

درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم

**The Degree Of Using E-Administration By Private  
Schools Principals In Amman & Its Relationship With  
Their Job Performance Level From The Perspective Of  
Principals Assistant Point Of View**

إعداد

نفين "محمد ياسر" الخياط

إشراف الأستاذ الدكتور

رياض بدري ستراك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

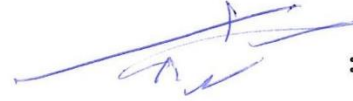
أيار، 2019

## التفويض

أنا نفين "محمد ياسر" عبد المجيد الخياط، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: نفين "محمد ياسر" عبد المجيد الخياط.

التاريخ : 22 / 06 / 2019.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان

للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم" وأجيزت

بتاريخ..29../..6../..2019م.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع: 

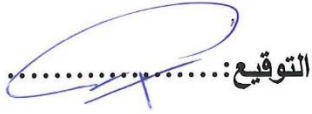
عضواً داخلياً و رئيساً

أ.د. أحمد فتحي أبو كريم

التوقيع: 

عضواً و مشرفاً

أ.د. رياض بدري سترك

التوقيع: 

عضواً خارجياً

د. خالد الصرايرة

## شكر وتقدير

الحمد لله تعالى حتى يبلغ منتهاه، المستحق الثناء، لسعة كرمه ومدى توفيقه وعظيم رضاه، المسير للأحوال والموفق للأمور، الأمر بالعلم، والصلاة والسلام على الرسول الأمين، وعلى آله وصحبه ومن تبعه أجمعين.

ويعد:

أتوجه أنا نفين محمد ياسر الخياط بجزيل الشكر وعظيم الامتتان للأستاذ الدكتور رياض بدري سترك لإشرافه على هذه الرسالة، ومتابعته وتسييره لإنجاز هذا العمل، وأتوجه بالشكر أيضاً لأعضاء لجنة المناقشة، لما تحملوه من أعباء المناقشة، كذلك أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، لما قدموه لنا من رعاية واهتمام طوال هذه الأعوام، ومن ثم إلى كل من مدَّ يد العون مساعداً ومسانداً لإنجاز هذا العمل.

والله من وراء القصد

الباحثة: نفين الخياط

## الإهداء

إلى روح والدي الطاهرين.. غفر الله لهما..

وروح أخي الغالي ... رحمه الله...

إلى أخواتي وأبنائهم وبناتهم الغاليات.. أعزهم الله..

إلى رفيقات دربي صديقاتي ... حماهم الله...

إلى أساتذتي الكرام.. حفظهم الله...

أهدي ثمرة جهدي هذا

الباحثة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان .....
ب	التفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	شكر وتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ح	قائمة الجداول .....
ك	قائمة الملحقات .....
ل	الملخص باللغة العربية .....
ن	الملخص باللغة الإنجليزية .....
<b>الفصل الاول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
1	مقدمة .....
5	مشكلة الدراسة .....
7	أهداف الدراسة وأسئلتها .....
8	أهمية الدراسة .....
9	تعريف المصطلحات .....
11	حدود الدراسة .....
11	محددات الدراسة .....
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
12	أولاً: الإطار النظري .....
37	الدراسات السابقة .....
46	التعقيب على الدراسات السابقة .....
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>	
48	منهج الدراسة المستخدم .....
48	مجتمع الدراسة .....

49	.....	عينة الدراسة
50	.....	أداتا الدراسة
51	.....	صدق أداتي الدراسة
55	.....	ثبات أداتي الدراسة

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

57	.....	نتائج السؤال الأول
63	.....	نتائج السؤال الثاني
68	.....	نتائج السؤال الثالث
69	.....	نتائج السؤال الرابع
75	.....	نتائج السؤال الخامس

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

80	.....	مناقشة نتائج السؤال الأول
84	.....	مناقشة نتائج السؤال الثاني
87	.....	مناقشة نتائج السؤال الثالث
88	.....	مناقشة نتائج السؤال الرابع
89	.....	مناقشة نتائج السؤال الخامس
90	.....	التوصيات

#### المراجع

91	.....	المراجع العربية
96	.....	المراجع الأجنبية
97	.....	الملحقات

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل -رقم الجدول
48	توزيع المدارس والمديرين والمساعدين بحسب المديرية في العاصمة عمان والجنس للمدارس الخاصة للعام 2019/2018 في وزارة التربية والتعليم للعاصمة عمان	1 - 3
49	توزيع أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة	2 - 3
50	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية	3 - 3
51	مجالات الاستبانة (الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي)	4 - 3
52	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق بدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية	5 - 3
53	مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الإدارة الإلكترونية	6 - 3
54	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق مستوى الأداء الوظيفي	7 - 3
55	مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الاداء الوظيفي	8 - 3
55	معاملات ثبات استبانة الادارة الالكترونية الخاصة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي	9 - 3
56	معاملات ثبات استبانة الاداء الوظيفي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي	10 - 3
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً	11 - 4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال الكفايات الإلكترونية مرتبة تنازلياً.	12 - 4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً	13 - 4



الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل -رقم الجدول
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال البنية التحتية مرتبة تنازلياً.	4 - 14
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً	4 - 15
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال الكفاءة مرتبة تنازلياً	4 - 16
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال الفاعلية مرتبة تنازلياً	4 - 17
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والرتب مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال درجة التواصل مرتبة تنازلياً	4 - 18
69	معاملات الارتباط بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون	4 - 19
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس	4 - 20
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	4 - 21
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	4 - 22
73	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	4 - 23
74	اختبار شيفيه للفروق في درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة	4 - 24

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل -رقم الجدول
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء الوظيفي واختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس	25 - 4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء الوظيفي واختبار (t-test) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي	26 - 4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء الوظيفي، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة	27 - 4
78	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الأداء الوظيفي، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة	28 - 4
79	اختبار شيفيه للفروق في درجة الأداء الوظيفي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة	29 - 4

## قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	الاستبانان بصورتها الأولى.	98
2	قائمة بأسماء المحكمين للاستبانين.	104
3	الاستبانان بصورتها النهائية.	105
4	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي.	114
5	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى إدارة التعليم الخاص وإدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات.	115
6	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرو المدارس الخاصة ومديراتها.	116
7	البراءة البحثية.	117

## درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم

إعداد

نفين "محمد ياسر" الخياط

إشراف

الأستاذ الدكتور رياض بدري ستراك

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم.

ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي، تم تحديد عينة عشوائية بسيطة تتألف (242) مساعدًا ومساعدةً في المدارس الخاصة، تم تطوير استباننتين، الأولى لقياس درجة استخدام الإدارة الإلكترونية حيث بلغ عدد فقراتها (15) فقرة، والثانية لقياس مستوى أدائهم الوظيفي وبلغ عدد فقراتها (15) فقرة، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما، باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار شيفية للمقارنات البعدية، واختبار (ت) وطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

جاءت درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان بدرجة مرتفعة وجميع مجالات الأداة الرتبة الأولى مجال الكفايات الإلكترونية، وفي الرتبة الثانية مجال التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية جاءت مرتفعة باستثناء المجال الأول الذي ينص على "البينية

التحتية" جاء بدرجة متوسطة في حين جاء مستوى أدائهم الوظيفي بدرجة متوسطة، وجميع مجالات الأداة كانت في المستوى المتوسط، جاء في الرتبة الأولى مجال الفاعلية، وفي الرتبة الثانية مجال درجة التواصل، وفي الرتبة الثالثة مجال الكفاءة وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية (ارتباطية) دالة إحصائياً بين درجة استخدام الإدارة الإلكترونية ومستوى أدائهم الوظيفي، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، سنوات الخدمة كانت لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات على جميع مجالات الإدارة الإلكترونية، وتشير النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، سنوات الخدمة وكانت لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات على جميع مجالات الأداء الوظيفي.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات من أهمها أن يساعد أصحاب القرار في اتخاذ قرار لتوفير تطبيق إلكتروني لتزويد مديري المدارس بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم وفرصة تحسينه من خلال التوثيق وتقديم المعززات المرتبطة بمستوى الأداء.

**الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي، المدارس الخاصة، مديرو المدارس، مساعدو المديرين.**

**The Degree of Using E-Administration By Private Schools Principals In Amman & Its Relationship with Their Job Performance Level from the Perspective of Principals Assistant Point of View**

**Prepared by**

**Neven Mohammed Yasser ALkhayyat**

**Supervised by**

**Prof. Dr. Riadh Bdry Strak**

**Abstract**

The study aimed to identifying the degree of using of private school principals in the capital Amman for electronic management and their relationship to the level of their performance from the perspective of their assistants.

In order to achieve the objective of the study, the researcher used the descriptive descriptive method. A simple random sample consisting of (242) assistants and assistants was established in the private schools. Two questionnaires were developed. The first was to measure the degree of use of electronic administration. The number of paragraphs was (15) (15) and verified their validity and reliability, using arithmetic mean, standard deviations, mono-variance analysis, Pearson correlation coefficient, spectral test of tele-comparisons, T- test, test-retest, Cronbach Alpha.

The level of use of electronic administration among private school principals in the capital Amman was high, and all fields of the first level were electronic competencies. In the second level, the field of electronic management instruction was high, except for the first field which stated that the infrastructure was medium, Their average performance was medium, and all areas of the instrument were at the intermediate level, the first was the field of effectiveness, the second was the communication level, the third was the efficiency field The results indicated that there is a positive correlation between the degree of use of electronic management and the level of their functional performance. The results also showed that there are differences of statistical significance due to gender variable for females, scientific qualification for postgraduate studies. In all fields of electronic administration. The results also indicate that there are statistically significant differences

due to the gender variable in favor of females, the qualification for the postgraduate studies, the years of service and the benefit of the service provider less than 5 years in all areas of functional performance.

In light of the results of the study, the researcher recommends a set of recommendations, the most important of which is to assist decision-makers in making a decision to provide an electronic application to provide school administrators with feedback on their performance levels and the opportunity to improve it through documentation and provide the boosters associated with the level of performance.

**Keywords: Electronic Management, Job Performance, Schools-Private, School Managers, Assistant Managers.**

## الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

### مقدمة

شهد العالم اليوم ثورة وتطوراً كبيرين في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ولا شك أنهما أحدثا سباقاً بين دول العالم إلى إدخال هذه التقنيات إلى مؤسساتها لتحسين سير العمل وبخاصة المؤسسات التربوية من حيث الارتقاء بمستوى إدارتها وموظفيها وزيادة الإنتاجية وتحسينه.

إذ يلاحظ أن الإدارة الحديثة تأثرت بهذا التقدم في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأخذ التحول من الأساليب التقليدية في الإدارة إلى الأساليب الالكترونية وسمة أساسية في العمل الإداري الحديث ولا تكاد اليوم مؤسسة حكومية أو تجارية أو تعليمية تستطيع انجاز معاملاتها دون استخدام شكل أو آخر من هذه التكنولوجيا (عطير، 2017).

وقد حققت المؤسسات التعليمية (المدارس) الأردنية تطوراً هاماً خلال العقود الماضية، فالتعليم في الأردن تميز ببناء المدارس، وتحسين المناهج والكتب المدرسية، وتوسيع وزيادة نوعية التعليم في الفرع المهني، والتركيز على الإدارة المدرسية والتنظيم، وذلك من خلال تطوير العملية التربوية.

وتعد العملية الإدارية جزءاً من العملية التربوية فهي ليست مجرد تسير الأعمال، أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المنظمات على الطاعة، ويواجه التعليم وتطويره الكثير من التحديات والمتطلبات، ومن هذه التحديات وجود إدارة مدرسية حديثة ممثلة بمدير المدرسة الذي ينظر على أنه مثال للسلطة، وسلوكه القيادي يمثل عنصراً



حيويًا في أداء المدرسة وتنظيمها فأحساسه بالمسؤولية يهيؤه ليكون عضواً بارزاً في مجال مهنة التربية والتعليم، يعمل على تحسين نوعية الحياة المدرسية لجميع العاملين فيها (الحر، 2005).

لقد تغيرت أدوار مدير المدرسة واتسع مجالها، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة تركز على النواحي الإدارية، بل أصبحت تعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية من طلبة ومدرسين، وطرائق تدريس، وأنشطة مدرسية، وتوثيق علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي (Toremeh,2003).

ويوضح السرطاوي وسعادة (2003) أن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده اليوم خطا بالنظام التربوي سلم الارتقاء والتطور بخطوات متسارعة، تمثلت في إحداث أنماط نوعية متميزة من التقدم العلمي والنظم الإدارية، كالإدارة الإستراتيجية، وإدارة الجودة، وأخيراً الإدارة الإلكترونية أو ما يسمى بإدارة المستقبل الشاملة، والتي جذبت انتباه العديد من المهتمين بقضايا التعليم والإدارة في التفكير الدؤوب لتطوير وإصلاح النظام التربوي والتعليمي في المدارس الحالية.

إن مدرسة المستقبل تستخدم الإدارة الإلكترونية في تصميم الخطط والبرامج التربوية ، وتوزيع الخدمات التربوي والبريد الإلكتروني وتخطيط القوى وتوزيعها داخل المدرسة وفق التخصصات المتنوعة والإرتباط بشبكات المعلومات المحلية والعالمية وتنظيم وتوزيع الأعمال الإدارية والفنية والرد على استفسارات المدارس الأخرى وأولياء الأمور والإدارات والمناطق التعليمية ومؤسساتها والمعلومات الحديثة التي ترتبط بالمناهج التعليمية(مصطفى،2005).

ولذا فإن جميع المؤسسات الحكومية والخاصة تسعى إلى تحقيق جودة تنافسية في أدائها من خلال تفعيل الإدارة الحديثة وهي الإدارة الإلكترونية من خلال رفع مستوى الإنتاجية لدى أفرادها وخاصة مدير المدرسة.

وتعد إدارة المدرسة الإلكترونية بمثابة العمود الفقري للمنظومة المدرسية، فالإدارة الإلكترونية تختلف في فلسفتها وأدوارها عن الإدارة المدرسية بمفهومها التقليدي، ولعل التحول المنشود في طبيعة عمل الإدارة المدرسية يحتاج إلى تكوين الكوادر الإدارية القادرة على قيادة المدرسة الإلكترونية وإدارتها (متولي، 2005).

وبالرغم من أن التعليم في الأردن يقدم من خلال عدد من الوزارات والهيئات الرسمية والقطاع الخاص وكذلك المنظمات الدولية. لكنها تخضع لإشراف وزارة التربية والتعليم الأردنية التي تتحمل الجزء الأكبر من التربية والتعليم في الأردن، وتقوم الوزارة بعدد من المهام منها: الإشراف على المدارس الخاصة والأهلية ومدارس وكالة الغوث الدولية ومدارس القوات المسلحة التابعة لوزارة الدفاع (وزارة التربية والتعليم، 2008).

ولزيادة المنافسة بين المؤسسات سعت المدارس الخاصة إلى ضرورة وجود آليات للتميز تحقق التنافس في بينها بالتحول إلى الإدارة الإلكترونية، وتتجلى هنا أهمية الإدارة الإلكترونية في جملة من الفوائد على مستوى الأفراد والمؤسسة ذاتها من أبرزها تبسيط الإجراءات داخل أي مؤسسة وهذا ينعكس إيجابياً من حيث مستوى الخدمات وإنجاز المهام وتسهيل الاتصال وضمان الدقة والموضوعية لعمل المؤسسة.

لذلك هناك خطط لتطوير أداء الفرد وتحديد مسارات العمل الواجب اتباعها لتحسين الأداء، وإن بلوغ أهداف تلك الخطط قد يسهم بتمكين العاملين ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة، مع التأكيد على مواطن القوة لدى الموظف والتعرف على مجالات التحسين، بحيث تترجم مواطن القوة إلى خطط تطوير ونقاط الضعف إلى فرص تحسين (عبد الله، 2019).

وهنا يتم التأكيد على مدير المدرسة الذي يعتبر قائد للعملية التربوية تتوفر فيه مهارات قيادية لممارسة عملهم بشكل أفضل وتحسين أدائهم ورفع مستواهم .

ويعد الأداء الوظيفي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي: الدافعية للفرد وبيئة العمل والمقدرة على إنجاز العمل (الحراخشة، 2010)

ومن المهارات اللازمة للأداء الوظيفي للقائد التربوي: المهارات الذاتية: تتضمن السمات الشخصية والعقلية والمبادأة والابتكار، والمهارات الفنية: تتضمن امتلاك المدير المعارف والخبرة المكتسبة في مجال تخصصه، المهارات الإنسانية: تتضمن مدى كفاءة المدير في التعرف إلى متطلبات العمل مع الأفراد، وحسن التعامل معهم وكسب ثقتهم ورفع روحهم المعنوية، والمهارات التفاعلية (الفكرية): تتمثل مقدرة المدير على التخطيط والتفكير والتنبؤ بإمكانية إسهام كل قسم من المؤسسة واعتمادها على بعضها في تحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة واحتياجات بيئتها (المشاقبة، 2014).

