

مجلة علمية دورية محكمة تعالج قضايا التجديد  
والإبداع فى التنمية البشرية

المؤسس ورئيس التحرير

أ.د. ضياء الدين زاهر

مديرا التحرير

أ.د. محمد عبد الخالق مدبولى  
أ.د. محمد ماهر الجمال

مستشارا التحرير

أ.د. معتز خورشيد  
أ.د. الهالى الشربينى الهالى

هيئة التحرير

أ.د. رفيقه حمود  
أ.د. شكرى مجاهد  
أ.د. صلاح خضر  
أ.د. يحيى عطية سليمان  
أ.د. عادل السكرى  
أ.د. محمد المرى

سكرتير التحرير

أ. مصطفى عبد الصادق مصطفى

المراسلات

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير على العنوان التالى

أ.د. ضياء الدين زاهر

أستاذ - كلية التربية - جامعة عين شمس

روكسى - مصر الجديدة - القاهرة - مصر

تليفون و فاكس ٢٤٣٤٦٤١٤

محمول ٠١٢٢٣٩١١٥٣٦

بريد إلكترونى:

[aced2050@yahoo.com](mailto:aced2050@yahoo.com)

[dia\\_zaher@yahoo.com](mailto:dia_zaher@yahoo.com)

[www.acedeg.org](http://www.acedeg.org)

مستقبل

التربوية العربية

ISSN 1687-3572(print)

ISSN 2537-0642

المجلد ٢٧

العدد ١٢٤

يناير ٢٠٢٠

الجزء الثانى

تصدر عن

المركز العربى للتعليم

والتنمية (أسد)

بالتعاون العلمى مع:

• كلية التربية

جامعة عين شمس

• مكتب التربية العربى

لدول الخليج

• جامعة المنصورة



٥٢ ش حمدى الظاهر - القاهرة

ت / ٠٠٢٠١٢٢٧١٨٨٧٦٩

٠٠٢٠١١١٣٩١٣٩٥٨

[m.cademecbook@gmail.com](mailto:m.cademecbook@gmail.com) & [m.cademec@gmail.com](mailto:m.cademec@gmail.com)

## قواعد النشر بالمجلة

### قواعد عامة:

- تهتم المجلة بنشر البحوث والدراسات الأصلية، النظرية والتطبيقية، شريطة ألا يكون قد سبق نشرها من قبل أو تقديمها للنشر في مجالات أخرى.
- ترحب المجلة بالنشر في شتى فروع التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع والسياسة والاقتصاد، والعلوم الإدارية والمحاسبية، وباقي العلوم الاجتماعية والإنسانية. وتهتم المجلة بفروع العلوم السابقة في علاقاتها بقضايا التنمية البشرية مع تركيز خاص على التوجيهات الإستراتيجية والمستقبلية.
- ترحب المجلة بما يصل إليها من مراجعات وعروض علمية جادة للكاتب الحديثة، على ألا يزيد حجم المراجعة عن خمس صفحات.
- ترحب المجلة بنشر التقارير عن الندوات والمؤتمرات والأنشطة العلمية والأكاديمية المختلفة في شتى ميادين العلوم التربوية والمستقبلية، داخل المنطقة العربية وخارجها.

### شروط الكتابة:

- يقدم البحث مطبوعاً من نسختين به ملخص البحث (١٠٠-١٥٠ كلمة) باللغة العربية وآخر باللغة الإنجليزية مع CD.
- لا يزيد عدد صفحات البحث عن ٦٠ صفحة في (حجم الكوارتر) على وجه واحد، مع ترك مسافة ونصف بين السطر والسطر، وفي حالات خاصة يمكن الاتفاق مع هيئة التحرير على شروط نشر البحوث التي تزيد عن هذا العدد من الصفحات.
- ما نشر في المجلة لا يجوز نشره في مكان آخر، ويحق للمجلة إعادة نشره بأية صورة أخرى.
- تعرض البحوث المقدمة للنشر - على نحو سرى - على محكمين من المتخصصين الذين يقع موضوع البحث في صميم تخصصاتهم. وقد يطلب من الباحث إعادة النظر في ضوء ما يبديه المحكمون.

### المصادر والعوامش:

- يشار إلى جميع المصادر في متن البحث بذكر اسم العائلة، وسنة النشر ورقم الصفحة، بين قوسين هكذا مثل (الغنام، ١٩٨٢، ٩٥)، ويذكر لقب المؤلف الأجنبي هكذا (Masini, 1993, 103).
- تدرج المراجع في قائمة خاصة في نهاية البحث مرتبة ألفانياً حسب الأسلوب التالي:  
الكتب: اسم المؤلف، (تاريخ النشر)، عنوان الكتاب، مدينة النشر، الناشر، رقم الطبعة، أرقام الصفحات.  
البحوث: اسم الباحث، (تاريخ النشر)، عنوان البحث، اسم المجلة، رقم المجلة، رقم العدد، أرقام الصفحات.  
الجدول (إن وجدت) تكون مختصرة بقدر الإمكان، وفي أعلى الصفحة، ويوضع كل جدول في أقرب مكان ممكن من المكان الذي أشير إليه فيه، ويأتي رقم وعنوان الجدول أعلاه.  
الأشكال (إن وجدت): تكون واضحة تماماً والسّمك المناسب ويأتي عنوان الشكل أسفله، ويوضع في المكان المناسب قرب الإشارة إلى الشكل.

## هيئة المستشارين

### الدكتور / أحمد الرفاعي بهجت

أستاذ اقتصاديات التعليم ونائب رئيس جامعة الزقازيق

### الدكتور / أحمد زايد

عالم الاجتماع الشهير وعميد كلية الآداب جامعة القاهرة

### الدكتور / أحمد شوقي

أستاذ الوراثة وعالم المستقبليات الشهير

### الدكتور / أحمد الغزالي

وزير التعليم العماني الأسبق ورئيس الشبكة العربية للتعليم عن بُعد

### الدكتور / إميل فهمي شنودة

أستاذ متفرغ بجامعة حلوان

### الأستاذ / السيد يسين

أستاذ علم الاجتماع والأمين الأسبق لمنندى الفكر العربى

### الدكتور / حسن راتب

رئيس مجلس أمناء جامعة سيناء

### الدكتور / راشد صبرى محمود القصبى

رئيس جامعة بورسعيد

### الدكتور / طاهر عبد الرزاق

أستاذ السياسات التربوية، جامعة بافلو بالولايات المتحدة

### الدكتور / طلعت عبد الحميد

أستاذ بكلية التربية جامعة عين شمس ومستشار لمنظمة الإلكسو

### الدكتور / على بن عبد الخالق القرني

المدير العام لمكتب التربية العربية لدول الخليج بالرياض

### الدكتور / على نصار

أستاذ التخطيط، والمستشار الدولى فى الدراسات التخطيطية والمستقبلية

### السفير / عبد الرؤوف الريدى

رئيس المجلس المصرى للشئون الخارجية ورئيس مكتبة مبارك

### الدكتور / عبد العاطى الصياد

عميد كلية العلوم الإستراتيجية بجامعة نايف بالسعودية

### الدكتور / عبد العزيز السنبلى

أستاذ تعلم الكبار، ونائب مدير المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم

### الدكتور / عبد العزيز غانم الغانم

وزير التربية والتعليم العالى السابق

### الدكتور / عبد المنعم المشاط

عميد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة المستقبل

### الدكتور / عصام نجيب الفقهاء

عميد كلية التكنولوجيا والإدارة – سلطنة عمان

### الدكتور / فايز مراد مينا

أستاذ جامعة عين شمس

### الدكتور / كمال شعير

أستاذ الطب بجامعة القاهرة ورئيس الجمعية المصرية العربية للدراسات المستقبلية

### د. محمد سعيد نوفل

أستاذ العلوم السياسية جامعة اليرموك – الأردن

### الدكتور / مصطفى حجازي

أستاذ علم النفس الشهير، جامعات البحرين ولبنان

### الدكتور / مصطفى علوى

رئيس قسم العلوم السياسية جامعة القاهرة ووكيل وزارة الثقافة

### الدكتورة / منى مصطفى البرادعى

مدير المجلس القومى للقدرة التنافسية وأستاذ الاقتصاد

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمركز العربى للتعليم والتنمية

ويجوز الاقتباس مع الإشارة إلى المصدر

كما يمكن إعادة نشر المقالات بعد الاستئذان من رئيس تحرير المجلة

- ◆ الافتتاحية
- ◆ أبحاث ودراسات:
- رؤية مقترحة لتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق.  
أ.د. أمانى السيد غبور  
٩٦-١١
- دراسة مقارنة لمتطلبات تحقيق تميز الأداء البحثى بجامعة السويس وجامعة الملك سعود.  
أ. هبة غريب محمد  
١٧٠-٩٧
- تطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية: تصور مقترح.  
أ.د. الأدهم اللويش الشمري  
٢٦٢-١٧١
- دوافع الالتزام المهني لدى المعلمين فى المدارس الخاصة الأردنية.  
د. عمر علي الرفايعة  
٣٠٤-٢٦٣
- علاقة حساسية الرفض والكمالية ببعض الاضطرابات النفسية لدى طلاب الجامعة.  
أ. نهاد كمال فهيم عبد السميع - د. سحر منصور القطاوى  
د. أيمن حلمى عويضة  
٣٣٨-٣٠٥

مستقبل

التربية

العربية

يناير ٢٠٢٠

العدد ١٢٤ الجزء الثانى

➤ فعالية برنامج قائم على نموذج أبعاد التعلم فى تنمية بعض مهارات التدوق  
الأدبى لدى طلاب المرحلة الثانوية. ٣٩٤-٣٣٩

أ. مروة عصمت شوكت أحمد - أ.د عبد الحميد زهري سعد

د. أشرف عبد الحليم علي

◆ عرض رسائل:

➤ الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر  
والعوامل المؤثرة فيها (دراسة تربوية تحليلية). ٣٧٤-٣٩٧

إعداد الباحثة: حنان مصطفى محمد كفافى

٣٨٦-٣٧٧

◆ ملخصات الأبحاث:

◆ القسم الإنجليزى



## تطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية: تصور مقترح

د. الأدهم اللويش الشمري \*

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، والكشف عن الصعوبات التى تواجه ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وكذلك التعرف إلى أهم المتطلبات اللازمة لذلك، وتقديم تصور مقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؛ ولغرض تحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفى المسحى، وطبقت أداة الدراسة الاستبانة للعام الدراسى ١٤٤٠/١٤٤١هـ، وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات المدرسية؛ نظراً لمحدودية العدد، وقد بلغ عدد الاستبانات الراجعة والصالحة للتحليل الإحصائى (٩٩) استبانة بنسبة ٧٥% من مجتمع الدراسة (١٣٢) قائداً؛ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المتوسط الحسابى العام لآراء أفراد الدراسة لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة، وأن المتوسط الحسابى العام لآراء أفراد الدراسة للصعوبات التى تواجه ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم لتطوير العمليات الإدارية فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة، وأن المتوسط الحسابى العام لآراء أفراد

\* أستاذ مشارك الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة حائل.

الدراسة حول أهم المتطلبات اللازمة لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم لتطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة.

**كلمات مفتاحية:**

تطوير، العمليات الإدارية، قادة المدارس الثانوية، الإدارة الإلكترونية.

