريس بمقابلة أولياء الأمور والإجابة عن استفساراتهم.
المحور الثاني : علاقة الإدارة الإلكترونية بتفويض السلطة					
					27- يوجد في المدرسة نظم معلومات إدارية لدعم اتخاذ القرار.
					28- تسهم التكنولوجيا الموجودة في المدرسة على زيادة قدرة إدارة المدرسة لمتابعة تنفيذ الأعمال المفوضة.
					29- تزيد التكنولوجيا الموجودة في المدرسة من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.
					30- تتيح مهارات المدرسين التكنولوجية في القيام بمزيد من المهام المفوضة.
					31- تسهم التكنولوجيا بمساعدة عضو هيئة التدريس المكلف بتطوير أدوات ووسائل التقويم.
					32- تزيد التكنولوجيا من قدرات عضو هيئة التدريس المكلف بتتويع المواد الإثرائية المستخدمة في المنهاج.
					33- تسهم التكنولوجيا بمساعدة عضو هيئة التدريس المكلف في تصميم الأنشطة اللامنهجية .
					34- وجود التكنولوجيا يزيد من مشاركة المعلمين في النشاطات الاجتماعية.
					35- وجود موقع إلكتروني يزيد من تفويض عضو هيئة التدريس بمتابعة النشاط الثقافي لطلبة المدرسة.

					36- وجود نظام المراسلات يزيد من متابعة عضو هيئة التدريس للأنشطة المفوض بها.
--	--	--	--	--	---

ملحق رقم (5)

طلب تسهيل مهمة باحثة

ملحق رقم (6)

المقابلات

نموذج المقابلة

مقابلة رقم (1)

اليوم 2012/8/32

الساعة: 10:30 صباحاً

مدة المقابلة ساعة واحدة

تم عقد مقابلة مع مدير مركز الحاسوب في وكالة الغوث الدولية م. أشرف قنديل وذلك بهدف الحصول على بعض المعلومات التي توضح موقف و سياسة وكالة الغوث تجاه ممارسة الإدارة الإلكترونية داخل المدارس و تم طرح عدد من الأسئلة تم تعاونه بشكل يشكر عليه و لقد تحدث عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس وكالة الغوث كما يلي :لقد بدأ ظهور الحاسوب في التعليم عام 2006 فأصبح هناك حاجة إلى تدريب المدراء على استخدام الحاسوب و الوعي بما يحتويه هذا المنهج، فقام معهد التربية بالأردن بمبادرة و تقوم هذه المبادرة بعمل دورات تدريبية و ورشات عمل تستهدف مديري المدارس، و بالفعل عام 2007-2008 تم الإعداد و تجهيز قاعات تدريبية لمديري المدارس و بعثت نشرة إلى المدارس و لكن هذا النوع من الدورات كان اختيارياً و لقد أبدى 50 مدير و مديرة رغبتهم بالمشاركة بهذه الدورة التي سميت بالإدارة بالحاسوب، و تم عقد دورتين استهدفت منطقتي شمال غزة و غرب غزة، و في ختام الدورة تم عقد اختبارات تقييمية للمديرين وذلك لقياس درجة استفادتهم من هذه الدورات.

و في عام 2009 أي بعد ما يقارب عام من تطبيق الدورة تم عمل ثلاثة زيارات ميدانية للمديرين الذين استهدفوا في الدورة للتأكد من أنهم يطبقوا ما تلقوه في الدورة، و بالفعل فإن المدراء الذين استخدموا الحاسوب في إدارتهم تم إعطائهم شهادة معتمدة من مركز الحاسوب بوكالة الغوث و على الصعيد العملي بصراحة فإن هناك العديد من المديرين الذين استفادوا من هذه الدورة و لكن المشكلة أن سياسة الوكالة بعد تلك الفترة كانت تستهدف استقلال قطاع غزة في إدارته عن باقي إدارات وكالة الغوث، كذلك كما تم تهميش معهد التربية بالأردن مما همش مثل هذه الدورات، و لكن بقي هناك بعض الشخصية من بعض المهندسين التي تبقى في إطار التطوع و التي على سبيل المثال

استهدفت المديرين المساعدين في مدارس وكالة الغوث. إن الإدارة الإلكترونية ساعدت على تسهيل مهام الكثير من المديرين، و وكالة الغوث تشجع مثل هذه النوع من الإدارات بدليل أن جميع التقارير و المراسلات بين مكتب التعليم و المدارس ترسل إلكترونياً، و لكنها لم تطبق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل و ذلك لضعف الإمكانيات التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعد ضرورية في هذا العصر الذي يعتبر أهم سمة فيه التطور التكنولوجي و الثورة المعرفية. في الختام قامت الباحثة بشكر حضرة المهندس على حسن تعاونه معها.