## مشكلة الدراسة:

لم يشهد عصر من العصور التقدم التكنولوجي الذي يشهده هذا العصر من انفجار للمعلومات، والذي أثر في كافة مناحي الحياة العلمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث مرت المعلومات بمراحل حاسمة مبتدئة بالمرحلة الأولى الكتابة، ثم تلاها المرحلة الثانية الطباعة، وبعد تراكم النتائج الفكري كماً ونوعاً، أصبح من الصعب السيطرة على مصادر المعلومات وتأمينها بالشكل المناسب، فكان لابد من تحول جذري في مجال تخزين ومعالجة المعلومات واسترجاعها فظهرت المرحلة الثالثة وهي عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الحلفاوي، 2006).

ووصف العصر الراهن بعصر التلاحم العضوي الوظيفي بين برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعقل البشري (الفار، 2000)

وكما أكدت دراسة الحسيني(2016) على الإهتمام بالإدارة الإلكترونية لأنها تجود العمل المدرسي وتطوره، وضرورة استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي الإداري والفني، وأوصت دراسة ناصر(2012) على ضرورة رفع الكفايات لدى المديرين وحث وزارة التربية والتعليم على وضع قوانين وتشريعات واضحة للأعمال الإدارية الإلكترونية.

حيث أن مصطلح الإدارة الإلكترونية يناسب القطاع الخاص، لأن هذه المؤسسات لها فضل السابق في إدخال الحاسب الآلي والشبكات الداخلية من أجل تيسير ودقة العمل وتوفير الوقت والجهد والمال. (محمد، 2010)

ومع ازدياد انتشار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الحاصلة في بيئة الأعمال، أصبح تحدياً هاماً للتحول نحو السرعة والفاعلية والربط والتنسيق والإنجاز في خدمة الجمهور، ومن صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء الوظيفي كانت من الأسباب للتحويل إلى العمل الإلكتروني (عطير، 2017).

من هنا أكدت دراسة الخضير (2018) بضرورة الاهتمام بمفهوم الأداء الوظيفي مما ينتج عنه المهمات المطلوبة طبقاً لمعايير الجودة وإجراء دراسة مماثلة لباقي الدوائر الحكومية ودراسة أبو غزالة (2017) ضرورة البحث عن الطرق التي تؤدي عن رضا المديرين والإداريين عن أدائهم الوظيفي وتعد الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، ومن أهم التشكيلات فيه، لأنها تتولى السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها. ولأنها الوجه المباشر للنظام التعليمي أمام المجتمع. كما تشكل الإدارة الناجحة إحدى الركائز المهمة لأية مؤسسة من المؤسسات التعليمية لبلوغ الكفاية التي تمكنها من استثمار مواردها البشرية والمادية والعلمية في مختلف مجالات حياتها، والعمل على نقل المؤسسة نقلة نوعية (أيوب، 2000).

واهتمت وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية بالنظام التربوي وأهمية تقويمه، والحرص على التكيف مع متطلبات العصر ومواجهة متطلبات المستقبل، عقد مؤتمر التطوير التربوي -عمان-الأردن (2015) بمشاركة المؤسسات الرسمية والخاصة الذي خلص إلى الارتقاء بمستويات أداء النظام التربوي ليواكب حاجات المجتمع الأردني والعالمي ومتطلباته المتجددة، ليسهم في التنمية الشمولية المستدامة، وتطوير منظومة لإدارة التعلم الإلكتروني تتوافق مع الحاجات التعليمية للنظام التعليمي. وتطوير المحتوى الإلكتروني ومصادر التعلم والربط الإلكتروني. ومراجعة أسس

اختيار مدير المدرسة على أن توضع أسس ومعايير يتم الالتزام بها وتسمح بمراجعة أدائه الوظيفي ومساءلته (وزارة التربية والتعليم، 2014).

من هنا جاءت الدراسة للكشف عن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم.

### أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين في ضوء بعض المتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة) وذلك من خلال:

1. ما درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة استخدام الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة استخدام الإدارة الإلكترونية يعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي

المديرين لمستوى الأداء الوظيفي يعزى إلى متغيرات (الجنس, المؤهل العلمي, سنوات الخدمة)؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من ناحيتين:

**الأهمية النظرية:** تكمن أهمية الدراسة النظرية بشكل رئيس في محاولة التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها في وزارة التربية والتعليم والمدارس الخاصة تحديداً، ودورها الواضح في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف بسرعة ودقة ، ومن ثم التركيز على الفاعلية التي تؤديها في تحقيق الميزة التنافسية بين المدارس وتخفيض التكاليف وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لقائد المؤسسة وهو المدير والذي يعتبر من أهم العناصر المؤثرة في عمل المؤسسة والوصول إلى الكفاءة المطلوبة .

**الأهمية التطبيقية:** يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الإداريين في وزارة التربية والتعليم وتقديم رؤية واضحة لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان بأهمية استخدام الإدارة الإلكترونية أن تكون هذه الدراسة من أجل تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي.

كما يكمن تلخيص أهمية الدراسة التطبيقية في النقاط الآتية:

- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة ذات صلة وأداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما لجمع البيانات.
- يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم نظرة علمية عن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية الخاصة وأثر ذلك على الأداء الوظيفي للمديرين.

- يؤمل أن يفاد من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مديري المدارس و صناع القرار التربوي.

### تعريف المصطلحات:

- الإدارة الإلكترونية: الإدارة الإلكترونية هي "منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات حول العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنية الرقمية الحديثة" (عامر، 2007، 81)

يرى غنيم (2016، 81) تقسيم هذا المصطلح إلى مقطعين أساسيين، أحدهما "الإدارة" وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهد أداء النشاط الود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، هذا بينما يعنى المقطع الثاني "الإلكترونية" نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط الإداري في المقطع الأول، حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة.

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها مصطلح إداري يقصد به: مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط ونتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير (عطير، 2017، 17).

- ويعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الخاصة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة مستوى الإدارة الإلكترونية التي تم تطويرها لهذا الغرض.



أما يو (yao,2011,19) فقد عرفها كنهج استراتيجي لإدارة المنظمات المستقبلية والحيوية من خلال تنفيذ نظام عالي الأداء والمستند إلى التكنولوجيا، وهو يركز على التكامل والتشغيل الآلي والذكاء الاصطناعي باستخدام التطور السريع ونشر المنهجية نحو إيجاد بيئة المعرفة لتحقيق رؤية المؤسسة. ويعرف الأداء الوظيفي: الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية. (Robbinss&Wiersema,1995 ,278).

ويعرف إجرائياً: بأنها الدرجة التي حصل عليها مديري المدارس الخاصة من خلال استجابات أفراد عينة الدارسة على استبانة مستوى الأداء الوظيفي التي تم تطويرها لهذا الغرض.

- مدير المدرسة: هو وصف وظيفي لإدارة المدرسة فنياً وإدارياً بما يحقق رسالة المدرسة التربوية وفقاً للمناهج والسياسات التربوية، بما يخدم العملية التعليمية التعلمية، في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة (وزارة التربية والتعليم، 2014).

-وتعرف المدارس الخاصة بأنها: هيكل مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة تطبق المناهج والكتاب المدرسي المقرر في المؤسسات التعليمية الحكومية على أن تتقيد بفلسفة التربية والتعليم وأهدافها والتشريعات التربوية في المملكة وتعمل على تحقيقها وتكون خاضعة لإشراف الوزارة ومراقبتها) (وزارة التربية والتعليم، 2014).

- **مساعد المدير:** هو مسمى وظيفي للمساهمة في إدارة المدرسة فنيًا وإداريًا وفقًا للمناهج والسياسات التربوية بما يخدم العملية التعليمية التعلمية (وزارة التربية والتعليم، 2014).

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 2018-2019.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيقها في المدارس الخاصة في العاصمة عمان.
- **الحدود الموضوعية:** التعرف إلى درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي.
- **الحدود البشرية:** مساعدي المديرين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان.

#### محددات الدراسة:

هناك العديد من المحددات لهذه الدراسة تتمثل بالآتي:

- 1- مدى دقة الصدق والثبات لأدوات البحث.
- 2- الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة.
- 3- تقديم التوصيات والمقترحات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج .

## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات سابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ودراسات سابقة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة.

### أولاً: الإطار النظري

تم في هذا الجزء عرض وصف شامل لمفهومي الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من خلال التطرق ما يتصل بهما من مفاهيم.

### الإدارة الإلكترونية

هناك عدد من المبررات والدواعي التي تدفع بالحكومات إلى السعي نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فقد تسببت مجموعة من التطورات على مستوى العالم - خاصة مع بداية الألفية الثالثة- في ظهور ما أصبح يعرف بالإدارة الإلكترونية كما أوردها محمد (2010): التسارع في الثورة التكنولوجية والمعرفية التي فرضت نفسها على مختلف مجالات الحياة الانسانية ومن بينها قطاع التعليم، والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بالمدرسة وتجنب العزلة والتخلف عن مواكبة العصر بتحدياته وبالتالي السعي إلى تحقيق الكفاية الادارية النوعية والكمية الملائمة للفكر الإداري التقني المعاصر، التوجه نحو توظيف واستخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، وأخيراً ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات التربوية وضرورة وجود اليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس، وبالتالي فرض شروط التوظيف الحالية التي تشترط على المتقدم للعمل الاداري في مؤسسات التعليم فهم التكنولوجيا الحديثة وكيفية التعامل معها وتطويرها في حل المشكلات الإدارية والتربوية بفعالية.

من هنا نلاحظ أنه يمكن للإدارة الإلكترونية على مستوى المدرس أن تحقق الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات ونخص بالذكر المؤسسات التعليمية.

ويمكن أن تحقق الإدارة الإلكترونية المدرسية مجموعة من الأهداف (عطير، 2017):

- تطوير عمليات الإدارة، وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف التربية.
- تقليل معوقات اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق توفير البيانات والمعلومات وربطها بمراكز القرار من خلال استخدام تقنية المعلومات الإدارية.
- تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات من الجهات المتعاملة مع المدرسة في أي وقت.

- إمكانية أداء الأعمال عن بعد، سواء للمعلمين أو الموظفين العاملين في المدارس.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية وما يترتب عليها من تكديس للأوراق.
- المساعدة في تحقيق الربط المشترك بين مختلف مدارس وإدارات التعليم والمديريات والوزارة.
- مساعدة الإدارات العليا التربوية على إعادة تنظيم وهيكله الأجهزة الإدارية.

وينظر الكثير من المتخصصين إلى أن الإدارة الإلكترونية فلسفة إدارية حديثة فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية لما لها من أبعاد إيجابية.

- كما ذكر المغربي (2005) أبعاد الإدارة الإلكترونية بما يأتي:

- 1- إدارة بلاورق: بحيث يتم الاعتماد على الأرشيف والبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

2- إدارة عن بعد: حيث الاتصال الإلكتروني والهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات

الإلكترونية وغيرها من الوسائل الاتصال

3- إدارة بالزمن المفتوح: حيث العمل 24 ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل والنهار.

4- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد

على صناعة المعرفة.

إن الإدارة الإلكترونية قد أدت إلى تغيرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة

تنظيمها ومصادرها وميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير في ظل التطورات المتتابعة الإدارية الحديثة.

وقد حدد غنيم (2006) فوائد ومميزات الإدارة الإلكترونية في دراسته بما يأتي:

1- السرعة والدقة في تخزين المعلومات، وتكوين ما يسمى ببنك المعلومات.

2- الإستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يؤدي

إلى تحقيق رضا المستفيدين.

3- تأكيد وإظهار الشفافية في التعامل مع المستفيدين من الخدمات التعليمية.

4- التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال.

5- ضمان حصول المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المدرسة على مدار السنة.

6- ضمان المحافظة على البيئة من خلال تقليل ازدحام المواصلات، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل

العوامل التي تؤدي إلى تلوث البيئة.

وينظر الكثير من المتخصصين إلى أن الإدارة الإلكترونية فلسفة إدارية حديثة فرضتها الثورة

الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية لما لها من أبعاد إيجابية.

إن الإدارة الإلكترونية قد أدت إلى تغيرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادرها وميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير في ظل التطورات المتتابعة الإدارية الحديثة.

وقد حدد غنيم (2006) في دراسته فوائد ومميزات الإدارة الإلكترونية بما يأتي:

- 1- السرعة والدقة في تخزين المعلومات، وتكوين ما يسمى ببنك المعلومات.
- 2- الإستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيدين.
- 3- تأكيد وإظهار الشفافية في التعامل مع المستفيدين من الخدمات التعليمية.
- 4- التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال.
- 5- ضمان حصول المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المدرسة على مدار السنة.
- 6- ضمان المحافظة على البيئة من خلال تقليل ازدحام المواصلات، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل العوادم التي تؤدي إلى تلوث البيئة.

### عناصر الإدارة الإلكترونية:

وأشار بالخير (2016) إلى أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على أربعة عناصر أساسية وهي: عتاد الحاسوب ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكات ومملحات، البرمجيات: وهي تعني والشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، من مثل: برامج البريد الإلكتروني، لغة البرمجة، نظم إدارة الشبكة، البرامج المحاسبية، قواعد البيانات، تدقيق البرمجة، ثم العنصر البشري المكونات الأساسية ويتكون من القيادات الرقمية، والمديرون، ورأس المال الفكري في المنظمة، والمحللون للموارد المعرفية.

الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وخاصة تهيئة وإصلاح البنية التنظيمية، مما يعكس عمق التغيير الجذري الي تحمله وظائف للإدارة الإلكترونية كما ذكرها (نصار، 2011) وهي كما يأتي:

- 1- الانتقال من نظم المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات المحوسبة الشبكية.
- 2- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، أي أنه بإمكان الإدارة الإلكترونية استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم.
- 3- الانتقال من نظم المعالجة البطيئة التي لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال والتي تتطلب تحديثاً مستمراً.
- 4- العمل من خلال الشبكات الداخلية والخارجية مع إتاحة قدر كبير من الانفتاح والمرونة من خلال التبادل الإلكتروني للبيانات.
- 5- حدوث تغيير جوهري في بيئات منظمات الأعمال نتيجة للتطبيقات الإلكترونية مما أدى إلى تحول المنظمات من الهياكل الإدارية المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية.

متطلبات إنجاز الإدارة الإلكترونية (السالمي، 2019)

أولاً : إيجاد التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية.

ثانياً : إيجاد البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها.

ثالثاً: إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في المعلومات.

رابعًا: إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلاً من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارات الحكومية والإستفادة منها في تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

### متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تهيئة البيئة المناسبة لعملها وذلك لأن الإدارة هي ابنة بيئتها وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فان مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات: المتطلبات الإدارية والأمنية: ومن عناصرها وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس وتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وتطوير التنظيم الإداري والخدمات المقدمة ووضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية (العمرى، 2003)

ثم المتطلبات الاقتصادية: تتطلب الإدارة الإلكترونية توافر مستوى مناسب من التمويل و إجراء الصيانة الدورية للأجهزة وتدريب الكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم (الصيرفي، 2007)، وتأتي بعدها المتطلبات السياسية: وهي تحدد إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

ثم متطلبات البنية التحتية للاتصالات: وهذه ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وتعمل بنية الاتصال على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية، وهي إحدى



الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاستفادة من الموارد البشرية، التحول إلى اقتصاد المعرفة، والاهتمام بإصلاح القطاع العام. (Naffa, 2005).

### تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المدرسة:

تستخدم الإدارة الإلكترونية لخدمة التطبيقات الادارية والتنظيمية في المدرسة تقسم هذه التطبيقات إلى نوعين السرطاوي وسعادة (2003):

- تطبيقات إدارية على مستوى المدرسة مثل: حفظ ملفات الطلبة، تسهيل عمليات قبولهم وتسجيلهم، إصدار شهادات النجاح والتخرج، عمل الاحصائيات، إصدار التقارير والمساعدة في عمل الجداول المدرسية، بالإضافة الى الانظمة الادارية لتي تحتاجها المدرسة مثل: نظام المستودعات، النظام المالي، نظام المشتريات، تنسيق النصوص وتسهيل عمليات المراسلات.

- تطبيقات إدارية على مستوى الصف مثل: إعداد تقارير والامتحانات، إعداد الأسئلة وأنشطة الواجبات المنزلية، حساب العلامات والتقديرية، عمل كشوف النتائج، التخطيط للدروس أو المحاضرات وحفظ المعلومات الخاصة بالطلبة والكتب والحصص..وتستخدم لهذه الغاية برامج حاسوبية متخصصة مثل (معالج النصوص. word processor)، (قواعد البيانات data bases)، والبيانات المجدولة.

واستخدام الإدارة الإلكترونية في أعمال الإدارة المدرسية ليست هدفاً بحد ذاته ، وإنما هو وسيلة لتحقيق الرضا المطلق والمستمر للمستفيدين.