---

---

**DEVELOPMENT OF  
ADMINISTRATIVE PROCESSES FOR  
LEADERS OF GOVERNMENT  
SECONDARY SCHOOLS IN QASSIM  
REGION IN THE LIGHT OF THE  
ELECTRONIC MANAGEMENT  
APPROACH: SUGGESTED  
PERCEPTION**



*Dr Al Adham Al-Lwaish Al Shemari\**

---

---

**Abstract:**

The study aimed to know the reality of the practice of leaders of government secondary schools in the Qassim region for administrative operations in the light of the electronic management approach, and to reveal the difficulties facing the practice of leaders of government secondary schools in the Qassim region for administrative operations in the light of the entrance to electronic management, as well as to identify the most important requirements for that, and provide a perception A proposal to develop administrative processes for leaders of government secondary schools in the Qassim region in the light of the entrance to electronic management. For the purpose of

---

\* Associate Professor of Educational Administration - College of Education  
- University of Hail.



achieving the objectives of the study, this study relied on the descriptive survey approach, and the study tool applied the questionnaire to The academic year 1440/1441 AH, the study sample consisted of all school leaders due to the limited number, and the number of questionnaires returned and valid for statistical analysis reached (99) questionnaires with a percentage of 75% of the study community (132) leaders; the study reached a set of results, the most important of which are: - The general arithmetic mean of the opinions of the study members on the reality of the practice of leaders of government secondary schools in the Qassim region for administrative operations in the light of the entrance to electronic management at a moderate degree, and that the general arithmetic average of the views of the study members of the difficulties facing the leadership of government secondary schools in the Qassim region to develop the process Administrative administration in light of the entrance of electronic management to a large degree, and that the general arithmetic mean of the opinions of study members about the most important requirements for leaders of government secondary schools in the Qassim region to develop administrative operations in the light of the electronic management approach to a large degree.

**Keywords:** Development, Administrative Processes, High School Leaders, Electronic Management.



## تطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية:

### تصور مقترح

د. الأدهم اللويش الشمري \*

### المقدمة

شهد العالم فى السنوات الماضية تحولاً سريعاً فى شتى المجالات لاسيما المجال التكني الذى شكل فيه هذا التقدم السمة المميزة لهذا العصر؛ والتي فرضت هذه التحولات على جميع المؤسسات أن تتماشى بصفة حتمية، مع هذه التغيرات لتواكب التطور وتحقق أهدافها. والمدرسة من أهم المؤسسات فى المجتمع التى عليها مسؤوليات جسيمة، وأدوار عظيمة لها بالغ الأثر من خلال العملية التعليمية فى أن تواكب هذا التغير. وهذا يقود إلى أن الدور الجديد للقيادات المدرسية ضرورة ممارستهم لوظائف الإدارة عن طريق التقنية التى أصبحت اليوم عنصرًا هامًا فى العمل.

وفى ضوء هذه المتغيرات؛ واجه العمل الإدارى التربوى تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التى أتاحتها التقنيات التكنولوجية بمكوناتها المختلفة، وانتقل العمل الإدارى مستفيدًا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التى تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية (عبدالناصر، وقريشى، ٢٠١١، ٨٧).

ويتضمن تطبيق الإدارة الإلكترونية فى الإدارة المدرسية على تسجيل حضور الطلاب والجدولة والسجلات الشخصية والميزانية وخطط الصيانة وغيرها من الأعمال الإدارية، حيث تقدم الإدارة الإلكترونية فكرة مكاتب بدون أوراق، وذلك للتخلص من

\* أستاذ مشارك الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة حائل.

استخدام الأوراق وتحويلها إلى مستندات إلكترونية ورقمية بما يحقق التفاعل الأكثر داخل المنظمة وخارجها (Alshammari, 2014, 19).

ومنذ بدايات الألفية الثانية بدأت العديد من المؤسسات التعليمية بالتحول إلى التطبيقات الإلكترونية في عملها، وأسهم هذا التحول بالتخلي عن العمل المكتبي الورقي إلى تقديم خدمات إلكترونية تربوية وإدارية، إذ يتم توظيف عدد من المبرمجين في خدمات التعليم، وإدارة الموارد البشرية، وهذا يسرع من وتيرة العمل ويقلل من التكاليف الزائدة، ويحد من الوقت (Elling & Brown, 2001).

ولقد أصبحت تكنولوجيا الحاسب الآلي وتطبيقاتها سمة أساسية للتعليم في المجتمعات الحديثة، خاصة بعد ظهور شبكة المعلومات، وما أحدثته من فيضان معلوماتي، وما حققته من سهولة وسرعة في الحصول على المعلومات وإجراء الاتصالات المختلفة دون التقييد بحدود الزمان والمكان (Horton, 2001, 1).

وأورد السالمي (٢٠٠٨، ٦٥) أن الكثير من المؤسسات الأكاديمية سارعت إلى تبني مدخل الإدارة الإلكترونية لما توفره من اختصار لوقت تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة، والدقة والموضوعية في الإنجاز، وتقليل استخدام الورق من خلال عملية الحفظ والتوثيق.

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث أن تطبيق التقنية في كل المجالات من أهم القضايا؛ وتأتي هذه القضية في مقدمة القضايا التي تترك إحساس الباحث في المدارس الثانوية؛ ويلقى على كاهل القيادات المدرسية مسؤولية التطوير؛ وبالتالي جاءت الدراسة لتكون ضرورة ملحة في هذه المرحلة تفرضها متطلبات التحديات والتغيرات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وستمنح هذه الدراسة قيادات المدرسة الثانوية

الحكومية بمنطقة القصيم المعرفة لأدوارهم في تطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

رغم توصيات خطط التنمية المتتالية على الحوكمة والتحول نحو التقنية، حيث حددت الخطة ثمانى أولويات وطنية يتطلب التركيز عليها للتعامل مع القضايا والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها المملكة في الوقت الراهن، ومن تلك الأولويات تحسين فعالية الأداء الحكومى بتحسين آليات الحوكمة فى الجهات الحكومية. كما أشارت الخطة إلى سياسة تحقيق هدف الموارد البشرية التي استهدفت من ضمنها التعليم العام بتوفير البنى التحتية التعليمية والتقنية فى المدارس والجامعات والتوسع فى استخدام الوسائل الحديثة، (خطة التنمية العاشرة - ١٤٣٦ - ١٤٤١ - /٢٠١٥ - ٢٠٢٠، ١١): وتوصلت نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٣) إلى أهمية الاعتماد على العمليات الإدارية من التخطيط الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية، والاتصال الإلكتروني والاعتماد على الوسائل الإلكترونية مثل شبكة الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وبينت نتائج دراسة السبيعي، والشهري (٢٠١٩) أن واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الإلكترونية كانت بدرجة عالية جداً، وترى قائدات المدارس أهمية توافر عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية فى مدارسهن. وأشارت نتائج دراسة سيال (Seyal, 2012) إلى أن غالبية مديري المدارس لديهم مستوى متوسط من الخبرة على الحاسوب، واستخدام التكنولوجيا فى جميع العمليات الإدارية لايزال فى مرحلة الطفولة. وذكرت نتائج دراسة بلاك (Blake, 2003) أن الإداريين بحاجة إلى فرص تدريب لتحسين استخدامهم لتكنولوجيا الحاسب الآلى. ومن خلال العرض السابق يتضح أنه لا توجد دراسة - فى حدود علم الباحث - هدفت إلى تطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية بمنطقة القصيم فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

وبناءً على ما سبق برزت الحاجة إلى دراسة تسلط الضوء على ممارسة العمليات الإدارية لقادة مدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

### مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس أسئلة فرعية على النحو الآتي:

١. ما الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية؟
٢. ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟
٣. ما الصعوبات التي تواجه ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟
٤. ما أهم المتطلبات اللازمة لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم لتطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟
٥. ما التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؟

### أهداف الدراسة:

١. تحديد الأطر المفاهيمية لمدخل الإدارة الإلكترونية.

٢. الوقوف على واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
٣. الكشف عن الصعوبات التي تواجه ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
٤. التعرف إلى أهم المتطلبات اللازمة لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم لتطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
٥. تقديم التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

### أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:
١. تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية لمقنتيات المكتبة فيما يتعلق بتطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
  ٢. يتم الاستفادة من التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية للقيادات المدرسية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف المطلوبة تحقيقاً للتطور التقني.
  ٣. قد تفيد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها القيادات المدرسية في المراحل التعليمية وخاصة المرحلة الثانوية.
  ٤. تتبع أهمية الدراسة الحالية من استجابة لما يواجه التعليم من تحديات لبيئته الداخلية والخارجية، من خلال توظيف التقنية في رفع كفاءة أداء القيادات المدرسية في جميع العمليات الإدارية.
  ٥. لم يأخذ هذا الموضوع - في حدود علم الباحث - حظه من الدراسة البحثية؛ لاسيما في ظل التطورات الحديثة والمستجدات العالمية.

٦. إن هذه الدراسة يمكن أن تسهم في مساعدة المسؤولين في تحسين أداء القيادات المدرسية في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، والمستجدات العالمية في عصر التقنية؛ لما توفره من جهد ووقت وتخفيض التكلفة المالية.

## مصطلحات الدراسة:

- التطوير: "إضافة التكنولوجيا المعاصرة على مدخلات المنظومة بما يسهم في زيادة الكفاءة والفاعلية لهذه المدخلات وصولاً إلى إحداث التغيير الإيجابي الملموس في جودة المخرجات بعد جهد طويل المدى يستعين فيه بنظريات العلوم السلوكية الحديثة" (شحاته؛ النجار، ٢٠٠٣، ١٠٧-١٠٨).
- ويعرف الباحث التطوير إجرائياً بأنه: "عملية تعتمد على تحديث الممارسات الإدارية والاستثمار الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية وتمر بمجموعة من المراحل لتحسين أداء وظائف الإدارة المدرسية الثانوية بمنطقة القصيم إلكترونياً".
- العمليات الإدارية: "هي أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بالبقاء والنمو والازدهار، وتتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم" (عليما، ٢٠٠٧، ٤٦).
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف وتقويم بالمدارس الثانوية بمنطقة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية".
- الإدارة الإلكترونية: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت، وشبكات الأعمال من تخطيط وتوجيه ورقابة على الموارد، والقدرات الجوهرية للشركة، والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها". (نجم، ٢٠٠٤، ١٢٧).

وتعرف الإدارة الإلكترونية إجرائياً: "منهجية إدارية حديثة تعتمد فيها القيادات المدرسية على التكنولوجيا الإلكترونية فى القيام بالأعمال الإدارية والتعليمية بالمدارس الثانوية بمنطقة القصيم بطريقة إلكترونية تستخدم فيها شبكة الإنترنت والاتصال؛ لتوفير الوقت والجهد".

- قادة المدارس الثانوية: إن قائد المدرسة هو "المسؤول الأول فى مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية، والتعليمية، والإدارية، والاجتماعية، والمنظم لسير العملية التعليمية فى المدرسة" (وزارة التعليم، ١٤٢٧). ويتبنى الباحث هذا التعريف.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة فى حدودها على الآتى:

### الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية، وهى (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف، والتقويم) والصعوبات، ومتطلبات تطويرها، وصولاً إلى التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

### الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم.

### الحدود الزمنية:

تم تطبيق هذه الدراسة العام الدراسى ١٤٤٠ / ١٤٤١هـ.



## الحدود البشرية:

طبقت الدراسة على قادة المدارس الثانوية للبنين.

## الإطار النظري:

عرضت الدراسة جزأين رئيسيين، تناول الجزء الأول الإدارة الإلكترونية، بينما تناول الجزء الثاني القيادات المدرسية، وفيما يلي تفصيل لذلك:

### المحور الأول: الإدارة الإلكترونية:

تضمن هذا المحور الإجابة على السؤال الأول:

ما الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية؟

على النحو الآتي:

### مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يرى أبو سنيينة (٢٠٠٢، ٣٤٦) بأن الإدارة الإلكترونية هي:

"الإدارة التي تستخدم التقنيات الحديثة مثل الكمبيوتر وشبكة الاتصالات المحلية الإنترنت أثناء أداء المهام الإدارية، وتحقيق التواصل بين أقسام الإدارة المختلفة في مستوياتها الإشرافية والتنفيذية".

كما عرفها "برونو" بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توافر فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات (Bruno, 2007, 18).

بينما أشار الفريخ (٢٠٠٣، ١٩) إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية بأنها "أسلوب

جديد للعمل الإدارى باستخدام التقنية الحديثة المتمثلة فى الحاسب الآلى والشبكة الدولية للمعلومات من أجل تحقيق الكفاية والفاعلية فى أداء العمل".