مقابلة رقم (2)

اليوم 2012/8/25

الساعة : 9:00 صباحاً

مدة المقابلة ساعة واحدة

تم عقد المقابلة مع مديرة المدرسة في وكالة الغوث و ذلك للاستفسار عن كيفية تفويض السلطات داخل المدرسة و جرى الحوار التالي معها:

- كم عدد سنوات الخدمة كمديرة مدرسة في وكالة الغوث؟ 12 عام

- هل يوجد قرار من وكالة الغوث يلزم مدير المدرسة بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين؟

لا، لا يوجد هناك قرار ملزم و لكن من مهارات المدير الناجح أن يقوم بتفويض صلاحياته و المدير الجديد يأخذ في المادة التدريبية مادة عن تفويض السلطة، و لكن يمكن القول أن هناك صلاحيات تفوض و هناك مسؤوليات لا تفوض.

- كيف يمكن تحديد هذه الصلاحيات و المسؤوليات؟

هناك ما يسمى باللجان الأساسية و لجان المواد، اللجان الأساسية تقسم إلى اللجنة المالية، لجنة الصحة، لجنة الرياضة، لجنة النظام، لجنة المناوبة، اللجنة الاجتماعية و لجنة التكنولوجيا. أما لجنة المواد فهي لجان تختص بكل مادة موجودة لدى الطلبة مثل لجنة اللغة العربية ، و لجنة العلوم، و لجنة الرياضيات، و لجنة اللغة الإنجليزية، و لجنة حقوق الإنسان، و لجنة المواد الاجتماعية.

بالشكل العام معظم اللجان تفوض و لكن يبقى هناك متابعه و لكن لنأخذ مثال اللجنة المالية هناك مشاركة للمعلمين لكن أي مسؤولية لديها تبعات و مسائل لا يتم التفويض بها كختم لورقة مالية أو عقد تجديد المقصف يحتاج إلى ختم المدير فلا يجوز التفويض في هذه الحالة.

كما أن هناك تسجيل طلبة الصف الأول فلا يجوز تفويض معلمين في هذا الأمر، كما وجود طالب في المدرسة يريد الانتقال فيجب على المدير الختم على نقله فلا يجوز تفويض معلم ليحل مكانه.

و لكن مثل لجنة النظافة و متابعة دوام الطلاب و متابعة المناوبة يمكن متابعة رؤساء اللجان و بذلك يتم مشاركة المعلمين.لجان المواد يتم الاجتماع بهم شهرياً و عند الضرورة مثل اختبار نصف الفصل و ذلك للاتفاقية على آلية العمل و وقت الانجاز.

- كيف يتم تشكيل هذه اللجان؟

في بداية العام الدراسي يتم الاجتماع بمعلمي المدرسة و يتم توزيع المعلمين على اللجان المختلفة، و توزيع مهامهم و يتم ذلك حسب الكادر التعليمي الموجود في المدرسة و الإمكانيات الموجودة. و يتم متابعة الأعمال المفوضة من خلال اجتماعات عامة لكل المدرسة لا تكون دورية (بداية العام و نصف الفصل و نهايته) أي بمعدل ستة اجتماعات في العام، لكن مؤخراً أصبح هناك نشرات إعلامية كل أسبوعين مرة، فيتم عمل اجتماع للمعلمين لإخبارهم بها فأصبحت المتابعة أولاً بأول مع كل نشرة.

- هل يوجد دورات تطويرية من وكالة الغوث تستهدف مديري المدارس لتطوير إدارتهم؟

يوجد هناك دورات لكن غالباً ما تكون دورات توعوية، و تقسم هذه الدورات إلى دورات إجبارية و دورات اختيارية، على سبيل المثال قبل عدة أعوام كان هناك دورة تسمى المدرسة بؤرة تطوير و كانت تستهدف كل مديري القطاع بدون استثناء كما كان الحال في دورة آلية التواصل، أما دورة الإدارة بالحاسوب فكانت اختيارية لمن يرغب من المديرين. حالياً يوجد دورة التعلم النشط و هي إجبارية أيضاً.

في الختام شكرت الباحثة مديرة المدرسة على حسن تعاونها.