ومن البرامج التي تستخدم في بعض إدارات المدارس التي أوردتها نصار (2011): برنامج الإدارة المدرسية (حقيبة مدير المدرسة) ويضم التكاليف الإجارية، متابعة التكاليف الإدارية، توصيات المدير، الخطة الإدارية، متابعة الخطة الإدارية، المجالس المدرسية، وبرنامج شؤون الطلبة والتي تعنى بإجراءات القبول والتسجيل، الغياب والحضور، المتابعة الصحية، الخدمات الطلابية، وبرنامج الصادر والوارد ويشتمل على التعاميم، النشرات، الصادر العام. برنامج الجداول المدرسية لجميع المواد الدراسية. برنامج المقصف المدرسي وبرنامج المصمم لسريع لإعداد تصاميم لتقارير وكشوفات وسجلات الطلاب في وقت وجيز. وبرنامج لقفل أجهزة الحاسب في المدرسة.

ولكن هذه البرامج تطلبت التدريب على كيفية التعامل معها ومع تجهيزاتها، لذا عمدت وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باتجاه تطوير الأداء الإداري في المدارس الاستكشافية، الذي يهدف إلى إحداث تغير تربوي جذري في الموارد البشرية ينسجم مع الاحتياجات الوطنية والتحديات العالمية في عصرنا الحاضر، من خلال تنظيم مجموعة من الدورات التدريبية على مستويات عدة وعلى مراحل لإكساب العاملين المهارات الأساسية في الحاسوب وبرنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (وزارة التربية والتعليم، 2006) وقد شملت هذه الجهود تدريب الإداريين والمعلمين و العاملين على البرامج الآتية:

الرخصة الدولية لاستخدام الحاسوب تمثل الرخصة الدولية لاستخدام الحاسوب معيارا دقيقا لمقدار كفاءة ومؤهلات مستخدم الحاسوب وتطبيقاته ومهاراته، وذلك طبقا لمعايير عالمية. إذ تعد

الشهادة الدولية الأشهر والأوثق المعترف بها في جميع أنحاء العالم، والفئة المستهدفة للتدريب هي الكوادر الادارية والتعليمية والفنية في وزارة التربية والتعليم.

وهناك صيغتان عالميتان للدلالة على مفهوم رخصة استخدام الحاسوب وهما:

أولاً الرخصة الدولية لاستخدام الحاسوب، ثانياً الرخصة الأوروبية لاستخدام الحاسوب.

وقد اعتمدت وزارة التربية والتعليم الأردنية الرخصة الدولية لاستخدام الحاسوب، لتكون معياراً لاكتساب مهارات الحاسوب وتطبيقاته، وتم إعطاء دورات سيسكو وهي دورات تدريبية تقوم على تقديم الخبرة المتميزة للإداريين وفني حاسوب بأعلى مستوى في مجال شبكات الحاسوب وطرق تركيبها، وتخفيف العبء المالي على الوزارة لصيانة الشبكات وتركيبها لوجود ملاك متخصص في ذلك وعدم الإعتماد على القطاع الخاص كما تزيد قدرة الإداريين وفي الحاسوب على استيعاب فكرة الشبكات وطرق عملها على الواقع، مما يجعل المندوب قادرا على فهم وحل ما يواجهه من مشكلات أو تركيب أو صيانة شبكات الحاسوب لدى الوزارة ومختبراتها ومدة هذه الدورة (280) ساعة تدريبية.

قدمت الوزارة أيضاً دورات هندسة نظم التشغيل: وهي دورات تدريبية تهدف إلى تدريب الإداريين (مديري المدارس، والمعلمين وفني مختبر الحاسوب والعلوم، والمرشدين التربويين، وأمناء والمكتبات والكتابة) على نظم تشغيل الحواسيب والتعامل معها ومدة هذه الدورة (228) ساعة بالتعاون مع شركة التدريب.

تهدف هذه الدورات إلى تدريب فني ومعلمي الحاسوب والإداريين في وزارة التربية والتعليم وتأهيلهم فقدمت دورات لصيانة الحاسوب.

## برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن:

انتشر استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة في الأردن وعلى العديد من المستويات وبالأخص على مستوى المدارس التي وظفت برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إدارياً وتعليمياً، ولما كانت وزارة التربية والتعليم الأردنية معنية بشكل رئيس بإعداد جيل جديد من حملة المعرفة فقد سعت إلى استخدام الحاسوب في العملية الإدارية والتعليمية منذ عام 1995. وفي احصائية أجرتها وزارة التربية والتعليم الأردنية بعنوان "إحصائية قاعدة البيانات للمدارس العام (2004) بلغ عدد المدارس المزودة بأجهزة الحاسوب (2500) مدرسة من أصل (2996) مدرسة موزعة على (34) مديرية تربية وتعليم في مختلف محافظات المملكة، أي مانسبته (83,3%) من العدد الكلي للمدارس، إن ربط المدارس الأردنية بخدمة الانترنت في عام (1995) من خلال المجلس الوطني للمعلومات عبر الولايات المتحدة الأمريكية (وزارة التربية والتعليم، 2004).

وتقوم المدرسة الحديثة على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول العلمية حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي المنوط به، فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، بيد أن وظيفة الإدارة المدرسية إعداد الناشئين للحياة في مجتمعاتهم، فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم مع التطور العلمي، الأمر الذي يلقي الإدارة المدرسية بمسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق لإنشاء تربية متكاملة فكرياً نفسياً واجتماعي غير مستبعدة الدور المهم الذي يقدمه كذلك للمعلمين، بعد أن كانت المدرسة لسنين

مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة، ولم تعد كذلك مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي. (Rather, 2004)

وأشار السالمي (2008) لبعض النماذج للدول الأجنبية والعربية التي تطبق الإدارة الإلكترونية في أنظمتها:

- تجربة الإدارة الإلكترونية في سنغافورة: إن تنفيذ الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة أو إدارة أو على نطاق ادارات الدولة لابد من إعداد دراسة متكاملة ومفصلة لتكون الرؤية واقعية لجميع مفاصل الإدارة، واستطاعت سنغافورة أن تضع خطأً مميزة لتنفيذ ذلك تتضمن الرؤية التكنولوجية المستقبلية.

- لهذه الجزيرة وتميزت تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكونها سهلة التعامل والتفاعل مع مستخدميها وهي تجربة اعتمدت على الكوادر الذاتية وبنية تحتية للشبكات عالية المستوى، واعتمادها على الصناعات التكنولوجية المتقدمة في العالم.

- تجربة الإدارة الإلكترونية في البحرين: من خلال مواقع الوزارات والمواقع الإلكترونية يستطيع من خلالها التعرف على الخدمات التي تقدم بالإضافة لبعض المعلومات والإرشادات لإنجاز المعاملات، وتمثل الشفافية للمعلومات بدرجة عالية في علاقتها بين المواطن والحكومات.

- تجربة مصر فقد قطعت شوطاً كبيراً في استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية حيث بذلت جهوداً في إنتاج برمجيات عربية تخدم العملية الادارية والتعليمية في مدارسها.

ولكن مهما كان الأمر فإن الواضح أن الدول العربية لاتزال في بداية الطريق لاستخدام برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، سواء أكان ذلك على مستوى الإدارة المدرسية والتعليمية أم التعليم والتعلم، لأسباب عديدة لامجال لتناول تفاصيلها في هذه الدراسة.

**معوقات تطبيق لإدارة الالكترونية كما ذكرها نصار (2011):**

**أولا: الرؤيا والاهداف التي ينبغي تبنيها**

يتطلب الامر من القائمين على المؤسسات والدوائر الحكومية معرفة كاملة بالأهداف الرئيسية خصوصا رسالتها ورؤيتها، لان لهذه الرؤيا والرسالة تأثيرها حاضرا ومستقبلا، ولأنه لوحظ في كثير من الدول العربية غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول الى الإرادة الالكترونية، وكذا غياب هيئات على مستويات عالية في الاجهزة الحكومية.

**ثانيا: التخطيط**

يعتبر التخطيط من العمليات ذات الأهمية القصوى على اتخاذ القرارات والوصول الى الأهداف المحددة بكل دقة، وبالتالي التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية، وبما ان كثيرا من البلدان العربية يتسم التخطيط فيها بالضعف.

**الفرع الثالث: المعوقات البشرية**

يعد العنصر البشري من أبرز العناصر التي يعتمد عليها في إنجاز وانجاح أي مشروع تنموي، وبالنسبة للإدارة الالكترونية الفرد هو الركيزة الأساسية، لكن الكثير من الدول العربية تعاني نقصا فادحا في المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية، ويمكن تلخيص المعوقات البشرية كالآتي:

1- الأمية المعلوماتية او الالكترونية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة

2- غياب الدورات التدريبية لعدم وجود التمويل الكافي

3- الفقر وانخفاض الدخل الفردي

4- الرؤية الضبابية للإدارة الالكترونية، وكذا مقاومة التغيير والتجديد ، وعدم استيعاب اهدافها، وهناك

العديد من المعوقات التي تحد من التغيير والتحول الى الإدارة الالكترونية، نذكر منها:

- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه.

- عدم توفر درجة عالية من المرونة ببيئات الاعمال.

- عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير.

بالإضافة الى ما سبق هناك عامل آخر يشكل عائقا امام تطبيق الإدارة الالكترونية وهو البطالة،

التي يخشى منها ان تمس ببعض الموظفين في امتيازاتهم ومناصبهم.

وقد ذكر محمد (2011) بعض البرامج الإلكترونية الحديثة التي يمكن الإفادة منها في تنظيم

العمل في العمل المدرسي:

أ- جهاز ضبط الحضور والإنصراف ببصمة الإصبع.

ب- برنامج تواصل.

ج- نظام رسائل الجوال.

د- نظام الإستعلام الهاتفي لشؤون المعلمين.

ومن البرامج الأخرى التي تستخدم على نطاق ضيق في بعض إدارات المدارس:

أ. برنامج الإدارة المدرسية (حقيبة مدير المدرسة).

ب. برنامج شؤون للطلاب.

ج. برنامج الصادر والوارد.

د. برنامج الجدول المدرسي.

هـ. برنامج المقصف المدرسي.

و. برنامج المصمم السريع.

ز. برنامج لقفل أجهزة الحاسب في المدرسة.

### الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي أهمية بالغة في نجاح المؤسسة ولجميع الأفراد العاملين فيها وبالأخص من هم في موقع المسؤولية كالمديرين وأصحاب القرار، ولقد حظي الأداء الوظيفي بكثير من اهتمام الباحثين في مجال الإدارة لما له الأثر الكبير في نجاح المؤسسة ونتاجيتها، وهو الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها وفعاليتها، وتعددت تعريفات الأداء الوظيفي عند كثير من الباحثين وللتعرف إلى مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي نورد منها ما يأتي:

الأداء لغة: "أدى تأدية، أوصله وقضاه، وتأديت من حقه له: أي قضيته"

(الفيروز آبادي، 1986، 38).



(ويعرف الأداء أنه: "إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية أو النفسية" (شحاتة والنجار، 2003، 29).

وقد عرفه سرحان (2014، 213) بأنه: " القيام بأعباء الوظيفة وواجباتها وفقاً لمعدل مفروض، أو درجة الأهداف التي وضعت للعامل/ الفريق/ الشركة ومطلوب تحقيقها".

وكما عرفه المشاقبة (2014، 26) بأنه: "بيان أداء مديري المدارس ومدى فعاليتهم وإنجازهم للمهام الإدارية وتنظيمها ومدى مقدرتهم على القيادة المدرسية وتسيير شؤونها، وتحديد مستوى أدائها، والكشف عن نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها ونقاط الضعف لتداركها وتصحيحها، مما يسهم في نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهداف النظام التربوي".

إن المنظور الإستراتيجي في الإدارة الحديثة يفرض على المديرين ضرورة البحث الواعي والمستمر عن مجالات تحسين فعالية أداء منظماتهم، وكفاءتها وزيادة إنتاجيتها، وجودة مخرجاتها، نظراً لتضخم حجم المنظمات التعليمية المحاصرة وتعقدها، وتزايد الصعوبات المالية التي تواجهها، وتنوع أنشطتها، وتشابك عملياتها، وتعقد مشكلاتها، وتعدد أهدافها، وزيادة عدد الكوادر البشرية العامة فيها مما يجعل الحاجة ملحة لتدريب الكوادر الإدارية على برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بسبب دورها المؤثر في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها ورسالتها، وضع الإدارة في موقف الطلب المتزايد على المعلومات التي تحتاجها المؤسسة بالسرعة والدقة والكلفة المناسبة، الأمر الذي جعل الأساليب الاعتيادية المتبعة في جمع البيانات ومعالجتها عاجزة عن الوفاء باحتياجات العمل المطلوبة. (العجمي، 2004).

## عناصر الأداء الوظيفي

ويشير عكاشه (2008) إلى أنه هنالك عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي ويمكن حصرها فيما يلي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامه عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، يأتي بعدها نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التعليم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء، و كمية العمل المنجز : اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

## محددات الأداء الوظيفي

وتشير سامية (2013) إلى محددات الأداء الوظيفي بأنه يتطلب تحديد مستوى الاداء الفردي ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما ويميز بعض الباحثين بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي وهي:

1- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.  
2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3- ادراك الدور أو المهمه: ويشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف ادراك

الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد ادنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{ادراك الدور} \times \text{القدرات}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وخبراته السابقة والتعليم والتدريب، وادراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء (الحري، 2003).

### تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهو أحد أهم النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة التي تحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية، إذ يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر الكفاية الانتاجية وهو العنصر البشري، لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف الى الأكفاء من العاملين، إذ يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعباءهم، وحتى يمكن التعرف إلى مستويات الكفاءة، لا بد من قياس وتقييم مستويات الأداء، وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم (القحطاني، 2008).

ويشير شاويش (2007)، بأن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي "الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية

محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.

### العناصر الأساسية التي تشكل مفهوم تقييم الأداء

يشير درة والصباغ (2008) بأن تلك العناصر التي تشكل تقييم الأداء هي كالتالي:

- 1- تقييم الأداء عملية مستمرة، ومنتظمة تلازم الفرد طول حياته الوظيفية.
- 2- عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر، وغالبا يكون الرئيس المباشر، ليكون التقييم موضوعياً وسليماً.
- 3- عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء إذ على أساسها سيقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته، وسلوكه في العمل.
- 4- يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية والنقل والفصل والمكافآت والتعيين.
- 5- يخضع جميع العاملين في المؤسسة لعملية تقييم الأداء.

### العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك عوامل متعددة أوردتها الحراشنة (2010) تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى أداء

الفرد، منها:

- أ. المناخ التنظيمي: وهو مجموعة عوامل تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة، كنمط القيادة والتشريعات والحوافز والمفاهيم المعمول بها في المؤسسة، لرفع أداء المؤسسة.

ب. الروح المعنوية لدى الموظف: لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي.

ج. المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: وهو استغلال الفرد ومهارته في تجاوز صعوبات العمل التي يواجهها في عمله ويستثمرها في التفاعل مع كل ماله نتاج في صالح العمل. لا يتأثر الأداء الوظيفي بكل عامل من هذه العوامل بشكل مستقل، بل من تفاعل كل عامل مع العاملين الآخرين، مما يحقق مستوى جيداً للأداء الوظيفي للفرد، وعليه إذا كان تفاعل العوامل الثلاثة معاً إيجابياً، فسيكون الأداء مرتفع، وإن كان التفاعل للعوامل السابقة متدنياً، فسيكون الأداء منخفضاً (اليازجين، 2003).

### أهداف تقييم الأداء الوظيفي

- ويشير القحطاني (2008) إلى أنه هناك أهداف وفوائد للمنظمة أو العاملين، بناء على ما حدد أنفسهم من وراء عملية تقييم الأداء الوظيفي وهي كالتالي:
- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية، إذ أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين، وذلك ليس سبب ضعف قدراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.
  - تسهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين في المنظمة.
  - تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين إيجاد مناخ صالح لبناء العلاقات الانسانية .
  - المساهمة في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المترتبة بإدارة الموارد البشرية مثل الترقية، النقل، الأجور والتحفيز.

- المساهمة في اشعار الموظفين بالمسؤولية من خلال ادراكهم بأن اعمالهم وسلوكهم ستكون موضوع تقييم من رؤسائهم.