### أهداف الإدارة الإلكترونية:

أشار عبدالفتاح (٢٠٠٣، ٢٣) إلى أن معظم الباحثين والمفكرين تنطرقوا إلى أهداف الإدارة الإلكترونية وما يمكن أن تحققه للمستفيد وتتمثل فيما يلى:

١- تحسين مستوى الخدمات: عن طريق تجاوز الأخطاء التى قد يقع فيها الموظف. التقليل من التعقيدات الإدارية: وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية فى الإدارة التعليمية واختصار مراحل إنجاز المعاملات.

٢- تخفيض التكاليف: ومن ذلك إمكانية حصول الأفراد على المعلومات والبيانات التى تلزمهم للحصول على خدمة معينة عن طريق شبكة الإنترنت دون مراجعة للمؤسسة التعليمية.

٣- تحقيق الإفادة القصوى لمستفيدي المؤسسة: وذلك باتباع أسلوب موحد للتعامل مع جميع الموظفين بالمدرسة بما يحقق المساواة فى تقديم الخدمة، وكذلك قيام نظام الخدمات الإلكترونية بالعمل على مدار الساعة.

وأضاف عامر (٢٠٠٧، ٣٣) أهدافاً أخرى منها: محاربة البيروقراطية والقضاء على التعقيدات فى الأعمال اليومية.

كما أشار الهادى (٢٠٠٥، ١٢٤) إلى أهداف الإدارة الإلكترونية ويمكن إجمالها فى النقاط التالية: تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات، ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاءة وتقليل تكلفة التشغيل، إيجاد البيئة والمناخ التنظيمى الملائم للبحث والتطوير الإدارى الشامل، وتحسين الانتعاش الاقتصادى ومستوى الخدمات، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين، وتوصيل

الخدمات للمستفيدين في أماكن تواجدهم بالشكل والأسلوب المناسبين دون الحاجة إلى حضورهم، وبالسرية والكفاءة المطلوبة. وأقل التكاليف، باستخدام التكنولوجيا المبنية على شبكات المعلومات والاتصالات.

### خصائص الإدارة الإلكترونية ومميزاتها وأهميتها:

أشار كل من (مصطفى، ٢٠٠١) و(الصيرفي، ٢٠٠٧) و(السييل، ٢٠٠٣)، و(الحسن، ٢٠٠٩) إلى أن أبرز ما تتصف به الإدارة الإلكترونية، السرعة والوضوح، حيث جميع البيانات على جهاز الحاسوب، والإدارة الإلكترونية إدارة مرنة، وعدم التقيد بالزمان والمكان، حيث يمكن مراجعة الإدارة الإلكترونية طول ساعات اليوم، وإدارة المعلومات عن طريق توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز خدمات المستفيدين عبر مواقعها وقواعد المعلوماتية، وكذلك من الخصائص: السرية والخصوصية؛ فلديها أنظمة منع الاختراق مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرًا بالغ الصعوبة. بالإضافة إلى الرقابة المباشرة، فببر الشاشات والكاميرات الرقمية أصبح بالإمكان أن تتابع الإدارة الإلكترونية مواقع عملها المختلفة. وذكر مصطفى (٢٠٠١، ٣٧) أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تحقيق قدر كبير من الشفافية وسهولة الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة وبينهم وبين المستفيدين، وتيسر تطبيق مبدأ المحاسبية والمساءلة للمؤسسات.

### عناصر الإدارة الإلكترونية:

أورد السالمي (٢٠٠٨، ٤١)، وكذلك ياسين (٢٠٠٠، ٢٣-٢٥) عناصر عدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية منها عدة الحاسوب من مادية وأنظمة وشبكات وملحقاته، والبرمجيات مثل البريد الإلكتروني، وقواعد البيانات، ونظم إدارة الشبكة، وأدوات تدقيق البرمجة، ومن العناصر أيضاً، شبكة الاتصالات، وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر

نسق اتصالي لشبكات الإنترنت، وأخيراً صناع المعرفة والمديرون ويقع في قلب هذه المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية والمحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكرى فى المنظمة.

### مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أورد الحمادى؛ والحميضى (٢٠٠٤، ٢٧) أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمر بمراحل عدة منها:

- مرحلة التوثيق الإدارى: توثيق الهيكل التنظيمى، والإجراءات الإدارية، والمهام الوظيفية، والصلاحيات.
- مرحلة التطوير الإدارى: وفى هذه المرحلة يتم التطوير الإدارى بمنظور تقنى يراعى متطلبات الإدارة الإلكترونية، فيأخذ بعين الاعتبار التطوير الأفقى للهيكل التنظيمى بدل التطوير العمودى، كما يتم إضافة مفاهيم حديثة فى الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة.
- مرحلة التطوير التقنى: وتشمل هذه المرحلة تطوير جميع الجوانب التقنية مثل البرمجيات، والفنيين، وتحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات فى الحاسب الآلى، مع مراعاة لغات البرمجة المناسبة، وتوفير كافة الأجهزة اللازمة مثل شبكات الحاسب الآلى، وقواعد البيانات.

### متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أورد غنيم (٢٠٠٤، ٣٤٣) مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما يلى:

- المتطلبات الإدارية: حيث اوصت دراسة "سميث" (Smethm, 2002, 117) بأن إدارة المدرسة يجب أن تتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية، وتعد الإدارة الأساس في عملية التحول، ولا بد من التزام الإدارة العليا بذلك.
- المتطلبات البشرية: هنالك مجموعة من المتطلبات البشرية منها، تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات، وإيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم، والتمكين الإدارى للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية (العلاق، ٢٠٠٥، ٢١٧).
- المتطلبات التقنية: يتطلب أسلوب الإدارة الإلكترونية توفير البنية التحتية الملائمة، لإقامة مشروع الإدارة الإلكترونية وإتاحتها للاستخدام الفردي والمؤسسى على أوسع نطاق ممكن (الموسى، ٢٠٠٢، ١٩).

### أسباب التحول للإدارة الإلكترونية:

فرضت التغيرات والمستجدات العالمية حتمية التحول، ومن أبرز هذه الأسباب كما أشار لها النمر وآخرون (٢٠٠٦، ٤٤٠) الآتى:

التقدم الكبير في تطبيقات الحاسب الآلى وتطبيقاته، والتقدم السريع فى شبكة الاتصالات والإنترنت، والعولمة، وشح الموارد والاتجاه نحو التخصص، وانتشار الثقافة الإلكترونية، والاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة، والتحول الديمقراطى وما رافقها من متغيرات، وأضاف السبيعي (٢٠٠٥، ١٦) أسباباً للتحول للإدارة الإلكترونية فى المملكة العربية السعودية منها: اتساع الرقعة الجغرافية للمملكة العربية السعودية، والزيادة السكانية المطردة، والنمو الاقتصادى والتجارى المتسارع، ومواكبة التقدم التكنولوجى فى الدول المتقدمة، وتبنى النظم الإدارية الحديثة، وتخفيف الأعباء

المالية، وتسهيل حصول المواطنين على الخدمات، والتخلص من الروتين والبيروقراطية، وتوافر القدرة المالية لشراء التقنية واستخدامها.

ويرى الباحث مما سبق أن من أهم الأسباب التي تستدعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية؛ ما تتمتع به المملكة العربية السعودية من مساحة جغرافية مترامية الأطراف، وتماشياً مع التطور التقني ومواكبة المستجدات العصرية، وتقليل الكلفة المالية على المؤسسات التعليمية، وإمكانية حفظ البيانات دون الحاجة إلى مكان لتخزين الملفات، والتخلص من التعقيدات الإدارية التي تأخذ وقتاً.

### عمليات الإدارة الإلكترونية:

يمكن توضيح الوظائف الإدارية لفائد المدرسة الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية:

- التخطيط الإلكتروني: يرى حسين، وبدوى (٢٠١٢، ٤٠) أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالنسبة لمراحل التعليم العام يؤدي إلى زيادة تدفق المعلومات ودقتها بشكل أكثر استمرارية في عملية التخطيط، وسيكون هنالك تغير مستمر على التخطيط، وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة، وبالتالي سيكون التخطيط الإلكتروني أكثر دقة من التخطيط التقليدي، حيث يعتمد التخطيط الإلكتروني على صياغة الأهداف وفق بيانات ومعلومات دقيقة واحتياجات مقاسه، بما يسمح بوضع آليات عمل مرنة لتحقيق تلك الأهداف.

والتخطيط يأخذ في الاعتبار البيئة الداخلية والتي تشمل نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية والتي تشمل الفرص والتهديدات.

- التنظيم الإلكتروني: إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق في كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم (أبو أمونة، ٢٠٠٩، ٥٧).
- التوجيه الإلكتروني: يتطلب التوجيه الإلكتروني وجود قيادات مدرسية قادرة على تفعيل الاتصالات الحديثة لزيادة كفاءة التواصل، والتشجيع المستمر باستخدام وسائل التقنية بطرق متعددة، تسوده العلاقات الأخوية.
- الإشراف الإلكتروني: ذكر نجم (٢٠٠٤، ٢٤٧) أن الإشراف الإلكتروني يتميز بالاستمرارية، ويتميز بالوقت الحقيقي بدلاً من الإشراف عن بُعد، وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الإشراف. والإشراف أقرب إلى الرقابة بالنتائج، وتساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الإشراف والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة.
- التقويم: وتعرف عملية التقويم بأنها عملية يتم التوصل من خلالها إلى بيانات ومعلومات صحيحة لاتخاذ قرارات سليمة وبالتالي اقتراح ما يلزم تحقيقه، فهي عملية تعكس مدى النجاح في تحقيق الأهداف (مرسى، ومصطفى، ٢٠١١، ١١٠)

### المحور الثاني: التعليم الثانوي بالملكة العربية السعودية:

للمرحلة الثانوية طبيعتها الخاصة من حيث سن الطلاب وخصائص نموهم فيها، وهي تستدعي ألواناً من التوجيه والإعداد وتضم فروعاً مختلفة يلتحق بها حاملوا الشهادة المتوسطة، وفق الأنظمة التي تضعها الجهات المختصة، (وزارة المعارف، ١٣٩٠، ٢٠-

(٢١)

ومن أهداف التعليم الثانوى حسب ما حددتها وثيقة سياسة التعليم بالمملكة الصادرة ١٣٩٠هـ، تنمية التفكير العلمى لدى الطلاب وتعميق روح البحث والتجريب والتتبع المنهجى واستخدام المراجع والتعود على طرق الدراسة السليمة (وزارة المعارف، ١٣٩٠، ٢١-٢٢).

حظى التعليم الثانوى بأهمية كبيرة فى المملكة العربية السعودية، حيث تقوم هذه المرحلة بدور تربوى واجتماعى متوازن بحكم طبيعتها وموقعها فى السلم التعليمى، حيث تعد طلابها لمواصلة تعليمهم فى الجامعات، كما تهيئهم للاندماج فى الحياة العملية من خلال الكشف عن ميولهم واستعداداتهم وقدراتهم وتنميتها (السلمان، ١٤٢٤، ٣٤).

ويرى الحبيب (١٩٩، ١٤٢٦) "أن المدرسة تلعب دوراً حيوياً فى عملية التنشئة خاصة أنها تمثل الخبرة الأولى المباشرة للطلاب أو الطالبة خارج نطاق الأسرة؛ وبالتالي القيادات المدرسية عليهم تولى عرس القيم".

وتم تطبيق مشروع المدرسة الإلكترونية بالمملكة العربية السعودية فى أربع مراحل على مدارس تجريبية، وعملت إدارتها على حوسبة الأنظمة والقوانين واللوائح، والتعاميم، والخطط السنوية للإدارة، والتجارب التربوية، والجديد فى مجال الإدارة المدرسية، وربط المواقع ذات الصلة على الإنترنت، وتحويل كل الأعمال والنشاطات والوظائف إلى مهام الإدارة الإلكترونية (المنصور، ٢٠٠٠، ٢١٠).

## الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، التى اهتمت بمجال الإدارة الإلكترونية؛ للتعرف على أهم أهدافها، والمناهج، والأدوات المتبعة، والعينة، وأهم النتائج التى توصلت لها تلك الدراسات، وعرضت على محورين الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية.



## أولاً: الدراسات باللغة العربية:

١. دراسة السبيعي؛ والشهري (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها. تكون مجتمع الدراسة من قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبنات التابعة للمراكز الإشرافية شرق مدينة الرياض. طبق المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة وعددهم (٧١) قائدة مدرسية. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الإلكترونية كان بدرجة عالية. كما بينت الدراسة أن قائدات المدارس يرين أهمية توافر عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية في مدارسهن. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة في المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية.

٢. دراسة عبد الرحمن (٢٠١٨) هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وسبل تطورها، وفيما إذا كان هناك فروق تبعاً لاختلاف نوع المدارس (حكومية وخاصة). لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت من (٤٥) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، والقيادة والتوجيه الإلكتروني، والاتصال الإلكتروني، واتخاذ القرار الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية، والتقويم الإلكتروني. بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (٣٣٠) مديراً ومديرة اختيروا

المجلد السابع والعشرون

بالطريقة العشوائية البسيطة. أسفرت نتائج الدراسة على أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة "كبيرة".

٣. دراسة أبو الحسن؛ ومحمود؛ وحسن (٢٠١٨) هدف البحث إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الصناعية، وقد استخدم المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة، تم تطبيقها على عينة من المعلمين والإداريين والفنيين والمهندسين بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: قلة اهتمام المدرسة بتوفير شبكة إلكترونية للتواصل بين المعلمين والإداريين وبين المدرسة والإدارة من ناحية، وبينها وبين مديرية التربية والتعليم من ناحية أخرى، وضعف إجادة العاملين بالمدرسة التعامل مع الحاسوب والشبكة الدولية للمعلومات، والقصور في البرامج التي تلبى احتياجات المدرسة، وعدم اهتمام المدرسة بتعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وندرة حرصها على تبسيط الإجراءات عند التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

٤. دراسة الخوالدة، وحاداد (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أصحاب المراكز القيادية فيها ومعرفة أثر المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع الجامعة) في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة وأجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١١، ٢٠١٢م وللتحقق من هدف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة، وجرى التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٧) فردًا من أصحاب المراكز القيادية في الجامعات الأردنية إذ تم اختيارهم بالطريقة الطبقية

العشوائية، وأشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أصحاب المراكز القيادية بشكل عام بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وعدد سنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر، ولنوع الجامعة لصالح الجامعات الحكومية.

٥. دراسة عالية محمد العتيبي (٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم تجارب بعض الدول العالمية مثل (أمريكا والاتحاد الأوربي وسنغافورة والهند والبرتغال)، وكذلك تجارب بعض الدول العربية مثل (مصر، والإمارات العربية المتحدة، والأردن، وسلطنة عمان)، في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، وإمكانية الاستفادة منها في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من المقترحات الإجرائية لتفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجارب بعض الدول، وكذلك من خلال تحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية ومن هذه المتطلبات الاعتماد على العمليات الإدارية مثل: التخطيط الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية، والاتصال الإلكتروني، الاعتماد على الرسائل الإلكترونية مثل شبكة الإنترنت، والبريد الإلكتروني.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة سيال (Seyal, 2012) هدفت إلى الكشف عن مدى استخدام مديري المدارس الابتدائية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بروناي. واستخدمت

المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبلغت عينة الدراسة (٩٦) مديرًا. وتشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية مديري المدارس لديهم مستوى "متوسط" من الخبرة على الحاسوب، وأن استخدام مديري المدارس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاء لأغراض إدارية، ومع ذلك فإن استخدام التكنولوجيا في جميع العمليات الإدارية لا يزال في مرحلة الطفولة.

٢. دراسة جرى بوين (Grey-Bowen, 2010) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى امتلاك مديري لمدارس الأساسية في مقاطعة ميامي - دايد لقدرات تطبيق الإدارة الإلكترونية وقيادتها في مدارسهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٣) مدراء ومديرات (٧٠% ذكور، ٣٠% إناث) استجابوا لاستبانة إدارة التكنولوجيا الإدارية التربوية المكونه من (٣١) فقرة موزعة على المجالات التالية: تصورات المديرين نحو الإدارة الإلكترونية، وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيًا بين الخبرة السابقة في الحاسوب والاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية، كما بينت عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الاتجاهات نحو الإدارة الإلكترونية وأهميتها تعزى لمتغير الجنس.

٣. وقد أجرت هي (He, 2008) دراسة هدفت إلى تحقيق الانتقال من الإدارة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية في المنظمات الافتراضية، والفرق الافتراضية من أجل وضع إطار نظري للقيادة في المنظمات الافتراضية .. وطبقت الدراسة بالاعتماد على المقابلات والمسح في منهجيتها، وكشفت عن إستراتيجيات عمليات المنظمات الافتراضية، والفرق الافتراضية إضافة إلى تحسين فعالية القيادة

الإلكترونية وأنها تتطلب روابط قوية تكملية بين أعضاء الفريق بسبب عدم وجود القرب المادي. وأن هنالك العديد من المتطلبات للانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية، وينبغي أن تستهدف مجموعة من الجهود المحددة درجة عالية من الثقة والتماسك داخل فرق العمل. والتأكد من عدم وجود التعقيدات وقلة الموارد وحواجز ومشكلات الاتصالات. واستخدام المزيد من التفاعل وجهاً لوجه وغيرها من تكنولوجيات الاتصالات الجماعية مثل الهاتف الجماعي، ومؤتمرات الفيديو لتعزيز العلاقات الشخصية مع أعضاء الفريق، وإنشاء قادة البريد الإلكتروني. كما بينت الدراسة أهمية تدريب القادة والعاملين بصفة مستمرة، تطوير قدراتهم في بيئات العمل الافتراضية.

٤. دراسة ميليفيل (Mellivell, 2007) في هونج كونج، هدفت إلى تحديد درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الغربية الموجودة في هونج كونج، والتي تتبع هذا النمط أداء أعمالها، ومدى فاعلية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد ورفع مستوى العمل الإداري، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس والموظفين وطلاب الجامعة، وبلغت عينة الدراسة (١٣٦) فرداً، وقد تم استخدام أسلوب المقابلة المباشرة للتعبير عن تصوراتهم حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وفاعلية موظفيها، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الغربية في هونج كونج تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة جيدة في جميع العمليات، بما عدا تحسين الإجراءات الداخلية الخاصة بتسجيل الطلبة، وبنظام الرواتب والترقيات لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، فقد جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج أن فاعلية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري جاء بدرجة متوسطة؛ وذلك نتيجة لعدم التوظيف الكامل للإدارة

الإلكترونية في مجالات العمل الإداري الجامعي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في النشرات والمحاضرات الخاصة بتوعية للمستفيدين، وأوصت الدراسة بضرورة التعريف بأهمية استخدام البرمجيات الإلكترونية التي تنتجها الجامعة في مجال التدريس، ومجال العمل الإداري.

٥. دراسة بلاك (Blake, 2003) هدفت الدراسة إلى التحقق من مستوى تكنولوجيا الحاسب الآلي لدى إداريي مدارس فلوريدا؛ وذلك للتعرف على العوامل المرتبطة باستخدام هذه التكنولوجيا. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واعتمدا على الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي: أن التخطيط الإلكتروني من أهم وظائف الإدارة الإلكترونية، وإن المديرين لديهم كفاية عالية في استخدام البريد الإلكتروني وإدارة الملفات والإنترنت وعمليات الكمبيوتر الأساسية، ولكن تنقصهم الكفاية في قاعدة البيانات، وأن الإداريين بحاجة إلى فرص تدريب لتحسين استخدامهم لتكنولوجيا الحاسب الآلي، كما أن برامج الإدارة التربوية تحتاج إلى التأكد من أن إداريي المدارس مدربون على استخدام التكنولوجيا في إدارة المدارس.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه الاتفاق: يلحظ الباحث تشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث اختيار المنهج الوصفي المسحي، ومن بينها دراسة عبدالرحمن (٢٠١٨)، ودراسة السبيعي؛ والشهري (٢٠١٩) ودراسة جري بوين (Grey-Bowen, 2010). وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار أداة الدراسة، وهي الاستبانة لجمع المعلومات كونها الأداة الأنسب والأيسر لمثل هذه الدراسات مثل دراسة أبو الحسن؛ ومحمود؛ وحسن (٢٠١٨)، ودراسة سيال (Seyal, 2012).

- أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بيئتها، واختلفت هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد أبعاد الدراسة الخمسة، وكذلك اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في معظم نتائجها تبعاً لاختلاف الهدف، واختلاف أبعاد الدراسة.

واختلفت هذه الدراسة أيضاً مع بعض الدراسات في المنهج مثل دراسة العتيبي (٢٠١٣) الذي اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة هي (He, 2008) الذي طبقت الدراسة المقابلات والمسح في منهجيتها، وكذلك اختلفت هذه الدراسة في عدم السؤال عن الفروق.

- أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في فهم أبعاد المشكلة البحثية، وصياغتها وتحديد أهميتها وأهدافها، وكذلك استفادت الدراسة الحالية من أنها تناولت ما تطرقت له تلك الدراسات على وجه العموم، فمعظم الدراسات السابقة ركزت على تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين على وجه الخصوص ركزت هذه الدراسة على تطوير ممارسة قادة المدارس الثانوية للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، ومن أوجه الاستفادة أيضاً مراجعة الدراسات السابقة مما ساعد الباحث في تحديد الموجهات النظرية في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد الأهداف وبناء أداة الدراسة ومناقشة النتائج.

## إجراءات البحث:

### منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي؛ نظراً لملاءمته لموضوع البحث الحالي وأهدافه، "وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في

الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً و كميّاً" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٥، ١١٧).

### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من "جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم الذين هم على رأس العمل للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ و عددهم (١٣٢) قائداً"، (إدارة التخطيط والتطوير بتعليم القصيم، ١٤٤١).

### عينة الدراسة:

نظراً لمحدودية مجتمع البحث من حيث قادة المدارس؛ فقد تم توزيع أداة البحث على جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ، وتم توزيع (١٣٢) استبانة إلكترونية على جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، وقد بلغ عدد الاستبانات الراجعة (١٠٨) استبانة، وتم استبعاد (٩) استبانات غير صالحة والصالحة للتحليل الإحصائي (٩٩) استبانة بنسبة ٧٥% من مجتمع الدراسة.

### البيانات الأساسية:

تتصف أفراد البحث بعدد من الخصائص وفق بياناتهم الأساسية بالجدول رقم (١) يلخص توزيع عينة البحث وفق بياناتهم الأساسية ذلك: جدول رقم (١)

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٨١	٨١,٨
	دراسات عليا	١٨	١٨,٢
عدد سنوات	أقل من ٥ سنوات	٢٣	٢٣,٢



المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
الخدمة في العمل القيادي	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	١٢	١٢,١
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٦٤,٦
عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	لا توجد	١٦	١٦,٢
	من ١ - ٣ دورات	٥٤	٥٤,٥
	من ٤ دورات فأكثر	٢٩	٢٩,٣
المجموع		٩٩	١٠٠,٠

يتضح من الجدول رقم (١): أن (٨١) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (٨١,٨%) مؤهلهم بكالوريوس، ويمثلون النسبة الأكثر. وأن (١٨) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (١٨,٢%) مؤهلهم دراسات عليا ويمثلون النسبة الأقل، وأن (١٥١) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (٢٢,٨%) خدمتهم الوظيفية أقل من (٥) سنوات، ويمثلون النسبة الأقل. وأن (٢٣) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (٢٣,٢%) خدمتهم الوظيفية تتراوح أقل من (٥ سنوات)، وأن (١٢) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (١٢,١%) خدمتهم الوظيفية تتراوح بين (٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات)، وأن (٦٤) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (٦٤,٦%) خدمتهم الوظيفية من ١٠ سنوات فأكثر، ويمثلون النسبة الأعلى.