### خطوات تقييم الأداء

ويشير درة والصباغ (2008) إلى أن هذه الخطوات والتي تشكل بمجموعها نظام تقييم الأداء من قبل ادارة القوى البشرية وهي:

#### أولا : خطوات وضع نظام تقييم الاداء

1. تحديد المقاييس: ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه إن عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
2. اختيار طريقة التقييم: هناك طرق متعددة ممكن استخدامها في عملية تقييم الأداء، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وسوف يتم عرض الطرق لاحقاً.
3. تحديد دورية التقييم: وهي تحديد فترة عملية التقييم والفاصل الزمني بين كل فترة.
4. تحديد المقيّم: وهو تحديد الشخص الذي سيقوم بتقييم الموظف للحكم على الاداء وسلوك الموظف وممكن ان يكون الرئيس المباشر هو المقيّم وقد يكون انسب شخص لذلك.
5. تدريب المقيم: وهي أنه يجب على الشخص المقيم ان يتدرب على عملية التقييم ويكون لديه القدرة والمهارات والخبرة والمعلومات الكافية عن عميلة التقييم.
6. علنية نتائج التقييم: إعلان النتيجة بالنسبة لنتيجة التقييم إما بالعلن أو تبقى سرية.

7. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: وتناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أداءه وتحديد مضمون هذه المقابلة، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه.

8. التظلم من نتائج تقييم الأداء وهي جعل الباب مفتوحاً أمام من يرى أنه يشعر بأنه مظلوم من نتائج التقييم، ومن حقه أن يحصل على إجابات على ذلك، ويفضل أن تكون العملية مغلقة.

### مؤشرات الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها الإنتاجية، والروح المعنوية للأفراد العاملين، ومعدلات الغياب عن العمل، مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، والقدرة على الإبداع والابتكار، ودرجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، ومستوى التعاون مع . (44م، 2008 فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات (الشوابكة، 2007)

وقسم الدولية (2008) المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

- الفعالية وهي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

- الكفاءة: وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

## تقويم الأداء الوظيفي

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، 2007).

فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة كما حددها (السكران، 2004) وهي: وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته، ثم توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة، والمعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين، توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع، وتحكمها معايير محددة سلفا وبالتالي توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.



## طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق لتقييم الأداء ومنها:

أ. لتدرج على الأساس السلوكي: ويتم تقييم الفرد على امتلاكه للصفات وسلوكه مقياس المتوقع في العمل.

ب. مقياس الملاحظة السلوكية: ويتم تقييم الفرد بناء على السلوك الملاحظ وليس المتوقع.

ج. الإدارة بالأهداف: تستخدم بشكل خاص للمستويات الإدارية العليا، وتعتمد على طريقة أساس النتائج وليس كيفية الإنتاج، وتتضمن خطوتين: تحديد الأهداف، ومراجعة الأداء زبيدات (2012).

وأضافت صلاح الدين (2016) من طرق تقييم الأداء:

أ. طرق المقارنة: وتعتمد على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة إجمالية مع بعضهم بعضاً وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة.

ب. مطلقة: ولا تعتمد تقييم الأفراد على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضاً بل بصورة طرق مطلقة. ومن طرقها التقرير الذي يوضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الفرد والمهارات التي يتمتع بها لتحسين أداءه.

## المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

إن المتغيرات التنظيمية في أي منظمة هي متغيرات متعددة الأبعاد والجوانب، ومن أهمها

كما ذكرها بحر (2010) وهي:

- البناء التنظيمي: يتضمن البناء التنظيمي للمؤسسة مع وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والاستقلالية الذاتية في، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والمكافأة في كونه أداة رئيسة تساعد، اتخاذ القرارات. وتكمن أهمية البناء التنظيمي الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.

- أنظمة وإجراءات العمل: تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

- الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات. فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها وكلما كانت هناك أنظمة إلكترونية جيدة للاتصالات كلما زادت الكفاءة.

كما يشير برنارد (2003) إلى أن المدير الفعال الذي تتحدد فعاليته بمستوى أدائه في مختلف المواقف التي يتطلبها عمله، وهو القادر على فرز البدائل واختيار ما يجعل إدارته ناجحة ومبدعة، فالنظرة الحديثة للعولمة ترى أن دور المدير ليس نقل تقديم المعلومات فقط للمعلمين والموظفين داخل المدرسة، وإنما تعليم المعلمين أنفسهم نقد العملية التعليمية بجميع مراحلها والوقوف على أهم حاجاتهم منها. والتشجيع على تفسيرها، وإقامة حوار مع أعلامها من أجل التوصل إلى نقاط تنفيذ العملية

التعليمية. ومعنى هذا أن التدبر والتفكير والتأويل والقدرة على الإنتاج والإبداع و التحوير الجيد في العملية التعليمية هي المفاتيح الأساسية لدور المعلم في عصر العولمة.

### العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية من الممكن أن يساهم في تحسين المتغيرات التنظيمية الأنفة الذكر، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي، فالإدارة الإلكترونية فيتم تحويلها، تتضمن إجراءات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية من الشكل الهرمي إلى الأفقي، وتفويض السلطات والمسؤوليات، وتقليص ظاهرة البيروقراطية التقليدية، وتبسيط أنظمة وإجراءات العمل، إضافة إلى أن تفعيل الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات سيساهم بشكل كبير في تسهيل الاتصالات الإدارية الداخلية والخارجية، كما يعتبر محفزاً للتنمية الذاتية للموظفين من خلال التدريب والتطوير. علاوة على ذلك أ ن العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية الأداء الوظيفي هي علاقة إيجابية تحقق ما يلي:

- تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب على ذلك من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.

- تخفيض الأعباء الوظيفية الروتينية الملغاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

- التأثير الإيجابي على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

## ثانياً: دراسات سابقة

بعد أن تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تطرقت لبعض متغيرات الدراسة تم تلخيص كل دراسة وما توصلت إليه من نتائج.

### دراسات ذات العلاقة بالإدارة الإلكترونية

#### دراسات عربية

هدفت دراسة العنزي (2011) إلى تعرف درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة الحكومية بمدينة الرياض لكفايات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلمين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية (بنين) في مدينة الرياض للعام الدراسي 2010/2011 وتكونت عينة الدراسة من (682) معلماً واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض لكفايات الإدارة الإلكترونية كانت متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة في بعض مجالات الدراسة.

هدفت دراسة ناصر (2012) إلى تعرف درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في قسبة المفرق وعلاقتها بمستوى أدائهم التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق أداتين على (143) مديراً ومديرة. الأولى لقياس درجة استخدام الإدارة الإلكترونية. حيث بلغ عدد فقراتها (24) فقرة، والثانية لقياس مستوى الأداء التنظيمي وبلغ عدد فقراتها (22) فقرة، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما، وقد خلصت الدراسة أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري

المدارس في مديرية التربية والتعليم في قسبة المفروق بدرجة مرتفعة، في حين جاء مستوى الأداء التنظيمي لدى المديرين بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين درجة استخدام الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة شهاب (2013) التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية والإعدادية في مركز محافظة نينوى من وجهة نظر المديرين والمديرات وذلك من خلال التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية المدرسية بالمرحلة الثانوية والإعدادية بشكل عام ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية المدرسية بالمرحلة الثانوية والإعدادية بشكل عام والفروق في بعد أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير الجنس والفروق في بعد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تبعاً لمتغير الجنس، وتكونت عينة البحث من (40) مديراً ومديرةً للمدارس الثانوية والإعدادية بواقع (20) مديراً و(20) مديرة تم اختيارهم بصورة عشوائية، أما أداة البحث فقد قامت الباحثة بإعداد استبيان استطلاعي تم من خلاله توجيه سؤالين للمديرين (عن أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية والإعدادية والتساؤل عن أهم معوقات تطبيقها)، ثم استخراج الصدق والثبات، فأظهرت النتائج أن المديرين في المدارس الإعدادية والثانوية أظهروا مستواً من الأهمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية المدرسية من وجهة نظرهم وأن المديرين في المدارس الإعدادية والثانوية أظهروا مستواً من المعوقات في تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية المدرسية لصالح الذكور ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية المدرسية لصالح الإناث.

هدفت دراسة غوانمة، مقابلة، (2017) إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس مديرية تربية المزار الشمالي. تكونت عينة (38) مدير ومديرة و(313) معلم ومعلمة، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال تطوير الاستبانة لأغراض الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس مديرية تربية المزار الشمالي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين جاءت بدرجة تقدير (متوسطة). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي في جميع مجالات الإدارة الإلكترونية، باستثناء مجالي التخطيط الإلكتروني، والرقابة والتقييم الإلكتروني، ولصالح مديري المدارس، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في جميع مجالات الإدارة الإلكترونية تعزى لأثر متغير الجنس ولصالح الإناث، باستثناء مجال الرقابة والتقييم وأن من أهم مقترحات تطوير الإدارة الإلكترونية، هو عقد دورات تدريبية وتأهيلية، وإعداد نشرات وتزويد الندوات التثقيفية للمعلمين في مجال الإدارة الإلكترونية لجميع مديري المدارس والمعلمين توفير أجهزة الحاسب الآلي الحديث خارج الدوام (لاب توب) للتمكن من متابعة الطلبة إلكترونياً الرسمي.

هدفت دراسة عطير (2018) إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الخاصة في الضفة الغربية، وإلى التعرف على أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة على درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الخاصة في الضفة الغربية ولتحقيق أهداف تم تطوير استبانة، (36) فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات وهي المتطلبات المادية، ومتطلبات السلامة والأمان، والمتطلبات المالية، والمتطلبات الإدارية، والمتطلبات البشرية

الفنية تكونت عينة الدراسة (100) من مدرء المدارس الخاصة وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وأظهرت نتائج الدراسة حصول مجال المتطلبات المادية والمتطلبات المالية والمتطلبات البشرية الفنية والدرجة، ومتطلبات السلامة والأمان، وأظهرت كذلك بأنه لا توجد فروق لمتغير الجنس على جميع المجالات والدرجة الكلية ما عدا متطلبات السلامة ووجود فروق على متغير المؤهل العلمي، وكذلك لا توجد فروق على متغير سنوات الخبرة، والأمان وجميع المجالات ما عدا مجالي المتطلبات المادية ومتطلبات والمتطلبات البشرية الفنية. وأوصت الدراسة بالقيام بتأهيل الكوادر الإدارية حول التخطيط الإلكتروني كمتطلب أساس ي للإدارة الإلكترونية. والقيام بالتواصل بين إدارة المدارس ووحدة مكافحة الجرائم الإلكترونية للوصول إلى الأمان الإلكتروني للبيانات المدرسية.

#### دراسات أجنبية

أجرى بالكويل (Balckwell, 2009) دراسة في فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن تصورات مديري مدارس المرحلة المتوسطة حول أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على فاعلية أدائهم الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (56) مديراً ومديرةً من مناطق فرجينيا وغرب فرجينيا استجابوا لمقابلة مفتوحة ضمنت ثمانية أسئلة حول (التطبيقات الإلكترونية) المتوفرة بالمدارس، وتصورات المديرين حول قدراتهم التكنولوجية، أهمية الإدارة التكنولوجية وأثر تطبيقها في فاعلية أدائهم لعملهم). وباستخدام منهجية البحث النوعي بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تمكن المديرين من إدارة العمل بفعالية وخاصة جوانب التخطيط والتقارير اليومية والدورية، والتواصل مع الإدارات العليا، وبينت الدراسة أن المديرين يستخدمون الإدارة الإلكترونية بمعدل 10-12 ساعة أسبوعياً للتقليل من العمل المكتبي بغض النظر عن حجم المدرسة، وبنسب المديرين.

وأجرت جري-بوين (Grey-Bowen, 2010) دراسة في فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن مدى امتلاك مديري المدارس الأساسية في مقاطعة ميامي-دايد لقدرات تطبيق الإدارة الإلكترونية وقيادتها في مدارسهم. تكونت عينة الدراسة من (103) مديراً ومديرة (70% ذكور، 30% إناث) استجابوا لاستبيان إدارة التكنولوجيا الإدارية التربوية المكون من (31) فقرة موزعة على المجالات الآتية: تصورات المديرين نحو الإدارة الإلكترونية، وعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية. وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً بينت الدراسة أهمية الإدارة الإلكترونية في عملهم تعود إلى قدراتها على تنمية أدائهم الوظيفي من جانبي الإنتاجية والممارسة الاحترافية للعمل الإداري، وأن هناك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الخبرة السابقة في الحاسوب والاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية، عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو اتجاهات الإدارة الإلكترونية وأهميتها تعزى لمتغير الجنس.

وأجرى روبرت (Robert, 2011) دراسة في مدينة هيوستن الأمريكية هدفت إلى تحليل تصورات مديري المدارس حول استخدام تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية في مدارسهم المعاصرة، تكونت عينة الدراسة من (310) مديراً ومديرة استجابوا لاستبيان مكون من (32) فقرة حول تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ثم استجابوا لأسئلة مقابلة نوعية حول دور الإدارة الإلكترونية في عملهم الإداري، وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن أشار 62,3% من المديرين إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسهم بسبب دورها في تطوير أدائهم الإداري وتخفيف عبء العمل عنهم و يرى المديرون أن الإدارة الإلكترونية تحسن من عمل المجتمع المدرسي ككل وتربط المدرسة مع محيطها الاجتماعي وتم وجود



فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين حول أهمية الإدارة الالكترونية في المدارس المعاصرة تعزى لمتغيرات الجنس , حجم المدرسة, خبرات المدير.

### دراسات ذات العلاقة بالأداء الوظيفي

#### دراسات عربية

وأجرت أبو زيادة (2010) دراسة كان الهدف منها التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة اربد ودورها في أدائهم الوظيفي، وتم إعداد أداتين، الأولى لقياس الثقافة التنظيمية لدى مدير المدرسة والثانية لقياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة وتكونت الأداة الأولى من (35) فقرة توزعت لأربع مجالات أسلوب الإدارة، إدارة العلاقات الإنسانية إدارة البيئة التنظيمية وتكونت الأداة الثانية من (32) فقرة. تألفت عينة الدراسة من (420) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم الأولى في مدينة اربد و(39) مشرفاً ومشرفة، بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لمديري المدارس في مدينة اربد من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس في مجالي (إدارة البيئة التنظيمية) و(إدارة العلاقات الإنسانية) لصالح الذكور، تبعاً لمتغير الخبرة في مجال أسلوب الإدارة، لصالح ذوي الخبرة الأقل من (5) سنوات مقارنة بذوي الخبرة من (5-10) في مجال إدارة البيئة التنظيمية وأداة الثقافة التنظيمية ككل.

وهدفت دراسة قدومي والخوالدة (2013) إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، يتكون مجتمع

الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس المهنية بفلسطين البالغ عددهم (422)، يعملون في (19) مدرسة مهنية حكومية وخاصة. وتم اختبار عينة الدراسة بطريقة قصدية وتكونت من (335) من مجتمع الدراسة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة طور الباحثان أداتين: الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية، والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات ممارسة الإدارة بالتجول كافة لدى مديري المدارس المهنية في فلسطين وبين درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، وأن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة حيث تتأثر درجة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية من وجهة نظرهم إيجابياً بتقبل المدير لمقترحات المعلمين وبعادلة نظام الحوافز .

وأجرت المشاقبة (2014) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستباننتين وزعتا على (400) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية كان مرتفعاً وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة الخضير (2018) إلى التعرف إلى درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي ولتحقيق هذا

الهدف تم اختيار عينة (922) مدير وإداري من أصل (370)، وتم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية، استخدمت أداتين لجمع البيانات، وتم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المديرين والإداريين لمبادئ الحوكمة كانت بدرجة كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود، متوسطة ومستوى أدائهم الوظيفي كانت بدرجة متوسطة علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين متغيري درجة تطبيق مبادئ الحوكمة لدى المديرين والإداريين وبين مستوى أدائهم الوظيفي، وأنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي جاءت لصالح فئة بكالوريوس فأقل، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغيري المسمى الوظيفي باستثناء مجال الشفافية وسنوات الخبرة باستثناء مجال المساءلة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة لمستوى الأداء الوظيفي للمديرين والإداريين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

### دراسات أجنبية

كما أجرت الشمري (ALShommari, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن اتجاهات مديري المدارس الثانوية الحكومية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في أدائهم الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية الكويتية. تكونت عينة الدراسة من (135) مديراً ومديرة يعملون في المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت استجابوا لاستبيان مكون من (52) فقرة حول أهمية التطبيق والعوامل

المساهمة فيه، ثم عقدوا مقابلات مع الباحثة حول أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أدائهم الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اتجاه إيجابي عام نحو تطبيق التكنولوجيا في الإدارة المدرسية. وبينت أن المديرين والمديرات الحاصلين على دورات الحاسوب هم الأكثر تقبلاً للإدارة الإلكترونية كونها تسهل عملهم وتزيد من إنتاجيتهم.