### أداة البحث:

استخدم البحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، والتي تم بناؤها بعد الرجوع إلى أدبيات الدراسة والأبحاث والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين، موزعة على النحو الآتي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الأساسية.

الجزء الثاني: يشمل محاور الاستبانة، وتضمن المحور الأول: واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وشمل خمس أبعاد (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الإشراف، التقويم) على (٤٠) عبارة. بينما تضمن المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وشمل على (٢٢) عبارة. بينما تضمن المحور الثالث: أهم المتطلبات اللازمة لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم لتطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وشمل على (٢١) عبارة وحيث تم اختيار مقياس ليكرت الرباعي (درجة كبيرة جدًا - درجة كبيرة - درجة متوسطة - درجة ضعيفة - درجة ضعيفة جدًا) .

#### أولاً: صدق أداة البحث:

قام الباحث بتقنين الاستبانة بحساب صدقها وثباتها على النحو الآتي:

#### ١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

اعتمد الباحث على صدق المحكمين في حساب صدق الاستبانة، حيث قام باختبار الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من ذوى التخصص والتخصصات المرتبطة وعددهم (٢٠)، وذلك للحكم على مدى سلامتها ومدى انتمائها البعد؛ وقد اتضح الاتفاق عليها بنسبة (٩٠%) وتم استبعاد العبارات التي لم يتم الاتفاق عليها وكانت (٦) عبارات وبعد عرضه على المحكمين تم اختيار (٨٣) عبارة.

#### صدق الاتساق الداخلى:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلى للاستبانة استخدم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) على عينة استطلاعية ٢٥؛ وذلك لقياس العلاقة بين بنود

المحور الأول: واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، وبالدرجة الكلية للمحور، وكذلك بين أبعاد المحور الأول وبالدرجة الكلية، وكانت النتائج دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١؛ كما تم حساب معاملات الارتباط لبنود المحور الثاني الصعوبات التي تواجه ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية بالدرجة الكلية للمحور، وكانت معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى أقل أو يساوي ٠,٠٥؛ كما تم حساب معاملات الارتباط لبنود المحور الثالث أهم المتطلبات اللازمة لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم لتطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية بالدرجة الكلية للمحور، وكانت معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى أقل أو يساوي ٠,٠٥.

### ثانياً: ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة البحث الاستبانة، تم إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لأبعاد ومحاوير الاستبانة، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك:

العينة الاستطلاعية: (ن=٢٥):

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد/المحور
٠,٩٥	٨	التخطيط
٠,٩٢	٨	التنظيم
٠,٩٣	٧	التوجيه
٠,٩٦	٧	الإشراف

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد/المحور
٠,٩٦	١٠	التقويم
٠,٩٨	٤٠	المحور الأول: واقع ممارسة العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
٠,٩٣	٢٢	المحور الثاني: صعوبات ممارسة العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
٠,٩٦	٢١	المحور الثالث: المتطلبات اللازمة لممارسة العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

يتبين من الجدول رقم (٢) قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، وهي قيم مرتفعة؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات، وكانت مناسبة لأغراض البحث العلمي.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (كبيرة جدًا = ٥، كبيرة = ٤، متوسطة = ٣، ضعيفة = ٢، ضعيف جدًا = ١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمس مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة =  $(5 - 1) \div 5 = 0,80$

لنحصل على التصنيف التالي: حسب جدول رقم (٣)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
كبيرة جدًا	٤,٢٠ - ٥,٠٠

الوصف	مدى المتوسطات
كبيرة	٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠
متوسطة	٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠
ضعيفة	١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠
ضعيف جدًا	١,٠٠ - أقل من ١,٨٠

### نتائج البحث وتفسيراتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثانى: ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟ لتحديد واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، وترتيبها تنازليًا، والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الإلكترونية، كما فى الجدول التالى:

#### جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازليًا لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم

الأبعاد	المتوسط* الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة الموافقة
التخطيط	٣,٢٩	٠,٩٣	٣	متوسطة
التنظيم	٣,٢١	٠,٩٩	٥	متوسطة

الأبعاد	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
التوجيه	٣,٨٥	٠,٨٥	١	كبيرة
الإشراف	٣,٢٦	١,٠٦	٤	متوسطة
التقويم	٣,٣٨	١,٠٠	٢	متوسطة
الدرجة الكلية لواقع ممارسة العمليات الإدارية فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.	٣,٣٩	٠,٨٨		متوسطة

\* المتوسط من ٥ درجات

يتبين من الجدول السابق رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية تراوحت قيمتها بين (٣,٢١ - ٣,٨٥)، وأن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد الدراسة لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية بلغ (٣,٣٩) بانحراف معياري (٠,٨٨) بدرجة متوسطة؛ وهذا يشير إلى أن آراء أفراد الدراسة يُمارسون الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة؛ ويمكن عزو ذلك إلى أن البنية التحتية للإدارة الإلكترونية لم تكن فى المستوى المأمول رغم اهتمام المسؤولين بذلك؛ وقد يُعزى ذلك إلى مركزية العمل فى المدارس، وكذلك من الممكن نقص الكادر البشرى الإدارى، والتقنى؛ والتدريب المناسب على كل ما يتعلق بالتقنية، حيث تبين من البيانات الأساسية أن أفراد الدراسة منهم ١٦,٢% لم يتلقَ أى دورة فى مجال الإدارة الإلكترونية، وأن ٥٤,٥% من أفراد الدراسة

لم تتجاوز دوراتهم ثلاث دورات، وأنه فقط ٢٩,٣% من أفراد الدراسة حصلوا على أربع دورات فأكثر. ويمكن أيضًا عزو ذلك إلى قلة المخصصات المالية للمدارس الثانوية؛ للعمل على الإدارة الإلكترونية؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو الحسن؛ ومحمود؛ وحسن (٢٠١٨) في قلة اهتمام المدرسة بتوفير شبكة إلكترونية للتواصل بين المعلمين والإداريين، وبين المدرسة والإدارة من ناحية، وبينها وبين مديرية التربية والتعليم من ناحية أخرى، وضعف إجابة العاملين بالمدرسة التعامل مع الحاسوب والشبكة الدولية للمعلومات، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة هي (He, 2008) التي توصلت إلى ضرورة تحسين فعالية القيادة الإلكترونية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ميليفيل (Mellivell, 2007) التي بينت أن فعالية توظيف الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري جاء بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السبيعي، والشهري (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة الإلكترونية كانت بدرجة عالية، وكذلك تختلف هذه النتيجة مع دراسة بلاك (Blake, 2003). وبالنسبة لأبعاد الإدارة الإلكترونية حصل بُعد توجيهه على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وانحراف معياري (٠,٨٥) بدرجة كبيرة؛ ويمكن عزو ذلك إلى أن هذا البعد يمتلكه القائد ويمارسه ولديه القدرة بتوجيه المعلمين؛ للقيام بأعمالهم بكفاءة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالرحمن (٢٠١٨) في أن بُعد القيادة والتوجيه الإلكتروني جاء بدرجة كبيرة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠١٣) التي أشارت إلى الاعتماد على التخطيط الإلكتروني في أول عملية إدارية. وحصل بُعد التقويم على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣,٣٨)، وانحراف معياري (١,٠٠) بدرجة متوسطة؛ ويمكن تفسير ذلك بربط هذه النتيجة بالنتيجة العامة من ممارستهم للإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة، وهذا قلل من رصد الأداء إلكترونيًا؛ فلم تكن الإجراءات التصحيحية عبر الحاسب، ويمكن عزو

ذلك إلى أن القائد لا يعطى تغذية راجعة فى جميع وسائل التواصل بصفة دورية، وقلّة التقارير الإلكترونية التى يعدها القائد لقياس الأداء الفعلى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة؛ وحداد (٢٠١٦)، حيث جاء بُعد التقويم الإلكتروني بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبدالرحمن (٢٠١٨)، حيث جاء بُعد التقويم الإلكتروني بدرجة كبيرة. وحصل بُعد التخطيط على الترتيب الثالث بمتوسط حسابى (٣,٢٩)، وانحراف معيارى (٠,٩٣) بدرجة متوسطة؛ مما يشير إلى قلة اهتمام القيادات المدرسية بالتخطيط فى ضوء الإدارة الإلكترونية، ورغم أنه الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، إلا أنه على رغم الأهمية لم يحصل هذا البعد على متوسط حسابى متقدم عن الأبعاد الأخرى، وهذا يعزى إلى عدم وجود خطة إستراتيجية للمدرسة، والخطة التشغيلية الإلكترونية دون المأمول، وقلّة استخدام قائد المدرسة لأعماله عند التخطيط إلكترونياً، فيعتمد على النسخ الورقية بدلاً من الإلكترونية فى عملية التخطيط، ومن الممكن أن يعزى إلى أن قائد المدرسة لم يستثمر البيانات التى موجودة لديه فى التخطيط الإلكتروني، وتتفق نتيجة هذا البُعد مع دراسة عبدالرحمن (٢٠١٨) التى جاءت أن بُعد التخطيط الإلكتروني جاء بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة أبو الحسن، ومحمود، وحسن (٢٠١٨)، ومع دراسة بلاك (٢٠٠٣) التى جاءت بأن التخطيط الإلكتروني من أهم وظائف الإدارة الإلكترونية. وحصل بُعد الإشراف على الترتيب الرابع بمتوسط حسابى (٣,٢٦)، وانحراف معيارى (١,٠٦) بدرجة متوسطة؛ وسبب ذلك يعود إلى ضعف اهتمام القادة بموقع المدرسة، ومتابعة الأعمال اليومية إلكترونياً، وقلّة النظام الرقابى الإلكتروني المتوافر بالمدرسة أضعف وظيفة الإشراف.

وحصل بُعد التنظيم على الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابى (٣,٢١)، وانحراف معيارى (٠,٩٩) بدرجة متوسطة؛ وقد يعود ذلك إلى عدم إدراك القيادات



المدرسية للوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، وأهميتها، والتنظيم يتطلب التدريب، وهذا يتضح من البيانات الأساسية في قلة الدورات التي تلقاها قادة المدارس الثانوية فيما يخص الإدارة الإلكترونية، وقلة درايتهم بالوصف الوظيفي، أو الدليل التنظيمي، وندرة استخدام القيادات المدرسية للأرشفة الإلكترونية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الخوالدة، وحداد (٢٠١٦) إلى أن بُعد التنظيم يمارس بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة عبدالرحمن (٢٠١٨)، حيث جاء هذا البعد بدرجة كبيرة.