وأما دراسة لوه وشو وأوي وشانج (LuoShuOi & Chang, 2010) فقد هدفت إلى اختبار أثر ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف على الأداء الوظيفي بين الموظفين في منطقة الصين الكبرى، استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت الدراسة على (380) شخصاً من ثلاث مدن رئيسية في المنطقة، وبينت النتائج الدراسة: أن عوامل الإجهاد تتعلق بالعمل بالأداء الوظيفي. وكان لعبء العمل علاقة إيجابية بكمية العمل، في حين أن للقيود التنظيمية علاقات سلبية مع كمية العمل والحضور، كما أنه وجد أن الحصول على الدعم الاجتماعي له علاقة إيجابية مع كمية العمل، وأن سلوكيات التكيف لها علاقة عكسية مع الأداء الوظيفي.

دراسة قام بها (هارنيت جون ويلسون، 2016 Hurnet jon welson) بحثت في تأثيرات المراجعة التفاعلية في التدريب متعدد الوسائل على الدافعية والأداء الوظيفي للمعلمين والمعلمات مفحوصاً بشكل عشوائي، إلى إحدى 47 ولاية كولورادو الأمريكية، حيث تم تقسيم مجموعتين علاجيتين تعرضت المجموعة الأولى إلى مراجعة نشطة، والأخرى إلى مراجعة خاملة، وتلقى المفحوصون في كلتا المجموعتين العلاجيتين نفس التدريب، ثم طلب من المفحوصين أداء نوع من العمل المكشوف الواضح، ثم قيس الأداء الوظيفي لكل مفحوص، وقد توصلت هذه الدراسة

إلى أنه لا توجد فروق مهمة ذات دلالة إحصائية بين نقاط المجموعتين في مقاييس الأداء الوظيفي. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير لجنس المفحوص على مستوى الأداء الوظيفي له.

### التعقيب على الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات السابقة، يتضح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية يمكن إجمالها على النحو التالي:

**أولاً: أوجه التشابه:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة وعو المنهج الوصفي الإرتباطي. كما تتفق مع أغلب الدراسات من حيث اعتماد الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، باستثناء دراسة بالكويل (Balckwell, 2009) التي اكتفت بالمقابلات كأداة لجمع البيانات، واتفقت الدراسات السابقة من حيث التطبيق في المؤسسات التعليمية، كما في دراسة روبرت (Robert, 2011)، دراسة شهاب (2013)، دراسة ناصر (2012)، دراسة العنزي (2011)، دراسة الخضير (2018)، دراسة جري-بوين (Grey-Bowen, 2010)، دراسة عطير (2018)، دراسة العنزي (2011)، دراسة ناصر (2012)، دراسة شهاب (2013) دراسة أبو زيادة (2010)، دراسة الشمري (ALShommari, 2010)، ودراسة المشاقبة (2014).

**ثانياً: أوجه الاختلاف:** اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة، سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدي مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم. كما اختلفت الدراسة الحالية أيضاً مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة والذي اقتصر على مساعدي المديرين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان،

واختلفت أيضاً مع الدراسات السابقة من حيث نوع المؤسسة الأكاديمية والإداريين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، فقد استهدفت الدراسة الحالية المدارس الخاصة، بعكس الدراسات السابقة التي استهدف بعضها مؤسسات التعليم العام.

**ثالثاً: أوجه الإستفادة:** استفادت الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهميتها، وفي بناء الإطار النظري والنهجي للدراسة، بالإضافة إلى تطوير أداة الدراسة. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها ووصفاً لأداتها وصدق الأدوات وثباتهما وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات كما يأتي:

#### منهج الدراسة المستخدم

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، لأنه منهج بحث ملائم لمثل هذا النوع من الدراسات.

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مساعدين المديرين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني 2019/2018م والبالغ عددهم (634) مساعد ومساعدة، وفقاً للتقرير الإحصائي في مركز وزارة التربية والتعليم خلال العام 2019/2018م وكما هو مبين في الجدول رقم (1).

الجدول (1) توزيع المدارس والمديرين والمساعدين بحسب المديرية في العاصمة عمان والجنس للمدارس الخاصة للعام 2019/2018 في وزارة التربية والتعليم للعاصمة عمان

المجموع	عدد المساعدين		المديرية
	ذكور	إناث	
151	36	115	لواء الجامعة
152	45	107	لواء القويسمة
111	20	91	قضية عمان
23	8	15	سحاب
110	20	90	لواء ماركا
22	3	20	لواء ناعور
55	15	40	لواء وادي السير
5	-	5	لواء الموقر
3	2	1	لواء الجيزة
634	المجموع		

## عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقتين:

**الطريقة الأولى:** عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغت عينة الدراسة (242) مساعداً ومساعدةً

المديرين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2018/2019م

كما هو الجدول (2).

الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة

المجموع	عدد المساعدين		المديرية
	ذكور	إناث	
59	18	41	لواء الجامعة
55	20	35	لواء القويسمة
42	9	33	قصابة عمان
17	7	10	سحاب
39	25	14	لواء ماركا
15	3	12	لواء ناعور
15	10	5	لواء وادي السير
242	92	150	المجموع

**الطريقة الثانية:** عينة طبقية عشوائية من المساعدين في المدارس الخاصة حسب متغير الجنس

والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وحدد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى

جدول (3) تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان.

(Krejcie & Morgan, 1970)



الجدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	92	242
	أنثى	150	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	156	
	دراسات عليا	86	
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	87	
	أقل من 10 سنوات	99	
	10 سنوات	56	

## أداتا الدراسة

تم تطوير استباننتين كأداتين لجمع البيانات، الأولى لقياس لدرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة من مثل دراسة شهاب (2013)، ودراسة العنزي (2011)، ودراسة ناصر (2012).

والأداة الثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الخاصة من وجهة نظر مساعديهم المدراء، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة من مثل من مثل دراسة قدومي والحوالدة (2013)، ودراسة المشاقبة (2014)، ودراسة أبو زيادة (2010). فضلاً عن آراء المحكمين والمختصين التربويين. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بصورتها النهائية وتتكون من (32) فقرة إضافة إلى المعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة ل فقرات عدة كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4) مجالات الاستبانة (الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي)

الأداة الأولى: الإدارة الإلكترونية

عدد الفقرات	مجالات الاستبانة	التسلسل
3	البنية التحتية	1
7	الكفايات الإلكترونية	2
5	التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	3

اعتمد سلم ليكرت الخماسي للإدارة الإلكترونية إذ حددت أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

الأداة الثانية: الأداء الوظيفي

عدد الفقرات	مجالات الاستبانة	التسلسل
7	الكفاءة	1
5	الفاعلية	2
3	درجة التواصل	3

اعتمد سلم ليكرت الخماسي للأداء الوظيفي إذ حددت أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

صدق أداتي الدراسة:

وللتحقق من صدق الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الصدق، كالاتي:

1. الصدق الظاهري لأداتي الدراسة

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة باستخدام الصدق الظاهري وذلك بعرض فقرات الاستبانتين بصيغتهما الأولى (الملحق رقم 1) على مجموعة من المحكمين من المختصين وذوي الخدمة من



نلاحظ من الجدول (5) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال البنية التحتية تراوحت بين (0.76 – 0.85) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول.

كما نلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال الكفايات الإلكترونية قد تراوحت (0.36 – 0.91) وكانت جميعها دالة إحصائياً عن درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني.

ونلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية قد تراوحت (0.68 – 0.81) وكانت جميعها دالة إحصائياً عن درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث.

جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الإدارة الإلكترونية

المجال	البنية التحتية	الكفايات الإلكترونية	التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	الإدارة الإلكترونية الكلية
البنية التحتية	1	0.67	0.73	0.58
الكفايات الإلكترونية		1	0.60	0.62
التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية			1	0.77
الإدارة الإلكترونية الكلية				1

يشير الجدول (6) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند درجة الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين جميع مجالات الأداة الأولى بالدراسة وهي استبانة درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية.

جدول (7) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه فيما يتعلق مستوى الأداء الوظيفي

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
الكفاءة	معامل الارتباط	0.61	0.40	0.49	0.57	0.41	0.49	0.37
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الفاعلية	معامل الارتباط	0.66	0.49	0.47	0.63	0.31		
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
درجة التواصل	معامل الارتباط	0.55	0.71	0.55				
	درجة الدلالة	0.00	0.00	0.00				

نلاحظ من الجدول (7) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال الكفاءة تراوحت بين (0.37 - 0.61) وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول.

كما نلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال الفاعلية قد تراوحت (0.31 - 0.66) وكانت جميعها دالة إحصائياً عن درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني.

ونلاحظ أن معاملات الارتباط في مجال درجة التواصل قد تراوحت (0.55 - 0.71) وكانت جميعها دالة إحصائياً عن درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث.

الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط لمجالات الاداء الوظيفي

المجال	الكفاءة	الفاعلية	درجة التواصل	الاداء الوظيفي الكلي
الكفاءة	1	0.55	0.62	0.78
الفاعلية		1	0.76	0.59
درجة التواصل			1	0.57
الاداء الوظيفي الكلي				1

يشير الجدول (8) إلى وجود معاملات إرتباط مرتفعة ودالة إحصائيًا عند درجة الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين جميع مجالات الأداة الثانية بالدراسة وهي استبانة درجة الاداء الوظيفي.

#### ثبات أداتي الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح بالجدول

(5,6) ادناه وهي كالآتي:

1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك من خلال اختيار عينة مقدارها (20) من

مساعدتي المديرين من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مقداره أسبوعان.

2. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لعينة الدراسة.

الجدول (9) معاملات ثبات استبانة الادارة الإلكترونية الخاصة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة

#### الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	البنية التحتية	0.84	0.92
2	الكفايات الإلكترونية	0.91	0.88
3	التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	0.86	0.95
		0.89	

يظهر الجدول رقم (9) معاملات ثبات استبانة الادارة الالكترونية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تراوحت بين (0.84 - 0.91) وأعلى معامل ثبات كان لمجال الكفايات الالكترونية، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية للادارة الالكترونية (0.89) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وتراوحت بين (0.88 - 0.95)، وأعلى معامل ثبات لمجال التعليمات الخاصة بالادارة الالكترونية.

الجدول (10) معاملات ثبات استبانة الاداء الوظيفي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

معامل الثبات الاتساق الداخلي	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	المجال	الرقم
0.86	0.94	الكفاءة	1
0.89	0.89	الفاعلية	2
0.93	0.82	درجة التواصل	3
	0.91		

يظهر الجدول رقم (10) معاملات ثبات استبانة الاداء الوظيفي بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار حيث تراوحت بين (0.82 - 0.94) وأعلى معامل ثبات كان لمجال الكفاءة، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية (0.91) وهي مرتفعة، وكذلك يظهر الجدول معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وتراوحت بين (0.86 - 0.93)، وأعلى معامل ثبات لمجال درجة التواصل.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول: ما درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر ذلك في الجدول (11) ذلك.

**جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	البنية التحتية	3.65	0.66	3	متوسطة
2	الكفايات الإلكترونية	3.76	0.63	1	مرتفعة
3	التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	3.70	0.52	2	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.73</b>	<b>0.52</b>		<b>مرتفعة</b>

يظهر الجدول (11) أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في

العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط



الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.52) وجاءت مجالات الأداة جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 - 3.76)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الكفايات الإلكترونية، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.52) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الثالثة والاختيرة جاء مجال البنية التحتية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. الكفايات الإلكترونية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لفقرات هذا المجال، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال الكفايات الإلكترونية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
4	لدى المدير المقدر على استخدام ملحقات جهاز الحاسوب.	3.84	0.84	4	مرتفعة
5	لديه المقدر على استخدام برمجيات المكتب (MS-Office) كمعالج للنصوص.	4.01	0.94	2	مرتفعة
6	لديه المقدر على استخدام العروض التقديمية.	3.68	0.95	6	مرتفعة
7	لديه المقدر على استخدام الجداول الإلكترونية.	3.64	0.93	7	متوسطة
8	لديه المقدر على البحث عن المعارف باستخدام الإنترنت.	3.70	0.83	5	مرتفعة
9	لديه المقدر على استخدام موقع المدرسة الإلكتروني.	3.47	1.01	8	متوسطة
10	لديه المقدر على توظيف التقنيات الإلكترونية في متابعة الدورات التدريبية الخاصة بتطوير عمل الإدارة المدرسية.	3.46	0.89	9	متوسطة
11	لديه المقدر على استخدام نظام رصد العلامات لمتابعة نتائج الطلبة.	3.91	0.74	3	مرتفعة
12	لديه المقدر على متابعة حضور وانصراف المعلمين إلكترونياً.	4.12	0.75	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.76	0.63		مرتفعة

يلاحظ في الجدول (12) أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال الكفايات الإلكترونية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(3.46 - 4.12)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (12) والتي تنص على " لديه المقدرة على متابعة حضور وانصراف المعلمين إلكترونياً"، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " لديه المقدرة على استخدام برمجيات المكتب (MS-Office) كمعالج للنصوص" بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثامنة وقبل الأخيرة جاءت للفقرة رقم (9) والتي تنص على " لديه المقدرة على استخدام موقع المدرسة الإلكتروني"، بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة، والرتبة الأخيرة للفقرة رقم (10) والتي تنص على " لديه المقدرة على توظيف التقنيات الإلكترونية في متابعة الدورات التدريبية الخاصة بتطوير عمل الإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة.

## 2. التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لفقرات هذا المجال، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
13	يسعى المدير لضمان السرية في تبادل المعلومات عن الموظفين إلكترونياً.	3.49	0.85	5	متوسطة
14	يستخدم الوثائق الإلكترونية كسندات قانونية.	3.53	1.00	4	متوسطة
15	يلتزم بتعليمات وزارة التربية والتعليم الخاصة بالإدارة الإلكترونية.	3.97	0.56	1	مرتفعة
16	يمتلك معرفة كافية بقانون المعاملات الإلكترونية الأردني في التشريعات الحديثة الملحقه.	3.76	0.64	2	مرتفعة
17	يستخدم نظام التوقيع الإلكتروني.	3.75	0.97	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية				مرتفعة

يلاحظ في الجدول (13) أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.52)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49 - 3.97)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (15) والتي تنص على " يلتزم بتعليمات وزارة التربية والتعليم الخاصة بالإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.56) بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (16) وبمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.64)، والتي تنص على " يمتلك معرفة كافية بقانون المعاملات الإلكترونية الأردني في التشريعات الحديثة الملحقه"، والرتبة الثالثة للفقرة رقم (17) والتي تنص على " يستخدم نظام التوقيع الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.97) وفي لرتبة الرابعة وقبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم

(14) بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة والتي تنص على " يستخدم الوثائق الإلكترونية كسندات قانونية"، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (13) والتي تنص " يسعى المدير لضمان السرية في تبادل المعلومات عن الموظفين إلكترونياً" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة.

### 3. البنية التحتية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لفقرات هذا المجال، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال البنية التحتية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة ممارسة
1	يحرص المدير على توفير أجهزة حاسوب بمواصفات محددة.	3.82	0.92	1	مرتفعة
2	يحرص على توفير متطلبات الاشتراك بشبكة الإنترنت.	3.52	0.93	3	متوسطة
3	يستخدم نظاماً محوسباً لجميع عمليات المدرسة.	3.60	0.81	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.66		متوسطة

يلاحظ في الجدول (14) أن ودرجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال البنية التحتية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت الفقرات هذا المجال

جميعها بين الدرجة المتوسطة ومرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.52 - 3.82)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يحرص المدير على توفير أجهزة حاسوب بمواصفات محددة"، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يستخدم نظاماً محوسباً لجميع عمليات المدرسة" بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة متوسطة، والرتبة الثالثة والأخيرة للفقرة رقم (2) والتي تنص على "يحرص على توفير متطلبات الاشتراك بشبكة الإنترنت" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة بشكل عام ولكل مجال من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (15) ذلك.

**جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
1	الكفاءة	3.44	0.71	3	متوسط
2	الفاعلية	3.57	1.09	1	متوسط
3	درجة التواصل	3.46	0.70	2	متوسط
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.49</b>	<b>0.92</b>		<b>متوسط</b>

يظهر الجدول (15) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة

عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.49) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44 - 3.86)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الفاعلية بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاء مجال درجة التواصل بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثالثة والأخيرة جاء مجال الكفاءة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى متوسط.

### 1. الكفاءة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لفقرات هذا المجال، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمرتبتي الكفاءة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
1	يستخدم المدير الحاسوب في توزيع أعباء العمل المدرسي على العاملين.	3.62	1.08	2	متوسط
2	يستخدم الحاسوب في تشجيع العاملين على تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	3.35	0.99	4	متوسط
3	يستخدم الحاسوب في تقييم الأداء الوظيفي.	3.29	0.99	6	متوسط
4	يستخدم الحاسوب لاستثمار القدرات الإبداعية لدى المعلمين.	3.23	0.95	7	متوسط
5	يستخدم الحاسوب في استقبال وجهات نظر المعلمين.	3.32	0.92	5	متوسط
6	يستخدم الحاسوب في وضع الخطة السنوية للمدرسة.	3.76	0.97	1	مرتفع
7	يستخدم الحاسوب في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات المتاحة لديه لاتخاذ القرار المناسب.	3.55	0.93	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.45	0.71		متوسط

يلاحظ في الجدول (16) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال الكفاءة كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري (0.71)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23 - 3.76) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يستخدم الحاسوب في وضع الخطة السنوية للمدرسة"، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يستخدم المدير الحاسوب في توزيع أعباء العمل المدرسي على العاملين"، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة السادسة وقبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3)، والتي تنص على " يستخدم الحاسوب في تقييم الأداء الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف المعيارى (0.99) وبمستوى متوسط، أما الرتبة الأخيرة فجاءت للفقرة رقم (4) والتي تنص على " يستخدم الحاسوب لاستثمار القدرات الإبداعية لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط.

## 2. الفاعلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لفقرات هذا المجال، والجدول (17) يوضح ذلك.



جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال الفاعلية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	يستخدم المدير الحاسوب في إيجاد وسائل اتصال فعالة بين المعلمين والطلبة.	3.51	0.92	4	متوسط
9	يستخدم الحاسوب لتقديم مستوى عالٍ من التعليم للطلبة.	3.57	0.70	2	متوسط
10	إرسال التقارير السرية عبر البريد الإلكتروني.	3.54	0.99	3	متوسط
11	يستخدم الحاسوب في سرعة إنجاز الأعمال السكرتارية.	3.81	0.86	1	مرتفع
12	يستخدم الحاسوب في الملف الإنجازي لإعطاء فكرة عن مستوى الطلبة بشكل دوري.	3.44	0.87	5	متوسط
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.57</b>	<b>1.09</b>		<b>متوسط</b>

يلاحظ في الجدول (17) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال الفاعلية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (1.09)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44 - 3.81) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (11) والتي تنص على " يستخدم الحاسوب في سرعة إنجاز الأعمال السكرتارية"، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على " يستخدم الحاسوب لتقديم مستوى عالٍ من التعليم للطلبة" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على " إرسال التقارير السرية عبر البريد الإلكتروني"، بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى متوسط، والرتبة الرابعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري

(0.92) وبمستوى متوسط للفقرة رقم (8) والتي تنص " يستخدم المدير الحاسوب في إيجاد وسائل اتصال فعالة بين المعلمين والطلبة"، والرتبة الخامسة والاخيرة جاءت بمتوسط حسابي (3.44) وإنحراف معياري (0.87) وبمستوى متوسط للفقرة رقم (12) والتي تنص على " يستخدم الحاسوب في الملف الإنجازي لإعطاء فكرة عن مستوى الطلبة بشكل دوري".

### 3. درجة التواصل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لفقرات هذا المجال، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال درجة التواصل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	يستخدم المدير الحاسوب في التواصل مع المؤسسات المجتمع المحلي.	3.67	0.75	1	متوسط
14	يستخدم الحاسوب في التواصل مع أولياء الأمور عن طريق تطبيقات للتواصل.	3.44	0.86	2	متوسط
15	يستخدم الحاسوب في حل المشكلات التربوية للطلبة بالتعاون مع أولياء أمورهم.	3.26	0.81	3	متوسط
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.46</b>	<b>0.70</b>		متوسط

يلاحظ في الجدول (18) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة

عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال درجة التواصل كان متوسط، إذ

بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.26 – 3.67) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (13) والتي تنص على " يستخدم المدير الحاسوب في التواصل مع المؤسسات المجتمعية المحلي"، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على " يستخدم الحاسوب في التواصل مع أولياء الأمور عن طريق تطبيقات للتواصل" بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف المعيري (0.86) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (15)، والتي تنص على " يستخدم الحاسوب في حل المشكلات التربوية للطلبة بالتعاون مع أولياء أمورهم" بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف المعيري (0.81) وبمستوى متوسط.

**السؤال الثالث: ما علاقة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان والأداء الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان والأداء الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة باستخدام معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، ويظهر في الجدول (19) ذلك.

جدول (19) معاملات الارتباط بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	معامل الارتباط	الكفاءة	الفاعلية	درجة التواصل	الاداء الوظيفي الكلي
البنية التحتية	معامل الارتباط	0.61	0.45	0.83	0.68
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
الكفايات الإلكترونية	معامل الارتباط	0.65	0.43	0.58	0.61
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	معامل الارتباط	0.71	0.38	0.51	0.58
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
الإدارة الإلكترونية الكلية	معامل الارتباط	0.76	0.49	0.76	0.72
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00

يتبين في الجدول (19) وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومستوى الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط (0.72) وبمستوى دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة مجالات درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومستوى الاداء الوظيفي.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي المدرء بدرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعًا لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (20).

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية واختبار (t- test) تبعًا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
البنية التحتية	ذكر	92	3.29	0.83	-9.54	0.00
	أنثى	150	4.00	0.30		
الكفايات الإلكترونية	ذكر	92	3.39	0.66	-7.85	0.00
	أنثى	150	3.98	0.50		
التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	ذكر	92	3.50	0.48	-5.09	0.00
	أنثى	150	3.83	0.51		
الإدارة الإلكترونية الكلية	ذكر	92	3.39	0.57	-9.10	0.00
	أنثى	150	3.94	0.36		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الإدارة الإلكترونية إذ بلغت (-9.10) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة الإناث.

## 2. المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك بالجدول (21).

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية واختبار (t- test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
البنية التحتية	بكالوريوس فأقل	156	3.14	0.66	-11.14	0.00
	دراسات عليا	86	4.01	0.79		
الكفايات الإلكترونية	بكالوريوس فأقل	156	3.53	0.82	-7.81	0.00
	دراسات عليا	86	4.12	0.59		
التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	بكالوريوس فأقل	156	2.80	0.62	-8.01	0.00
	دراسات عليا	86	3.44	0.86		
الإدارة الإلكترونية الكلية	بكالوريوس فأقل	156	3.26	0.61	-9.39	0.00
	دراسات عليا	86	3.97	0.81		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الإدارة الإلكترونية إذ بلغت (-9.39) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة دراسات عليا.

### 3. سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (22).

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
0.39	3.92	87	أقل من 5 سنوات	البنية التحتية
0.63	3.90	99	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.72	3.13	56	10 سنوات وأكثر	
0.58	3.94	87	أقل من 5 سنوات	الكفايات الإلكترونية
0.60	3.80	99	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.65	3.40	56	10 سنوات وأكثر	
0.31	3.88	87	أقل من 5 سنوات	التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية
0.55	3.56	99	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.63	3.66	56	10 سنوات وأكثر	
<b>0.32</b>	<b>3.91</b>	<b>87</b>	<b>أقل من 5 سنوات</b>	الإدارة الإلكترونية الكلية
<b>0.53</b>	<b>3.75</b>	<b>99</b>	<b>من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات</b>	
<b>0.60</b>	<b>3.40</b>	<b>56</b>	<b>10 سنوات وأكثر</b>	

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة تبعًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل ذو خبرة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) وبالترتبة الثانية ذو خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وبلغ المتوسط الحسابي (4.163.75) وأخيرًا جاء المتوسط الحسابي لذو خبرة من 10 سنوات وأكثر بالترتبة الأخيرة إذ بلغ (3.40)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (23).

جدول (23) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية، تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
البنية التحتية	بين المجموعات	25.85	2	12.93	38.96	0.00
	داخل المجموعات	79.30	239	0.33		
	المجموع	105.15	241			
الكفايات الإلكترونية	بين المجموعات	10.09	2	5.05	13.92	0.00
	داخل المجموعات	86.63	239	0.36		
	المجموع	96.73	241			
التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	4.80	2	2.40	9.51	0.00
	داخل المجموعات	60.34	239	0.25		
	المجموع	65.14	241			
الإدارة الإلكترونية الكلية	بين المجموعات	9.06	2	4.53	19.12	0.00
	داخل المجموعات	56.61	239	0.24		
	المجموع	65.67	241			

تبين النتائج في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية تبعًا لمتغير سنوات الخدمة، استنادًا إلى قيمة (F)

المحسوبة إذ بلغت (19.12) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في جميع

المجالات ولمعرفة عائدة الفروق تبعًا لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق والذي

يوضحه الجدول (24).



جدول (24) اختبار شيفيه للفرق في درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
البنية التحتية	أقل من 5 سنوات	3.92	-	0.02	<b>*0.79</b>
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.90	-	-	0.77
	10 سنوات وأكثر	3.13	-	-	-
الكفايات الإلكترونية	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	3.94	-	0.14	<b>*0.54</b>
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.80	-	-	0.40
	10 سنوات وأكثر	3.40	-	-	-
التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	3.88	-	<b>*0.32</b>	0.22
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.56	-	-	0.10
	10 سنوات وأكثر	3.66	-	-	-
الإدارة الإلكترونية الكلية	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
	أقل من 5 سنوات	3.91	-	0.16	<b>*0.51</b>
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.75	-	-	0.35
	10 سنوات وأكثر	3.40	-	-	-

\* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يلاحظ في الجدول (24) أن الفرق كان لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي المدرء بدرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر ذلك بالجدول (25).

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء الوظيفي واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الكفاءة	ذكر	92	3.26	0.67	-3.34	0.00
	أنثى	150	3.56	0.71		
الفاعلية	ذكر	92	4.01	1.09	0.94	0.35
	أنثى	150	3.77	0.59		
درجة التواصل	ذكر	92	2.94	0.83	-10.87	0.00
	أنثى	150	3.77	0.33		
الاداء الوظيفي الكلية	ذكر	92	3.40	1.03	-2.48	0.01
	أنثى	150	3.70	0.50		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (25) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الاداء الوظيفي الكلي إذ بلغت (-2.48) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات لصالح فئة الإناث ما عدا مجال الفاعلية.

## 2. المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، كما يظهر ذلك بالجدول (26).

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء الوظيفي واختبار (t-test) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الكفاءة	بكالوريوس فأقل	156	3.37	0.91	-7.24	0.00
	دراسات عليا	86	3.67	0.76		
الفاعلية	بكالوريوس فأقل	156	2.75	0.64	2.48	0.01
	دراسات عليا	86	2.57	0.73		
درجة التواصل	بكالوريوس فأقل	156	2.03	0.73	3.27	0.00
	دراسات عليا	86	2.76	0.82		
الاداء الوظيفي الكلية	بكالوريوس فأقل	156	3.17	0.69	-7.23	0.00
	دراسات عليا	86	3.72	0.71		

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استنادًا إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الاداء الوظيفي إذ بلغت (-7.23) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة دراسات عليا.

### 3. سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (27).

جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأداء الوظيفي، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
0.37	3.89	87	أقل من 5 سنوات	الكفاءة
0.78	3.31	99	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.58	2.98	56	10 سنوات وأكثر	
1.08	4.63	87	أقل من 5 سنوات	الفاعلية
0.60	3.55	99	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.65	3.22	56	10 سنوات وأكثر	
0.48	3.77	87	أقل من 5 سنوات	درجة التواصل
0.49	3.55	99	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.87	2.70	56	10 سنوات وأكثر	
<b>1.11</b>	<b>4.10</b>	<b>87</b>	<b>أقل من 5 سنوات</b>	الاداء الوظيفي الكلية
<b>0.55</b>	<b>3.47</b>	<b>99</b>	<b>من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات</b>	
<b>0.67</b>	<b>3.00</b>	<b>56</b>	<b>10 سنوات وأكثر</b>	

يلاحظ من الجدول (27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الأداء الوظيفي

لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، إذ حصل ذو خبرة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.10) وبالرتبة الثانية ذو خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وبلغ المتوسط الحسابي (3.47) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لذو خبرة من 10 سنوات وأكثر بالرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.00)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة

( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الآتي الذي يوضحه الجدول (28).

جدول (28) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الأداء الوظيفي، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
الكفاءة	بين المجموعات	31.20	2	15.60	41.05	0.00
	داخل المجموعات	90.81	239	0.38		
	المجموع	122.01	241			
الفاعلية	بين المجموعات	83.64	2	41.82	12.81	0.00
	داخل المجموعات	780.58	239	3.27		
	المجموع	864.22	241			
درجة التواصل	بين المجموعات	33.57	2	16.78	47.38	0.00
	داخل المجموعات	84.66	239	0.35		
	المجموع	118.22	241			
الاداء الوظيفي الكلية	بين المجموعات	43.10	2	21.55	32.03	0.00
	داخل المجموعات	160.78	239	0.67		
	المجموع	203.88	241			

تبين النتائج في الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) لدرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، استناداً

إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (32.03) وبدرجة دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق

في جميع المجالات ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار شيفيه

للفروق والذي يوضحه الجدول (23).

جدول (29) اختبار شيفيه للفروق في درجة الأداء الوظيفي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
الكفاءة	أقل من 5 سنوات	3.89	-	0.58	<b>*0.91</b>
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.31	-	-	0.33
	10 سنوات وأكثر	2.98	-	-	-
	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
الفاعلية	أقل من 5 سنوات	4.63	-	1.08	<b>*1.41</b>
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.55	-	-	0.33
	10 سنوات وأكثر	3.22	-	-	-
	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
درجة التواصل	أقل من 5 سنوات	3.77	-	0.22	<b>*0.97</b>
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.55	-	-	0.75
	10 سنوات وأكثر	2.80	-	-	-
	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر
الاداء الوظيفي الكلية	أقل من 5 سنوات	4.10	-	0.63	<b>*1.10</b>
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	3.47	-	-	0.47
	10 سنوات وأكثر	3.00	-	-	-
	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	10 سنوات وأكثر

\* الفرق الدال إحصائيًا عند درجة ( $\alpha=0.05$ )

يلاحظ في الجدول (29) أن الفرق كان لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وموضحه كالآتي:

**مناقشة نتائج السؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة؟"**

يظهر الجدول (8) أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.52) وجاءت مجالات الأداة جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 - 3.76)، وهذا يدل ربما على تبني الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة لإدارة بلا أوراق لأنها تستعمل الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، أو ربما لحرص المدارس الخاصة على المنافسة القوية بين المدارس الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وربما تعزو الباحثة أيضاً أن النتيجة جاءت مرتفعة لتخوف أفراد العينة من إطلاع المدراء على الاستجابة مما يؤثر سلباً في علاقاتهم معهم أو على تقييمهم السنوي فكانت الاجابات تميل إلى المرتفع.

وجاء في الرتبة الأولى مجال الكفايات الإلكترونية، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة، فنجد أن مجال الكفايات الإلكترونية تعتمد على العنصر البشري في تطوير الإدارة الإلكترونية، فنجد حديثاً في ضل التغيرات الإلكترونية الحديثة حرص الأفراد على تعلمها

والتمكن من استعمالها، وهذا ما أثر على استجابة افراد العينة وحصولها على الدرجة المرتفعة لتوفر عناصر بشرية يمكنها العمل على اجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت وتوظيفها في العمل المدرسي وهي بالدرجة الأولى من المتطلبات التي تتركز عليها الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى حرص الادارة المدرسية في المدارس الخاصة على التميز وبناء قدرات العاملين في المتغيرات الحديثة والتي تتمثل في تغيرات تكنولوجية هائلة، وذلك حرص على المنافسة القوية في تطبيق الادارة الإلكترونية.

أما في الرتبة الثانية جاء مجال التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.52) وبدرجة مرتفعة، وربما تعزو الباحثة ذلك لأكثر من سبب ويعود ذلك لحرص افراد العينة على الاجابة المرتفعة بما يتعلق بمدرائهم وإدارتهم المدرسية خوفاً من اطلاع المدراء على الاستبانات، وربما يعود لوضوح التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية والتي ربما تعني لأفراد العينة وجود تعليمات لاستخدام الإدارة الإلكترونية في حوسبة الكثير من الامور كما في تعليمات استخدام منظومة EduWave، وغيرها.

وفي الرتبة الثالثة والاخيرة جاء مجال البنية التحتية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة، وربما تعزو الباحثة حصوله على الرتبة الاخيرة يعود بسبب وجود ضعف في متطلبات البنية التحتية لأعمال الحاسوب داخل مبنى المدرسة مثل المواقع المكانية والتوصيلات السلكية، والأجهزة المساندة، ولا يفوتنا ضعف شبكات الحاسوب التي تعد العمود الفقري لتنفيذ الإدارة الإلكترونية والقيام بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة، وهذا يشير إلى وجود مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال التجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة. إلا



أنها جاءت بدرجة متوسطة وربما لمحاولة المدارس الخاصة مجارة التكنولوجيا وتخصيص جزء من المخصصات المالية السنوية للتطوير التكنولوجي وتوفير بنية تحتية تساهم في رفع مستوى العملية التعليمية والإعتماد على التعلم الذاتي للطلبة مما يتطلب توفير امكانيات تكنولوجية تمكنهم من ذلك.