وفيما يلي تفصيلاً للأبعاد حسب ترتيبها كما وردت في أداة الدراسة:

### البعد الأول: التخطيط:

## جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول واقع ممارستهم للتخطيط بصفته أحد أبعاد العمليات الإدارية الإلكترونية

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
١	يُفعل قائد المدرسة المصادر الإلكترونية ووسائلها في عملية التخطيط.	١٧	٣٩	٣٥	٤	٤	٣,٦٢	٠,٩٦	١
		١٧,٢ %	٣٩,٤	٣٥,٤	٤,٠	٤,٠			
٥	تصمم المدرسة خطة تشغيلية إلكترونية وفقاً للخطة الإستراتيجية.	١٨	٣٥	٣٤	٨	٤	٣,٥٦	١,٠١	٢
		١٨,٢ %	٣٥,٤	٣٤,٣	٨,١	٤,٠			
٤	يعمل قائد المدرسة على تحديد الموارد المطلوبة إلكترونياً.	١٦	٣٥	٣٨	٦	٤	٣,٥٤	٠,٩٧	٣
		١٦,٢ %	٣٥,٤	٣٨,٤	٦,١	٤,٠			
٢	يستثمر القائد البيانات الإلكترونية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكشف عن (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات).	١٨	٢٨	٣٣	١٢	٨	٣,٣٦	١,١٦	٤
		١٨,٢ %	٢٨,٣	٣٣,٣	١٢,١	٨,١			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
٣	تلتزم المدرسة بخطة إلكترونية تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها.	١٣	٣٢	٣٢	١٤	٨	٣,٢٨	١,١٢	٥
		١٣,١	٣٢,٣	٣٢,٣	١٤,١	٨,١			
٨	تعمل خطة المدرسة على إزالة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٣	٢٨	٢٦	٢٢	١٠	٣,١٢	١,٢٠	٦
		١٣,١	٢٨,٣	٢٦,٣	٢٢,٢	١٠,١			
٧	تتضمن خطة المدرسة وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٤	٢٢	٢٩	١٦	١٨	٢,٩٨	١,٣٠	٧
		١٤,١	٢٢,٢	٢٩,٣	١٦,٢	١٨,٢			
٦	يتم نشر خطة المدرسة على موقع المدرسة.	١٣	٢٣	٢٣	١٨	٢٢	٢,٨٧	١,٣٥	٨
		١٣,١	٢٣,٢	٢٣,٢	١٨,٢	٢٢,٢			
		المتوسط* العام للبعد					٣,٢٩	٠,٩٣	

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتبين من الجدول رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للتخطيط بصفته أحد أبعاد العمليات الإدارية الإلكترونية وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة تراوحت قيمتها بين (٢,٨٧ - ٣,٦٢)، بدرجات تتراوح بين المتوسطة والكبيرة، وكانت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٢٩) بانحراف معياري (٠,٩٣)، بدرجة متوسطة، وقد جاء في الترتيب الأول للبعد التخطيط العبارة التي تنص على: "يفعل قائد المدرسة المصادر الإلكترونية ووسائلها في عملية التخطيط"، بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٩٦)، بدرجة كبيرة؛ ويمكن تفسير ذلك إلى قناعة القيادات المدرسية بأهمية المصادر الإلكترونية في التخطيط، وأن استخدامها يسهل من عملية التخطيط ويزيد من نجاح الخطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على: "يتم نشر خطة المدرسة على موقع المدرسة"، بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، وانحراف معياري (١,٣٥)، بدرجة متوسطة؛ ويمكن تفسير ذلك إلى قلة اهتمام القيادات المدرسية بموقع المدرسة، وجزت العادة على أن الطلبة لا يستخدمون موقع المدرسة لأي غرض. وقلة القيادات التي تفعل موقع المدرسة وترفع الخطط على تلك المواقع.

### البعد الثاني: التنظيم:

## جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازليًا لإجابات عينة الدراسة حول واقع ممارستهم للتنظيم بصفته أحد أبعاد العمليات الإدارية الإلكترونية

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جدًا			
١	يوزع القائد مهام العمل عبر الوسائط الإلكترونية على منسوبي المدرسة حسب التخصص.	٣٥	٣٢	١٨	١٠	٤	٣,٨٥	١,١٤	١
		٣٥,٤%	٣٢,٣	١٨,٢	١٠,١	٤,٠			
٨	يفوض قائد المدرسة السلطات والمسؤوليات اللازمة عبر وسائط التقنية.	٢٤	٣٥	١٦	١٤	١٠	٣,٤٩	١,٢٨	٢
		٢٤,٢%	٣٥,٤	١٦,٢	١٤,١	١٠,١			
٦	يحدد القائد الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة من خلال أنظمة الحاسب الآلي.	٢١	٢٤	٣٦	٨	١٠	٣,٣٨	١,٢٠	٣
		٢١,٢%	٢٤,٢	٣٦,٤	٨,١	١٠,١			
٢	يتوافر دليل تنظيمي على موقع المدرسة.	٢٤	٢٣	٢٨	٦	١٨	٣,٢٩	١,٣٩	٤
		٢٤,٢%	٢٣,٢	٢٨,٣	٦,١	١٨,٢			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
٥	تتم الإجراءات الإدارية بالمدرسة من خلال تطبيقات إلكترونية.	١٢	٣٧	٢٢	١٤	١٤	٣,١٩	١,٢٤	٥
		١٢,١ %	٣٧,٤	٢٢,٢	١٤,١	١٤,١			
٧	يتم إعلان الدليل التنظيمي للمدرسة ونشره على الموقع الإلكتروني.	١٠	٢٩	٢٦	١٨	١٦	٢,٩٩	١,٢٤	٦
		١٠,١ %	٢٩,٣	٢٦,٣	١٨,٢	١٦,٢			
٤	توفر المدرسة نظام أرشفة إلكترونية لمختلف العمليات.	١٢	٢٣	٢٦	١٦	٢٢	٢,٨٧	١,٣٣	٧
		١٢,١ %	٢٣,٢	٢٦,٣	١٦,٢	٢٢,٢			
٣	يعتمد التوقيع الإلكتروني في جميع المعاملات الإلكترونية.	١٣	١٥	١٨	٢٤	٢٩	٢,٥٩	١,٣٩	٨
		١٣,١ %	١٥,٢	١٨,٢	٢٤,٢	٢٩,٣			
		المتوسط * العام للبعد					٣,٢١	٠,٩٩	

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتبين من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للتنظيم بصفته أحد أبعاد العمليات الإدارية الإلكترونية وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة تراوحت قيمتها بين (٢,٥٩ - ٣,٨٥)، بدرجات تتراوح بين الضعيفة والمتوسطة والكبيرة، وكانت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٢١) بانحراف معياري (٠,٩٩)، بدرجة متوسطة. أما ما يخص عبارات هذا البعد فقد جاء في الترتيب الأول لبعد التنظيم العبارة التي تنص على: "يوزع القائد مهام العمل عبر الوسائط الإلكترونية على منسوبي المدرسة حسب التخصص". بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وانحراف معياري (١,١٤)، بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القائد يدرك ضرورة توزيع مهام العمل إلكترونياً، لسهولة وصول المهام لهم عبر الوسائط الإلكترونية، وتقبله، وهذا يقلل الزحام على مراجعة المعلمين لإدارة المدرسة، ومن الممكن أن يحدث اعتراض على توزيع المهام، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على: "يعتمد التوقيع الإلكتروني في جميع المعاملات الإلكترونية" بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، وانحراف معياري (١,٣٩)، بدرجة ضعيفة؛ ولربما يكون سبب ذلك أن كل المعاملات التي تتطلب توقيعاً من قائد المدرسة ورقية، وبالتالي لم يحتاج إلى التوقيع الإلكتروني، وهذا يتطلب من القيادات المدرسية أن تولى العمل الإلكتروني أهمية، والانتقال للعمل الإلكتروني، وتوقيع المعاملات إلكترونياً.

### البعد الثالث: التوجيه:

## جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازليًا لإجابات عينة الدراسة حول واقع ممارستهم للتوجيه بصفته أحد أبعاد العمليات الإدارية الإلكترونية

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جدًا			
٣	يُفعل قائد المدرسة وسائل اتصالات حديثة لزيادة كفاءة التواصل.	٤٠	٣٨	١٧	٤		٤,١٥	٠,٨٥	١
		٤٠,٤ %	٣٨,٤	١٧,٢	٤,٠				
٧	يشجع القائد منسوبي المدرسة على استخدام شبكات الإنترنت الداخلية لإنجاز العمل.	٤٤	٢٩	١٨	٤	٤	٤,٠٦	١,٠٨	٢
		٤٤,٤ %	٢٩,٣	١٨,٢	٤,٠	٤,٠			
٤	يستخدم قائد المدرسة طرق إلكترونية متعددة في التحفيز لتجويد العمل.	٣٢	٤١	١٨	٦	٢	٣,٩٦	٠,٩٧	٣
		٣٢,٣ %	٤١,٤	١٨,٢	٦,١	٢,٠			
٥	يستثمر قائد المدرسة الوسائل الإلكترونية في بناء فرق العمل الجماعي.	٣٥	٣٢	١٨	١٢	٢	٣,٨٧	١,٠٩	٤
		٣٥,٤ %	٣٢,٣	١٨,٢	١٢,١	٢,٠			



م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
٢	يستخدم قائد المدرسة التوجيه الإلكتروني البناء الذي يقوم على أساس العلاقات الإنسانية لإعطاء رؤوسيه التعليمات.	٣٠	٢٩	٢٨	١٢		٣,٧٨	١,٠٢	٥
		٣٠,٣ %	٢٩,٣	٢٨,٣	١٢,١				
١	يستطيع قائد المدرسة التأثير على الآخرين بتوجيهاته السديدة عبر الوسائل الإلكترونية المختلفة.	٢٢	٤٥	١٨	١٢	٢	٣,٧٤	١,٠١	٦
		٢٢,٢ %	٤٥,٥	١٨,٢	١٢,١	٢,٠			
٦	يعتمد القائد داخل المدرسة على الاتصال الإلكتروني.	٢٠	٢٨	٢٦	١٨	٧	٣,٣٦	١,٢٠	٧
		٢٠,٢ %	٢٨,٣	٢٦,٣	١٨,٢	٧,١			
		المتوسط * العام للبعد					٣,٨٥	٠,٨٥	

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

يتبين من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للتوجيه بصفته أحد أبعاد العمليات الإدارية الإلكترونية وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة تراوحت قيمتها بين (٣,٣٦ - ٤,١٥)، بدرجات تتراوح بين المتوسطة والكبيرة، وكانت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٨٥) بانحراف معياري (٠,٨٥)، بدرجة كبيرة، أما ما يخص عبارات هذا البعد فقد جاء في الترتيب الأول لُبعد التوجيه العبارة التي تنص على: "يفعل قائد المدرسة وسائل اتصالات حديثة لزيادة كفاءة التواصل"، بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وانحراف معياري (٠,٨٥)، بدرجة كبيرة؛ ويمكن تفسير ذلك إلى الإدراك التام عند القيادات المدرسية لأهمية تفعيل الاتصالات الحديثة مع الأطراف ذات العلاقة، وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على: "يعتمد القائد داخل المدرسة على الاتصال الإلكتروني"، بمتوسط حسابي (٣,٣٦)، وانحراف معياري (١,٢٠)، بدرجة متوسطة؛ ويمكن تفسير ذلك إلى أن تركيز القيادات المدرسية أقل في هذا الجانب مقارنة بالعبارات الأخرى؛ نظراً لأن تعاملهم عن طريق التواصل عبر الرسائل النصية من الجوال والرسائل المباشرة الواتساب، فغالبية المعلمين لا يفعلون إيميلاتهم، حيث تعودوا على تلك الرسائل.