وعند الرجوع إلى فقرات الإستبانة التفصيلية نجد أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال الكفايات الإلكترونية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) وانحراف معياري (30.6)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.46 - 4.12)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (12) والتي تنص على " لديه المقدرة على متابعة حضور وانصراف المعلمين إلكترونياً"، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة، ويعود ذلك إلى توفر نظام التكنوني يحكم الدوام للمعلمين ويوضح أوقات الدوام والمغادرة والاجازات وغيرها وتتم بطريقة الكترونية، أما في الرتبة الأخيرة للفقرة رقم (10) والتي تنص على " لديه المقدرة على توظيف التقنيات الإلكترونية في متابعة الدورات التدريبية الخاصة بتطوير عمل الإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إخضاع مدراء المدارس للدورات التدريبية الكافية لتدريبهم على استخدام الحاسوب وملحقاته بالإضافة إلى توظيف تقنيات مختلفة لمتابعة سير العمل، والدورات التي تبين مدى فائدة استخدام هذه التكنولوجيا في تحسين سير العملية التعليمية وإمكانية تقديم الخدمات بأقل التكاليف والجهد والوقت.

وتظهر النتائج أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.52)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49 - 3.97)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (15) والتي تنص على " يلتزم بتعليمات وزارة التربية والتعليم الخاصة بالإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.56) بدرجة مرتفعة، وهذه نتيجة طبيعية في ظل ادارة مركزية في الادارة التعليمية تتمثل في وزارة التربية والتعليم مما أثر على استجابة افراد العينة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (13) والتي تنص "يسعى المدير لضمان السرية في تبادل المعلومات عن الموظفين إلكترونياً" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وربما يعود ذلك إلى عدم توفر السرية في داخل البيئة المدرسية التي تتمتع في بيئة انسانية يسودها جو من التعاون والصداقات المختلفة، إلى أنها جاءت بدرجة متوسطة وربما يعود ذلك لمحاولة الحصول على السرية مع عدم التمكن من تحقيقها.

وتشير النتائج أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال البنية التحتية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت الفقرات هذا المجال جميعها بين الدرجة المتوسطة ومرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.52 - 3.82)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يحرص المدير على توفير أجهزة حاسوب بمواصفات محددة"، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وهذا يؤكد حرص الادارة

المدرسية في المدارس الخاصة على مواكبة التغيرات للحفاظ على منافسة قوية بما يتناسب مع المخصصات المالية لتوفير ذلك، وجاءت الرتبة الثالثة والأخيرة للفقرة رقم (2) والتي تنص على " يحرص على توفير متطلبات الاشتراك بشبكة الإنترنت" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة، ويعود ذلك إلى زيادة التكاليف المالية الشهرية على المدارس الخاصة من توفير شبكة انترنت في متناول ايدي جميع العاملين مما أثر على استجابة افراد العينة.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة؟"**

يظهر الجدول (13) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44 - 3.86)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الفاعلية بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى متوسط، حيث تعكس الفاعلية المستويات الخاصة في أداء المديرين والموظفين لمهامهم وأعمالهم، ضمن مستويات مرتفعة ونجد أن الوصوف الوظيفية للمديرين والمعلمين في المدارس الخاصة تلزم العامل على تقديم المهام والمسؤوليات بفاعلية عالية لتحقيق الاهداف المرجوة وهذا بدوره انعكس على استجابة افراد العينة والتي جاءت بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال درجة التواصل بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى متوسط، وهذه نتيجة طبيعية في ظل توفر درجة تواصل عالية في المدارس الخاصة حيث ان التواصل يمثل 85% من نجاح الافراد فكلما زاد اتواصل لكما زادت الفرصة بالنجاح والتفوق وهذا ما تحرصه

عليه المدارس الخاصة التي تعتبر بالدرجة الاولى مدارس ربحية، وفي الرتبة الثالثة والأخيرة جاء مجال الكفاءة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى متوسط. والكفاءة تعني تحقيق أفضل النتائج بأقلّ التكاليف، فهي الوقت المُستغرق في تنفيذ المديرين والموظفين للمهام والأعمال الخاصة بهم شكلٍ سريعٍ وأسلوبٍ ذكي، وهذا يتطلب رفع كفايات العاملين وتطوير مهاراتهم لتمكينهم من العمل في كفاءة عالية، بالإضافة إلى ان الكفاءة تمثل تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقلّ قدرٍ من المُدخلات، وأدنى تكلفة مُمكنة وهذا ما يحاول القطاع الخاص تعزيره كما انه يتطلب من الادارة المدرسية تقديم دورات تدريبية وبيئة عملية مناسبة مما أثر على استجابة افراد العينة وجاءت بالرتبة الاخيرة إلا انها بدرجة مرضية.

وعند الرجوع إلى فقرات الاستبانة التفصيلية نلاحظ أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال الفاعلية كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (1.09)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44 - 3.81) وجاء في الرتبة الأولى فقرة رقم (11) والتي تنص على " يستخدم الحاسوب في سرعة إنجاز الأعمال السكرتارية"، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة ذلك إلى ان الادارة تستخدم الحاسوب في الاعمال الادارية المختلفة داخل الادارة المدرسية ومما يساعد في سرعة انجاز الاعمال السكرتارية، أما الرتبة الخامسة والاخيرة جاءت بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى متوسط للفقرة رقم (12) والتي تنص على "يستخدم الحاسوب في الملف الإنجازي لإعطاء فكرة عن مستوى الطلبة بشكل دوري" ويعود حصولها على

الرتبة الاخيرة ودرجة متوسطة إلى حاجتها للوقت والجهد في ادخال ملفات الطلبة إلكترونياً وكافة انجازات الطلبة ضمن ملف انجازي يقيس كامل السنة الدراسية.

وتشير النتائج ان مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال الكفاءة كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري (0.71)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23 - 3.76) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يستخدم الحاسوب في وضع الخطة السنوية للمدرسة"، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى مرتفع وهذا يدل على تطبيق استخدام الحاسوب في وضع الخطط السنوية لمدرسة، أما الرتبة الأخيرة فجاءت للفقرة رقم (4) والتي تنص على " يستخدم الحاسوب لاستثمار القدرات الإبداعية لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى متوسط، وربما يعود حصولها على الرتبة الاخيرة للحاجة إلى تقنيات تكنولوجية متطورة تعمل على استثمار قدرات الابداعية مما يتطلب مخصصات مالية إضافية وهذا ما انعكس على استجابة افراد العينة.

وتظهر النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة لمجال التواصل كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.26 - 3.67) وجاء في الرتبة الأولى

فقرة رقم (13) والتي تنص على " يستخدم المدير الحاسوب في التواصل مع المؤسسات المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى متوسط، وتغزو الباحثة ذلك إلى ان المدارس الخاصة تعمل على تعزيز اعمالها مع البيئة الخارجية مما يعمل على الحفاظ على منافستها وزيادتها فتجد أنها تعمل على دعوة المؤسسات المجتمعية المختلفة في مختلف المناسبات أو نشر وإعلان انشطتها التعليمية والترفيهية على شبكة الانترنت وتستخدم شبكة التواصل الاجتماعي كأداة للتسويق كونها مؤسسة ربحية بالدرجة الأولى، وفي الرتبة الثالثة والاخيرة جاءت الفقرة رقم (15)، والتي تنص على " يستخدم الحاسوب في حل المشكلات التربوية للطلبة بالتعاون مع أولياء أمورهم" بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف المعياري (0.81) وبمستوى متوسط، وهذا يعود إلى الحاجة لوقت وجهد اضافي للمعلمين كما أن الطريقة التقليدية في حل المشكلات التربوية تتم من خلال التواصل المباشر مع اولياء الامور وربما يكتفى باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل معهم والطلب إلى اللقاء والعمل معاً بشكل مباشر لحل المشكلات التربوية.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: "ما علاقة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان والأداء الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المدراء في المدارس الخاصة؟"

يتبين في الجدول (18) وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومستوى الاداء الوظيفي لدى لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط (0.72) وبمستوى دلالة (0.00)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة مجالات درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومستوى الاداء الوظيفي.

ويُعد ذلك شيء طبيعي لارتفاع درجة استخدام الادارة الالكترونية ومتوسطة مستوى الاداء الوظيفي مما ادى الى وجود علاقة ايجابية ارتباطية، مما أثر على الإستجابات افراد العينة. كما أن هنالك علاقة ارتباطية قوية بين معظم مجالات الادارة الالكترونية ومجالات الاداء الوظيفي حيث أن توفر ادارة الكترونية فعالة تعلم على زيادة الاداء الوظيفي وتسهل بعض الاجراءات وتوفر الوقت والجهد وبالتالي فإن وجود ادارة الالكترونية بتوفر تقنيات وكفاءات واجراءات تضبتها تؤدي إلى زيادة في الاداء الوظيفي.

مناقشة نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي المدراء بدرجة تطبيق الإدارة الالكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان؟"

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة الإناث، لانهم أكثر حرصاً على التطور وتطبيق المفاهيم والتقنيات الحديثة لتطوير اعمالهم وتحقيق اهدافهم.

كما وتشير النتائج التي تظهر في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة دراسات عليا، يعود السبب إلى ان افراد العينة من اصحاب الدراسات العليا لديهم اطلاع أكبر على التغيرات ويدركون ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسهم، ولديهم قدرات لاستعمالها ويؤمنون بفائدة نظام

المعلومات الإدارية في دعمهم في اتخاذ القرار والسرعة والدقة في تأدية أعمالهم ليتمكنوا من تحقيق أهداف العملية التعليمية بشكل أفضل.

تبين النتائج في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة الإدارة الالكترونية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك وجود فروق في جميع المجالات وكانت لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات، ويعزى ذلك ربما لحرص مساعدي المديرين الجدد على التقدم والتطوير في مجال عملهم من خلال معرفة المفاهيم الجديدة وبما بالادارة الالكترونية واهميتها للتغيير والتقدم في العملية التعليمية.

مناقشة نتائج السؤال الخامس الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha =0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي المدرء بدرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان؟"

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير الاداء الوظيفي الكلي إذ بلغت (-2.48) وبدرجة دلالة (0.00)، وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات لصالح فئة الإناث ما عدا مجال الفاعلية، وذلك لانهن أكثر حرصاً على التطور وتطبيق المفاهيم والتقنيات الحديثة لتطوير اعمالهم وتحقيق اهدافهم بما يضمن تطوير ادائهن الوظيفي.

تشير النتائج التي تظهر في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لدرجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل لعلمي،



وكذلك وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات ولصالح فئة دراسات عليا، يعود السبب إلى ان افراد العينة من اصحاب الدراسات العليا لديهم اطلاع أكبر على التغيرات ويدركون ضرورة تطوير ادائهم الوظيفي في مدارسهم ليتمكنوا من تحقيق أهداف العملية التعليمية بشكل أفضل.

تبين النتائج في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك وجود فروق في جميع المجالات وكانت لصالح ذو الخدمة أقل من 5 سنوات، ويعزى ذلك ربما لحرص مساعدي المديرين الجدد على التقدم والتطوير في مجال عملهم من خلال معرفة المفاهيم الجديدة وبما بالاداء الوظيفي لاثبات أنفسهم كذلك إدراك اهميتها للتغيير والتقدم في العملية التعليمية.

### التوصيات

- ضرورة وضع خطط بديلة لتطبيق الادارة الالكترونية في المدارس مع وضع الاجراءات التي تكفل فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوه منها.
- ضرورة تدريب العاملين بالمدارس على استخدام وسائل الالكترونية الحديثة وتوظيفه في اعمالهم.
- ضرورة الاستمرار في المحافظة على درجة ممارسة الادارة الالكترونية وزيادة مستوى الاداء الوظيفي.
- ضرورة تنفيذ دراسات مماثلة في مؤسسات التعليم العالي.
- تعميق وزيادة الوعي بممارسة الادارة الالكترونية عن طريق تدريبهم وإطلاعهم على التجارب العالمية ومواكب كافة المستجدات التكنولوجية.
- توصي لوزارة التربية والتعليم بضرورة تبنى هذه النتائج في وضع خطط وميزانيات ذات توجهات استيراتيجية متعددة لتحقيق الادارة الالكترونية وزيادة مستوى الاداء الوظيفي.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

أبو زيادة، رائدة (2010). "الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة إربد ودورها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

أبو غزالة، رمزي (2017)، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

أحمد، محمد سمير (2009). الإدارة الإلكترونية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحراحشة، حسن محمد (2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.

القحطاني، محمد بن دليم (2008). إدارة الموارد البشرية. الرياض: العبيكان للنشر.

المشاقبة، زينب أحمد حمدان (2014). "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

اليازجين، حليلة عبد الفتاح شهاب (2003). علاقة الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدارسات العليا، عمان.

بالخير، نسيبة بنت محمد بن محمد (2006). "دور الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري" دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز. السعودية.

بحر، يوسف، عبد عطية وأبو سلطان، مياسة سعيد محمد (2013). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في مركز وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة". *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 178-213، (5).

الحلفاوي، وليد (2006). *التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

الحوامدة، نضال (2004). "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام وتقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية دراسة ميدانية: *مجلة الملك سعود: العلوم الإدارية*، 16. (1). 99-16.

الخضير، ممدوح علي (2018). "درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي". (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط)، عمان، الأردن.

الخضير، ممدوح (2018)، *درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي*، (رسالة غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

درة، إبراهيم، والصبغ، زهير، (2008)، "إدارة القوى البشرية في القرن الواحد والعشرين"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الدويلة، فهد يوسف (2007). "أثر استخدام الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان، عمان.

زبيدات، خولة أحمد (2012). "ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء قصبة المفرق". (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

السالمي، علاء (2016). "الإدارة الإلكترونية"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

السالمي، علاء والسليطي، خالد (2008). *الإدارة الإلكترونية*. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

سامية ، زويش (2013)، "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.

سرحان، ياسر(2014). المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة. ط1، الرياض: معهد الإدارة العام.

السرطاوي، عادل، سعادة، جودت (2003). استخدام الحاسوب والإنترنت في ميادين التربية والتعليم، ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

السكران، ناصر محمد (2004). "المناخ التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

شاويش، مصطفى نجيب(2007). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

شحاتة، حسن والنجار، إعداد (زينب) معجم المصطلحات التربوية والنفسية (2003). مراجعة: حامد عمار، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

شهاب، شهرزاد محمد (2013). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية والإعدادية من وجهة نظر مديري المدارس في مركز محافظة نينوى: دراسة حالة في معهد إعداد المعلمين بجمهورية مصر العربية، بحث منشور، مجلة التربية والعلم، 20. (2)11-15.

الشوابكة ، خالد محمد (2008). العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية". رسالة ماجستير، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية.

صلاح الدين، صفاء محمد (2016). "دور الذكاء العاطفي في التحصيل العلمي والأداء الوظيفي: مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية -17(3)، 209-253.

الصيرفي، محمد (2008) الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

عامر، طارق عبد الرؤوف (2007). الإدارة الإلكترونية- نماذج معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

عبد الله، كفاية (2019). إدارة الأداء الوظيفي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسنين (2003). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر: العالمية للنشر والتوزيع.

عطير، ربيع شفيق (2017). الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري لتطوير الأنظمة التعليمية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

عكاشة، أسعد احمد (2008)، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء التنظيمي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

العمرى، سعيد بن معلا (2003). المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسات العامة للموائى". (رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العنزي، صالح بن لاقى (2011). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض لكفايات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلمين فيه، (رسالة غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

غنيم، أحمد (2006). "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة: المجلة التربوية-مجلس النشر العلمي 81-جامعة الكويت.

غوانمة، فادي، منصور، مقابلة (2017). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس مديرية تربية المزار الشمالي واقتراحات للتطوير: مجلة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث-المجلد الثامن- ع (28).

الفار، إبراهيم عبد الوكيل (2002). استخدام الحاسوب في التعليم. عمان: دار المسيرة.

الفيروز آبادي، مجد الدين محمد (1987). القاموس المحيط ط2، بيروت: مؤسسة الرسالة.

قدومي، منال والخوالدة، تيسير (2013). "الإدارة بالتجوال لدى مدراء المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس"، (رسالة غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، نابلس، الضفة الغربية.

محمد، هبه (2010). تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الإلكترونية، ط1، الإسكندرية: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

مصطفى، فهيم (2005). مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد: استخدام الانترنت في المدارس والجامعات وتعليم الكبار. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.

المغربي، عبد الحميد (2005). الإدارة ووظائف المديرين في منظمات القرن الواحد والعشرين، المنصورة جمهورية مصر العربية، المكتبة العصرية.

ناصر، ميساء إسماعيل (2012). "درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في قسبة المفرق وعلاقتها بمستوى الأداء التنظيمي". (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية)، عمان، الأردن.

نصار، ماجد (2011). الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي، القاهرة، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.

وزارة التربية والتعليم، (2008) إحصائية قاعدة البيانات للمدارس، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم، (2014) تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم، (2015) مؤتمر التطوير التربوي، عمان، الأردن.