### البعد الرابع: الإشراف:

## جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازليًا لإجابات عينة الدراسة حول واقع ممارستهم للإشراف بصفته أحد أبعاد العمليات الإدارية الإلكترونية

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جدًا			
٧	يتم تحديث المعلومات الخاصة ببيانات الموارد البشرية لمنسوبي المدرسة إلكترونياً.	٣٠	٣٧	١٨	٤	١٠	٣,٧٤	١,٢٣	١
		٣٠,٣ %	٣٧,٤	١٨,٢	٤,٠	١٠,١			
٦	تتم عمليات مراقبة المخزون والجرد إلكترونياً في المدرسة.	٢٩	٢٠	١٨	٢٠	١٢	٣,٣٤	١,٤٠	٢
		٢٩,٣ %	٢٠,٢	١٨,٢	٢٠,٢	١٢,١			
٤	يتم كتابة التقارير الإحصائية إلكترونياً بشكل دوري لرفعها للإدارة العليا.	٢٥	٢٢	٢٤	١٤	١٤	٣,٣٠	١,٣٧	٣
		٢٥,٣ %	٢٢,٢	٢٤,٢	١٤,١	١٤,١			
٥	يتم الإشراف العام على جميع أنشطة المدرسة من خلال نظام إلكتروني.	١٢	٣٥	٢٦	١٨	٨	٣,٢٥	١,١٤	٤
		١٢,١ %	٣٥,٤	٢٦,٣	١٨,٢	٨,١			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
٣	يتابع قائد المدرسة باستمرار مستويات أداء منسوبي المدرسة إلكترونياً.	١٨	٢٦	٣١	٨	١٦	٣,٢٢	١,٣٠	٥
		١٨,٢ %	٢٦,٣	٣١,٣	٨,١	١٦,٢			
١	يوجد بالمدرسة نظام رقابي إلكتروني وفقاً للوائح والتعليمات.	١٧	٢٧	٢٤	٢٠	١١	٣,١٩	١,٢٦	٦
		١٧,٢ %	٢٧,٣	٢٤,٢	٢٠,٢	١١,١			
٢	تتم عمليات متابعة حضور المعلمين وانصرافهم بشكل إلكتروني.	١٧	٢١	١٢	٢٠	٢٩	٢,٧٧	١,٥٠	٧
		١٧,٢ %	٢١,٢	١٢,١	٢٠,٢	٢٩,٣			
	المتوسط * العام للبعد					٣,٢٦	١,٠٦		

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

يتبين من الجدول رقم (٨) أن المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للإشراف بصفته أحد أبعاد العمليات الإدارية الإلكترونية وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة تراوحت قيمتها بين (٢,٧٧ - ٣,٧٤)، بدرجات تتراوح بين المتوسطة والكبيرة، وكانت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٢٦) بانحراف معياري (١,٠٦)، بدرجة متوسطة، أما ما يخص عبارات هذا البعد فقد جاء في الترتيب الأول للبعد الإشراف العبارة التي تنص على: "يتم تحديث المعلومات الخاصة ببيانات الموارد البشرية لمنسوبي المدرسة إلكترونياً". بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، وانحراف معياري (١,٢٣)، بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان القيادات المدرسية بأهمية تحديث البيانات، حيث من الممكن أن يتوقف أى طلب للقائد في حالة عدم تحديث بياناته إلكترونياً.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على: "تتم عمليات متابعة حضور المعلمين وانصرافهم بشكل إلكتروني"، بمتوسط حسابي (٢,٧٧)، وانحراف معياري (١,٥٠)، بدرجة متوسطة؛ ولربما يكون سبب ذلك أنه لازال دفتر التحضير الورقي اليومي يُمارس في أغلب المدارس الثانوية، ولم يتم استبداله بالتحضير الإلكتروني.

### البعد الخامس: التقويم:

## جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول واقع ممارستهم للتقويم بصفته أحد أبعاد العمليات الإدارية الإلكترونية

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
١٠	يتم قياس الأداء السنوي للعاملين عبر استمارات الأداء الإلكتروني.	٢٩	٣٢	٣٠	٨		٣,٨٣	٠,٩٥	١
		٢٩,٣ %	٣٢,٣	٣٠,٣	٨,١				
٨	يعمل قائد المدرسة على رصد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المدرسة.	٢٤	٣٥	٢٤	١٤	٢	٣,٦٦	١,٠٦	٢
		٢٤,٢ %	٣٥,٤	٢٤,٢	١٤,١	٢,٠			
١	يتم قياس أداء منسوبي المدرسة للمهام المنجزة إلكترونياً.	٢٣	٣٤	٢٢	٨	١٢	٣,٤٨	١,٢٧	٣
		٢٣,٢ %	٣٤,٣	٢٢,٢	٨,١	١٢,١			
٩	يتأكد القائد من سلامة الأساليب الإلكترونية والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف.	١٨	٢٩	٣٨	١٠	٤	٣,٤٧	١,٠٣	٤
		١٨,٢ %	٢٩,٣	٣٨,٤	١٠,١	٤,٠			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
٣	يعد القائد تقارير إلكترونية لقياس الأداء الفعلي عن منسوبي المدرسة.	٢٦	٢٧	٢٤	١٢	١٠	٣,٤٧	١,٢٨	٤
		٢٦,٣	٢٧,٣	٢٤,٢	١٢,١	١٠,١			
٧	يعطى قائد المدرسة تغذية راجعة في جميع وسائط التواصل لأداء منسوبيه بصفة دورية.	٢٤	٣٢	٢١	١٠	١٢	٣,٤٦	١,٣٠	٦
		٢٤,٢	٣٢,٣	٢١,٢	١٠,١	١٢,١			
٥	يقارن قائد المدرسة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الفروق من أجل الإجراءات التصحيحية عبر الحاسب الآلي	١٦	٢١	٤٤	١٠	٨	٣,٢٧	١,١٠	٧
		١٦,٢	٢١,٢	٤٤,٤	١٠,١	٨,١			
٤	يقدم قائد المدرسة دراسات مسحية للعمليات الإدارية التي تم تنفيذها إلكترونياً.	١٤	٢٧	٣٢	١٤	١٢	٣,١٧	١,٢٠	٨
		١٤,١	٢٧,٣	٣٢,٣	١٤,١	١٢,١			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
٦	يتوافر نظام إلكتروني لتلقي الشكاوى والمقترحات والرد عليها.	٢٠	٢١	٢٢	٢٠	١٦	٣,٠٩	١,٣٧	٩
		٢٠,٢ %	٢١,٢	٢٢,٢	٢٠,٢	١٦,٢			
٢	يتم قياس رضا الطلبة باستمرار من خلال موقع المدرسة.	١٠	٢٢	٢٩	٢٦	١٢	٢,٩٢	١,١٨	١٠
		١٠,١ %	٢٢,٢	٢٩,٣	٢٦,٣	١٢,١			
		المتوسط * العام للبعد					٣,٣٨	١,٠٠	

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات



يتبين من الجدول رقم (٩) أن المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للتقويم بصفته أحد أبعاد العمليات الإدارية الإلكترونية وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة تراوحت قيمتها بين (٢,٩٢-٣,٨٣)، بدرجات تتراوح بين المتوسطة والكبيرة، وكانت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٣٨) بانحراف معياري (١,٠٠)، بدرجة متوسطة، أما ما يخص عبارات هذا البعد فقد جاء في الترتيب الأول للبعد التقويم العبارة التي تنص على: "يتم قياس الأداء السنوي للعاملين عبر استمارات الأداء الإلكتروني"، بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٩٥)، بدرجة كبيرة؛ ويمكن تفسير ذلك بأن الأداء السنوي للعاملين بالإمكان أن يتم إلكترونياً فهو ليس دورياً، وأن عبارات التقويم السنوي مُعدة مسبقاً إلكترونياً، وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على: "يتم قياس رضا الطلبة باستمرار من خلال موقع المدرسة"، بمتوسط حسابي (٢,٩٢)، وانحراف معياري (١,١٨)، بدرجة متوسطة؛ ويمكن تفسير ذلك إلى قلة اهتمام القيادات المدرسية برصد تقييم الطلبة لأداء المدرسة من خلال الموقع، ومن الممكن قلة من يستخدم الاستفتاء الإلكتروني والذي يقيس رضا الطلبة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** ما الصعوبات التي تواجه ممارسة قادة مدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم عند ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، كما في الجدول رقم (١٠):

يتبين من الجدول رقم (٩) أن المتوسطات الحسابية لواقع ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للتقويم بصفته أحد أبعاد العمليات الإدارية الإلكترونية وفقاً لاستجابات أفراد الدراسة تراوحت قيمتها بين (٢,٩٢-٣,٨٣)، بدرجات تتراوح بين المتوسطة والكبيرة، وكانت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٣٨) بانحراف معياري (١,٠٠)، بدرجة متوسطة، أما ما يخص عبارات هذا البعد فقد جاء في الترتيب الأول للبعد التقويم العبارة التي تنص على: "يتم قياس الأداء السنوي للعاملين عبر استمارات الأداء الإلكتروني"، بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٩٥)، بدرجة كبيرة؛ ويمكن تفسير ذلك بأن الأداء السنوي للعاملين بالإمكان أن يتم إلكترونياً فهو ليس دورياً، وأن عبارات التقويم السنوي مُعدة مسبقاً إلكترونياً، وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على: "يتم قياس رضا الطلبة باستمرار من خلال موقع المدرسة"، بمتوسط حسابي (٢,٩٢)، وانحراف معياري (١,١٨)، بدرجة متوسطة؛ ويمكن تفسير ذلك إلى قلة اهتمام القيادات المدرسية برصد تقييم الطلبة لأداء المدرسة من خلال الموقع، ومن الممكن قلة من يستخدم الاستفتاء الإلكتروني والذي يقيس رضا الطلبة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** ما الصعوبات التي تواجه ممارسة قادة مدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم عند ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، كما في الجدول رقم (١٠):

جدول (١٠)

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
٢٠	كثرة الأعباء الإدارية على قائد المدرسة.	٥٦	٢٣	٧	١٣		٤,٢٣	١,٠٦	١
		٥٦,٦%	٢٣,٢	٧,١	١٣,١				
٢٢	قلة توافر كوادر الفنيين والتقنيين في المدرسة.	٥٠	٣٤	٧	٣	٥	٤,٢٢	١,٠٦	٢
		٥٠,٥%	٣٤,٣	٧,١	٣,٠	٥,١			
٥	ندرة حوافز للعاملين المتميزين بالعمل الإلكتروني.	٤٦	٢٥	١٨	٦	٤	٤,٠٤	١,١٢	٣
		٤٦,٥%	٢٥,٣	١٨,٢	٦,١	٤,٠			
١٣	قلة التجهيزات المادية التي تسمح بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	٤١	٢٤	٢٥	٧	٢	٣,٩٦	١,٠٧	٤
		٤١,٤%	٢٤,٢	٢٥,٣	٧,١	٢,٠			
١٥	محدودية برامج التنمية المهنية لمنسوبي المدرسة في المجال التقني.	٢٩	٣٣	٣٢	٣	٢	٣,٨٥	٠,٩٥	٥
		٢٩,٣%	٣٣,٣	٣٢,٣	٣,٠	٢,٠			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة
		كبير جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
٢١	عدم وجود برامج حماية إلكترونية كافية لبيانات المدرسة.	٣٥	٢٦	٢٤	١١	٣	٣,٨٠	١,١٣	٦
		٣٥,٤ %	٢٦,٣	٢٤,٢	١١,١	٣,٠			
٧	اعتماد الأنظمة واللوائح على أساليب الإدارة التقليدية.	٢٨	٣٣	٢٧	٧	٤	٣,٧٥	١,٠٧	٧
		٢٨,٣ %	٣٣,٣	٢٧,٣	٧,١	٤,٠			
٩	مقاومة بعض العاملين لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأعمال المختلفة للمدرسة	٢٧	٣٥	٢٤	١٠	٣	٣,٧٤	١,٠٧	٨
		٢٧,٣ %	٣٥,٤	٢٤,٢	١٠,١	٣,٠			
٨	محدودية دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية.	٣١	٣٠	١٩	١٢	٧	٣,٦٧	١,٢٤	٩
		٣١,٣ %	٣٠,٣	١٩,٢	١٢,١	٧,١			
١١	عدم وجود دليل تنظيمي إلكتروني للمدرسة.	٣٢	٢٨	٢١	٩	٩	٣,٦٦	١,٢٧	١٠
		٣٢,٣ %	٢٨,٣	٢١,٢	٩,١	٩,١			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
١٦	تدنى التواصل الإلكتروني مع الطلبة وأولياء أمورهم.	٢٩	٢٩	٢١	١٧	٣	٣,٦٥	١,١٦	١
		٢٩,٣	٢٩,٣	٢١,٢	١٧,٢	٣,٠			١
١٤	استمرار المكاتبات الورقية من قبل المدرسة داخلياً وخارجياً.	٢٨	٣٠	٢٣	١٢	٦	٣,٦٣	١,١٩	١
		٢٨,٣	٣٠,٣	٢٣,٢	١٢,١	٦,١			٢
٦	محدوبة تطبيق الإدارة الإلكترونية للتخطيط المدرسي.	٢٣	٢٧	٤٠	٤	٥	٣,٦٠	١,٠٥	١
		٢٣,٢	٢٧,٣	٤٠,٤	٤,٠	٥,١			٣
١٠	نقص البيانات والمعلومات على موقع المدرسة.	٣٠	٢٦	٢٢	١٢	٩	٣,٥٧	١,٢٩	١
		٣٠,٣	٢٦,٣	٢٢,٢	١٢,١	٩,١			٤
٣	ندرة التدريب النوعي لمنسوبي المدرسة الثانوية على التعامل مع أنظمة الحاسب الآلي.	٣٣	١٧	٢٤	٢٠	٥	٣,٥٤	١,٢٨	١
		٣٣,٣	١٧,٢	٢٤,٢	٢٠,٢	٥,١			٥