## المراجع الأجنبية

- ALShommari, I. (2010) **"High school principals attitudes toward the implementation of e-administration in Kuwait's public school"**. PhD Dissertation, Indiana State University, Terre Haute, Indiana.
- Anyanwu, J., Ezenwaji, L, Okenjom, G & Enyi, C. (2015). **Occupational stress and management strategies of secondary school principals in cross river state, Nigeria**. Journal of Education and Practice, 6(27), 37-42.
- Balckwell, J. (2009) **"Middle School Principals' Perception Of The Effectiveness"**. ProQuest LIC, Ed.D. Dissertation, Marshall University, USA.
- Grey-Bowen, J. (2010) **"A study of Technology leadership Among Elementary Public school principals in Miami-Dade County"**. PhD Dissertation, Florida State University, USA.
- Krejcie .R.V & Morgan ,D.W(1970) Determining sample size for research activities, **Education and psychological measurement**, 30(3),607-610.
- Luo, L & Shu-Fang ,K & Oi-Ling, S & Chang-Qin, L (2010). Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China. **International Journal of Psychology**, 45 (4), 294-302.
- Naffa, khaldon(2005), **Jordan E-government initiative**, Jordan, p10.
- Rather, J. (2004) **" Theory and Principles of Education"**. PhD Dissertation, Discovery Publishing House, 2004, USA.
- Robbins, J., & Wiersema, M. (1995). **"Are source based approach to multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio Inter relationships and corporate financial performance"**, Strategic Management Journ.6 (29), 45-8
- Robert, B. (2011) **"An analysis of principals principals of technology's influence in today's schools"**. PhD Dissertation, Huston University, USA.
- Yao, etal .(2011). E-management and development and deployment strategy for future organization, **African Journal of Business Management**, 5(16).

## الملحقات



## الملحق ( 1 )

### أداة الدراسة- الاستبانتين بصورتها الأولى



حضرة الاستاذة/الدكتورة/السيدة/.....المحترم

وبعد ..... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة نفين" محمد ياسر" عبد المجيد الخياط بإعداد رسالة ماجستير بعنوان درجة استخدام الإدارة لدى مديري المدارس الخاصة في المدارس الخاصة في العاصمة عمانوعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المدراء

تهدف الدراسة إلى التعرف على : درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المدراء.

ولما عُرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم حول وضوح كل عبارة وملاحظاتكم حول محاور الاستبانة ومدى وضوح كل منها وانتمائها لبعضها كما أمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات ومقترحات.  
وجزاكم الله خيراً.

تحكيم

بيانات المحكم :

الاسم :

\_\_\_\_\_

التخصص:

\_\_\_\_\_

الجامعة :

\_\_\_\_\_

الرتبة الأكاديمية:

\_\_\_\_\_

تاريخ الحصول على الرتبة الأكاديمية

\_\_\_\_\_

القسم الأول: البيانات الشخصية: يرجى التكرم بوضع ( × ) في المربع المناسب:

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. المؤهل العلمي  بكالوريوس  دبلوم تربية  ماجستير

3. سنوات الخدمة:  1-10 سنوات  10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: درجة استخدام الإدارة الإلكترونية.

فيما يأتي (16) عبارة صممت بحيث تسمح لك بتحديد درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة.

ضع ( × ) تحت رمز الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك الخاصة.

الرقم	ال فقرات	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	
	<b>البنية التحتية</b>							
1	يحرص المدير على توفير أجهزة حاسوب بمواصفات محددة .							
2	يحرص المدير على توفير أجهزة حاسوب.							
3	يحرص المدير على توفير متطلبات الاشتراك بشبكة الإنترنت (مزود الخدمة، جهاز مودم، متصفح الإنترنت وغيرها.							
4	يستخدم المدير نظاماً محوسباً لجميع البيانات داخل المدرسة.							
	<b>الكفايات الإلكترونية</b>							
5	لديه المقدرة على استخدام ملحقات جهاز الحاسوب كالماسح الضوئي، جهاز عرض البيانات، أقراص التخزين وغيرها.							

							6	لديه القدرة على استخدام برمجيات المكتب ( MS-Office ) كمعالج للنصوص، الجداول الإلكترونية، العروض التقديمية، قواعد البيانات وغيرها في الأعمال الإلكترونية.
							7	لديه القدرة على البحث عن المعلومات باستخدام الإنترنت.
							8	لديه القدرة على استخدام موقع المدرسة الإلكتروني.
							9	لديه القدرة على توظيف التقنيات الإلكترونية في متابعة الورش والدورات التدريبية الخاصة بتطوير عمل الإدارة المدرسية.
							10	لديه القدرة على استخدام نظام رصد العلامات لمتابعة نتائج الطلبة.
							11	لديه القدرة على متابعة حضور وانصراف المعلمين إلكترونياً.
التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية								
							12	يسعى لضمان السرية في حفظ وتبادل المعلومات عن الموظفين إلكترونياً.
							13	يستخدم السجلات والوثائق الإلكترونية والمراسلات كسندات قانونية.
							14	يلتزم بتعليمات وزارة التربية والتعليم الخاصة بالإدارة الإلكترونية.
							15	يمتلك معرفة كافية بقانون المعاملات الإلكترونية الأردني في التشريعات الحديثة الملحقة
							16	يفضل نظام التوقيع الإلكتروني.

القسم الثالث: الصعوبات التي تواجه المدراء في مجال الإدارة الإلكترونية.

فيما يأتي (8) عبارة صممت بحيث تسمح لك بتحديد درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة.

ضع (×) تحت رمز الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك الخاصة.

الرقم	الفقرات	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	
1	بطء الشبكة العنكبوتية							
2	قلة الخبرة في استخدام الحاسوب باستمرار.							
3	ضعف الصيانة الدورية للأجهزة.							
4	قلة الدعم الفني من مشغلي البرامج والمبرمجين.							
5	ضعف الرغبة لدى الإداريين في التحول نحو الإدارة الإلكترونية.							
6	عدم إمكانية الوصول إلى بعض المواقع والصفحات إلا بعد دفع الإشتراك							
7	تركيز إدارة التربية والتعليم على الإجراءات الروتينية الورقية.							
8	القصور في تصميم نظم وبرامج جديدة ومتطورة.							

القسم الرابع: الأداء الوظيفي.

فيما يأتي (15) عبارة صممت بحيث تسمح لك بتحديد درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة.

ضع (×) تحت رمز الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك الخاصة.

الرقم	الفقرات	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	
الكفاءة								
1	يستخدم الحاسوب في توزيع أعباء العمل المدرسي على العاملين.							
2	يستخدم الحاسوب في تشجيع العاملين على تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.							
3	يستخدم الحاسوب في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.							
4	يستخدم الحاسوب لاستثمار القدرات الإبداعية لدى المعلمين.							
5	يستخدم الحاسوب في استقبال وجهات نظر المعلمين ومناقشتها.							
6	يستخدم الحاسوب في وضع الخطة السنوية للمدرسة.							
7	يستخدم الحاسوب في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات المتاحة لدي لإتخاذ القرار المناسب.							
الفاعلية								
8	يستخدم الحاسوب في إيجاد وسائل اتصال فعالة بين المعلمين والطلبة.							

							يستخدم الحاسوب لتقديم مستوى عالي من التعليم للطلبة.	9
							يرسل التقارير السرية عبر البريد الإلكتروني.	10
							يستخدم الحاسوب في سرعة إنجاز الأعمال السكرتارية.	11
							يستخدم الحاسوب في الملف الإنجازي لإعطاء فكرة عن مستوى الطلاب بشكل دوري.	12
درجة التواصل								
							يستخدم الحاسوب في التواصل مع المؤسسات المجتمع المحلي.	13
							يستخدم الحاسوب في التواصل مع أولياء الأمور عن طريق تطبيقات للتواصل.	14
							يستخدم الحاسوب في حل المشكلات التربوية والسلوكية للطلبة بالتعاون مع أولياء أمورهم.	15

## الملحق ( 2 )

### قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص/ الجامعة
1.	عايش محمود أبو زيتون	أستاذ	مناهج وأساليب تدريس العلوم/ الشرق الأوسط
2.	أحمد فتحي أبو كريم	أستاذ	إدارة تربية/ الشرق الأوسط
3.	ميسون طلاع الزعبي	أستاذ	إدارة تربية/ جامعة آل البيت
4.	أحمد علي السيوف	أستاذ	إدارة تربية/الجامعة الأردنية
5.	تيسير محمد الخوالدة	أستاذ	أصول التربية/ جامعة آل البيت
6.	خالدة شتات	أستاذ مشارك	تكنولوجيا معلومات/الشرق الأوسط
7.	مرام أبو النادي	أستاذ مشارك	إدارة تربية/ جامعة البترا
8.	صالح أحمد عبابنة	أستاذ مشارك	إدارة تربية/ الجامعة الأردنية
9.	محمد الجراح	أستاذ مشارك	إدارة أعمال/ جامعة البلقاء التطبيقية
10.	تغريد أبو حمدان	أستاذ مساعد	تربية طفل/جامعة البترا
11.	محمد أمين قطاش	مشرف تربوي	مناهج وطرق تدريس/ بوزارة التربية والتعليم

### الملحق ( 3 )

#### أداة الدراسة- الاستبانتين بصورتها النهائية



الأخ/ت مساعدة المدير/ة المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

تهدف هذه الدراسة على " درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين "

لذا ترجو الباحثة قراءة الفقرات الاستبانة بتمعن والإجابة عن القسم الأول:البيانات الشخصية، والقسم الثاني:فقرات قياس درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس، والقسم الثالث:مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، هذا وسيكون للمعلومات التي تقدمها أثر فعال على نتائج البحث علما أن البيانات الشخصية ستعامل بسرية تامة وتستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحثة

نفين الخياط

جامعة الشرق الأوسط /كلية العلوم التربوية/ قسم الإدارة والمناهج التربوية



القسم الأول: البيانات الشخصية: يرجى التكرم بوضع ( × ) في المربع المناسب:

1.الجنس: ذكر  أنثى

2.المؤهل العلمي : بكالوريوس فأقل  دراسات عليا

3. سنوات الخدمة:  1- أقل من 5 سنوات  5- أقل من 10 سنوات  10 سنوات

فأكثر

القسم الثاني: درجة استخدام الإدارة الإلكترونية.

فيما يأتي (17) عبارة صممت بحيث تسمح لك بتحديد درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة.

ضع ( × ) تحت رمز الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك الخاصة.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المجال الأول : البنية التحتية						
1	يحرص المدير على توفير أجهزة حاسوب بمواصفات محددة .					
2	يحرص على توفير متطلبات الاشتراك بشبكة الإنترنت .					
3	يستخدم نظاماً محوسباً لجميع عمليات المدرسة.					
المجال الثاني : الكفايات الإلكترونية						
4	لدى المدير المقدرة على استخدام ملحقات جهاز الحاسوب .					
5	لديه المقدرة على استخدام برمجيات المكتب ( MS-Office ) كمعالج					

					للنصوص.
					6 لديه المقدرة على استخدام العروض التقديمية .
					7 لديه المقدرة على استخدام الجداول الإلكترونية.
					8 لديه المقدرة على البحث عن المعارف باستخدام الإنترنت.
					9 لديه المقدرة على استخدام موقع المدرسة الإلكتروني.
					10 لديه المقدرة على توظيف التقنيات الإلكترونية في متابعة الدورات التدريبية الخاصة بتطوير عمل الإدارة المدرسية.
					11 لديه المقدرة على استخدام نظام رصد العلامات لمتابعة نتائج الطلبة.
					12 لديه المقدرة على متابعة حضور وانصراف المعلمين إلكترونياً.
المجال الثالث : التعليمات الخاصة بالإدارة الإلكترونية					
					13 يسعى المدير لضمان السرية في تبادل المعلومات عن الموظفين إلكترونياً.
					14 يستخدم الوثائق الإلكترونية كسندات قانونية.
					15 يلتزم بتعليمات وزارة التربية والتعليم الخاصة بالإدارة الإلكترونية.
					16 يمتلك معرفة كافية بقانون المعاملات الإلكترونية الأردني في التشريعات الحديثة الملحقه .
					17 يستخدم نظام التوقيع الإلكتروني.

القسم الثالث: الأداء الوظيفي.

فيما يأتي (15) عبارة صممت بحيث تسمح لك بتحديد درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة.

ضع (×) تحت رمز الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك الخاصة.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المجال الأول : الكفاءة						
1	يستخدم المدير الحاسوب في توزيع أعباء العمل المدرسي على المعلمين.					
2	يستخدم الحاسوب في تشجيع العاملين على تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.					
3	يستخدم الحاسوب في تقييم الأداء الوظيفي .					
4	يستخدم الحاسوب لاستثمار القدرات الإبداعية لدى المعلمين.					
5	يستخدم الحاسوب في استقبال وجهات نظر المعلمين.					
6	يستخدم الحاسوب في وضع الخطة السنوية للمدرسة.					
7	يستخدم الحاسوب في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات المتاحة لديه لاتخاذ القرار المناسب.					

المجال الثاني : الفاعلية					
					8 يستخدم المدير الحاسوب في إيجاد وسائل اتصال فعالة بين المعلمين والطلبة.
					9 يستخدم الحاسوب لتقديم مستوى عالٍ من التعليم للطلبة.
					10 إرسال التقارير السرية عبر البريد الإلكتروني.
					11 يستخدم الحاسوب في سرعة إنجاز الأعمال السكرتارية.
					12 يستخدم الحاسوب في الملف الإنجازي لإعطاء فكرة عن مستوى الطلبة بشكل دوري.
المجال الثالث : درجة التواصل					
					13 يستخدم المدير الحاسوب في التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي.
					14 يستخدم الحاسوب في التواصل مع أولياء الأمور عن طريق تطبيقات للتواصل.
					15 يستخدم الحاسوب في حل المشكلات التربوية للطلبة بالتعاون مع أولياء أمورهم.

## الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/خ / 23 / 1405  
التاريخ: 2019/03/28

معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني الأكرم  
وزير التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي  
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحياتاً طيبةً ويهد،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الباحثة نفين محمد ياسر" عبدالمجيد الخياط تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المدرء" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة  
19.3.2019  
أ.د. محمد محمود الحويل



## الملحق ( 5 )

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى إدارة التعليم الخاص مركز الملكة رانيا للتكنولوجيا والتعليم



الرقم ..... ١٧٤٢٠ / ١٠ / ٣  
التاريخ ..... ٢٠ رجب ١٤٤٠  
الموافق ..... ٢٠١٩ / ٠٣ / ٢٧

السيد مدير إدارة التعليم الخاص  
الآنسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا للعلوم والتكنولوجيا والتعليم والمعلومات

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة نفين "محمد ياسر" عبدالمجيد الخياط تقوم بإجراء دراسة عنونها "درجة استخدام الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المدرء"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات، وتطبيق أداة الدراسة على عينة من مساعدي المديرين في المدارس التابعة لإدارتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. يوسف سليمان أبو الشرح  
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي  
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
نسخة/ الملف ١٠/٣  
المرفقات: (٣) صفحات

الملكية الأردنية الهاشمية

هاتف: ٠١٨١-٦٥٦-٤٦٢٢ فاكس: ٠١٩-٦٥٦٦٦-٤٦٢٢ ص.ب. ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن . الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

## الملحق ( 6 )

كتاب تسهيل مهمة من التعليم الخاص إلى مديرو المدارس الخاصة ومديراتها



وزارة التربية والتعليم



الرقم ٢٧٦٨ / ١١ / ١١

التاريخ ٢١ رجب ١٤٤٠

الموافق ٢٠١٩/٠٣/٢٧

مديرو المدارس الخاصة ومديراتها

### الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

فأرجو اعلامكم بأن الطالبة (نفين محمد ياسر عبد المجيد الخياط) تقوم باجراء دراسة بعنوان " درجة استخدام الادارة الالكترونية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المدرء"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط. وستقوم بتطبيق اداة الدراسة على عينة من مساعدي المديرين في مدارسكم. راجياً تسهيل مهمتها مع ضرورة مطابقة الاداة المطبقة مع المرفقه وان لا تستخدم البيانات والمعلومات الا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

بسم الله سهره الناصر  
مدير الخدمات التعليمية

المملكة الأردنية الهاشمية

عماق: ٠٧١٨١-٦٥٦٢٢ فاكس: ٠١١٦٦٦٦٠١١١ ص.ب.١٦٤٦٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

## الملحق ( 7 ) البراءة البحثية



المكتبة  
JU Library



الرقم: 300 /2018/98  
التاريخ: 2018/11/8

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،،

فإشارة الى طلب الباحثة نيفين محمد ياسر الخياط / جامعة الشرق الأوسط.  
لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي:

(الادارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الخاصة في اقليم الوسط من  
وجهة نظر المشرفين)

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة  
الأردنية لغاية تاريخ 2018/11/18.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

مديرة المكتبة  
د.نشروان طه