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
١٢	عدم وجود شبكة إنترنت داخلية تربط كافة مرافق المدرسة ببعضها البعض.	٣٩	٢١	٩	١٢	١٨	٣,٥٢	١,٥٥	١
		٣٩,٤ %	٢١,٢	٩,١	١٢,١	١٨,٢			٦
٤	تدنى مهارات الإدارة الإلكترونية لقيادات المدارس.	٢١	٣٢	٢٠	١٧	٩	٣,٣٩	١,٢٥	١
		٢١,٢ %	٣٢,٣	٢٠,٢	١٧,٢	٩,١			٧
١٩	تدنى مستوى المعرفة الكافية لدى منسوبي المدرسة بأنظمة المعلومات في تقنيات الاتصال الحديثة.	١٢	٣٢	٣١	١٧	٧	٣,٢٥	١,١٠	١
		١٢,١ %	٣٢,٣	٣١,٣	١٧,٢	٧,١			٨
٢	ضعف فعالية نظام الاتصال الإلكتروني بين القائد ومنسوبي المدرسة.	٢٥	١٥	٣٠	١٨	١١	٣,٢٥	١,٣٢	١
		٢٥,٣ %	١٥,٢	٣٠,٣	١٨,٢	١١,١			٨
١	عدم وجود موقع إلكتروني للمدرسة.	٢٦	٢٢	١٨	١٢	٢١	٣,٢٠	١,٤٩	٢
		٢٦,٣ %	٢٢,٢	١٨,٢	١٢,١	٢١,٢			٠

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
١٨	تدنى مستوى المعرفة الكافية لدى قائد المدرسة بأنظمة المعلومات في تقنيات الاتصال الحديثة.	١٦	٢٧	٢٥	١٤	١٧	٣,١١	١,٣٢	٢
		١٦,٢	٢٧,٣	٢٥,٣	١٤,١	١٧,٢			١
١٧	ضعف قناعة قائد المدرسة بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	١٣	١٧	١٧	٢١	٣١	٢,٦٠	١,٤٢	٢
		١٣,١	١٧,٢	١٧,٢	٢١,٢	٣١,٣			٢
المتوسط * العام									
						٣,٦٠	٠,٧٥		

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية كانت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٦٠) بانحراف معياري (٠,٧٥) بدرجة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٢٣-٢,٦٠) بين المتوسطة والكبيرة والكبيرة جدًا، مما يوضح اتفاق غالبية أفراد الدراسة على اغلب العبارات بالصعوبات الكبيرة، وبالتالي كشفت نتائج الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية ككل عن مستوى الموافقة على الصعوبة بدرجة كبيرة، وجميع الفقرات حصلت على مستوى الموافقة على الصعوبة متوسط فأعلى؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن الإدارة الإلكترونية تتطلب مبالغ مرتفعة؛ لارتفاع تكاليف الأجهزة، وخدمات صيانة الأجهزة، وقلة الكوادر الفنية المتخصصة، ويتطلب توفير حماية أمنية للبيانات والمعلومات، وضعف دعم القيادات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وضعف البنية التحتية، والافتقار إلى التخطيط الإستراتيجي، والبعض لا يعترف بالمعاملات الإلكترونية كوثيقة رسمية، وصعوبة التدريب المهني، واللوائح تعتمد على أساليب الإدارة التقليدية، ويتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن من أبرز الصعوبات التي تواجه ممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم للعمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية تتمثل في كثرة الأعباء الإدارية على قائد المدرسة، حيث جاءت العبارة بمتوسط حسابي (٤,٢٣)، وانحراف معياري (١,٠٦)، بدرجة كبيرة جدًا، ويفسر هذه النتيجة أن كثرة الأعباء والتكليفات الإدارية التي ليست من صميم أعمال قائد المدرسة، والإجراءات الروتينية، والزيارات المتعددة، والأنشطة والاجتماعات الدورية، كلها تدخل ضمن الأعباء الإدارية التي تستهلك وقت قائد المدرسة، وبالتالي هذه الأعباء



الإدارية تُضعف من ممارسة الإدارة الإلكترونية، في ظل قلة توافر كوادر الفنيين والتقنيين في المدرسة، وندرة حوافز للعاملين المتميزين بالعمل الإلكتروني، سواء المعنوي أو المادي، وهذا يقلل الدافعية نحو العمل الإلكتروني. وجاءت العبارة "ضعف قناعة قائد المدرسة بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٠)، وانحراف معياري (١,٤٢)، بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أنها أقل صعوبة فجميع العبارات أعلى منها صعوبة، وبالتالي لاتعد ضعف قناعة القائد بالإدارة الإلكترونية صعوبة، فمع مرور الوقت سيقتنع بأهميتها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سيال ( Seyal, 2012)، حيث بينت أن استخدام التكنولوجيا في جميع العمليات الإدارية لايزال في مرحلة الطفولة، وهذا يدل على الصعوبات التي يواجهها الإداريون؛ وتتفق أيضاً مع دراسة بلاك (Blake, 2003) في أن الإداريين بحاجة إلى فرص تدريب لتحسين استخدامهم لتكنولوجيا الحاسب الآلي.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** ما أهم المتطلبات اللازمة لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم لتطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول أهم المتطلبات اللازمة لتطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، كما في الجدول رقم (١١):

جدول (١١)

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
٢١	تُخصّص ميزانية للمدرسة من المخصصات المالية في بند الصيانة والتشغيل.	٥٧	١٤	٩	١١	٨	٤,٠٢	١,٣٦	١
		٥٧,٦%	١٤,١	٩,١	١١,١	٨,١			
٦	وجود قناعة لدى قائد المدرسة بأهمية تطبيق القيادة الإلكترونية.	٣٦	١٨	٤١	٤		٣,٨٧	٠,٩٧	٢
		٣٦,٤%	١٨,٢	٤١,٤	٤,٠				
١٦	وجود موظف مختص في الجوانب التقنية والإلكترونية في المدرسة.	٤٩	٨	٢٨	٦	٨	٣,٨٥	١,٣٢	٣
		٤٩,٥%	٨,١	٢٨,٣	٦,١	٨,١			
١	تشجيع إدارة التعليم على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية.	٣٦	٢٤	٢٨	٧	٤	٣,٨٢	١,١٣	٤
		٣٦,٤%	٢٤,٢	٢٨,٣	٧,١	٤,٠			
١٤	توافر شبكة انترنت داخلية تربط كافة مرافق المدرسة ببعضها.	٤٣	١٤	٢٥	١٥	٢	٣,٨٢	١,٢١	٤
		٤٣,٤%	١٤,١	٢٥,٣	١٥,٢	٢,٠			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
١٥	وجود قاعدة بيانات إلكترونية بين منسوبي المدرسة.	٤٥	١٤	٢٢	١٢	٦	٣,٨١	١,٣٠	٦
		٤٥,٥ %	١٤,١	٢٢,٢	١٢,١	٦,١			
١٣	وجود الدعم الفني المستمر للمدرسة لبرامج الصيانة بشتى أنواعه.	٣٤	٢٤	٢٦	١٥		٣,٧٨	١,٠٨	٧
		٣٤,٣ %	٢٤,٢	٢٦,٣	١٥,٢				
١٢	تُخفيض الأعباء الإدارية على قائد المدرسة من خلال زيادة الفريق الإداري المعاون.	٣٧	٢٦	١٧	١٥	٤	٣,٧٨	١,٢٢	٧
		٣٧,٤ %	٢٦,٣	١٧,٢	١٥,٢	٤,٠			
٢	وجود نظام اتصال إلكتروني فعال بين القائد ومنسوبي المدرسة.	٣٠	٢٧	٣٥		٧	٣,٧٤	١,١١	٩
		٣٠,٣ %	٢٧,٣	٣٥,٤		٧,١			
١٠	وجود كوادر تقنية متخصصة لدى مكاتب التعليم لتقديم الدعم التقني للمدارس.	٣٥	٢٣	٢٠	١٩	٢	٣,٧١	١,٢٠	١٠
		٣٥,٤ %	٢٣,٢	٢٠,٢	١٩,٢	٢,٠			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
٧	توافر مستوى معرفي كاف لدى قائد المدرسة بأنظمة المعلومات في تقنيات الاتصال الحديثة.	٣١	٢٧	٢٦	١٠	٥	٣,٧٠	١,١٦	١١
		٣١,٣ %	٢٧,٣	٢٦,٣	١٠,١	٥,١			
١٩	توافر دعم لأمن المعلومات لضمان عدم اختراق البيانات الخاصة بالمدرسة.	٤٢	١٠	٣٠	٧	١٠	٣,٦٨	١,٣٥	١٢
		٤٢,٤ %	١٠,١	٣٠,٣	٧,١	١٠,١			
١١	تدريب قيادة ومنسوبي المدرسة في الجوانب التقنية والإلكترونية.	٢٨	٢٤	٣٣	١٢	٢	٣,٦٥	١,٠٨	١٣
		٢٨,٣ %	٢٤,٢	٣٣,٣	١٢,١	٢,٠			
٨	توافر مستوى معرفي كاف لدى منسوبي المدرسة بأنظمة المعلومات في تقنيات الاتصال الحديثة.	٢٢	٢٧	٤٢	٦	٢	٣,٦٢	٠,٩٧	١٤
		٢٢,٢ %	٢٧,٣	٤٢,٤	٦,١	٢,٠			
٩	وجود كوادر فنية متخصصة لتسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٣٠	٢٢	٢٦	١٧	٤	٣,٥٨	١,٢٠	١٥
		٣٠,٣ %	٢٢,٢	٢٦,٣	١٧,٢	٤,٠			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
١٨	وجود موقع إلكتروني مُفعل خاص للمدرسة على شبكة الإنترنت.	٤٠	٨	٢٩	١٢	١٠	٣,٥٧	١,٣٩	١٦
		٤٠,٤ %	٨,١	٢٩,٣	١٢,١	١٠,١			
٤	امتلاك مهارات الإدارة الإلكترونية للمرشحين للعمل القيادي بالمدارس.	٢٧	١٩	٣٨	١١	٤	٣,٥٥	١,١٣	١٧
		٢٧,٣ %	١٩,٢	٣٨,٤	١١,١	٤,٠			
٢٠	وجود دعم من قبل الإدارة التعليمية للمدارس التي تطبق الإدارة الإلكترونية.	٣٦	١٨	١٩	١٥	١١	٣,٥٤	١,٤٠	١٨
		٣٦,٤ %	١٨,٢	١٩,٢	١٥,٢	١١,١			
١٧	تخصص للمدرسة ميزانية كافية لتأمين الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	٣٩	١٤	١٥	١٧	١٤	٣,٤٧	١,٥٠	١٩
		٣٩,٤ %	١٤,١	١٥,٢	١٧,٢	١٤,١			
٣	وجود تدريب نوعي لمنسوبي المدرسة الثانوية على التعامل مع أنظمة الحاسب الآلي.	٢٩	١٦	٣٢	١٥	٧	٣,٤٥	١,٢٦	٢٠
		٢٩,٣ %	١٦,٢	٣٢,٣	١٥,٢	٧,١			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيف جداً			
٥	التطبيق الحقيقي للإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية للمدرسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف وتقويم.	٢٠	٢٧	٣٤	١٢	٦	٣,٤٣	١,١٣	٢١
		٢٠,٢ %	٢٧,٣	٣٤,٣	١٢,١	٦,١			
المتوسط * العام							٣,٦٩	٠,٩٤	

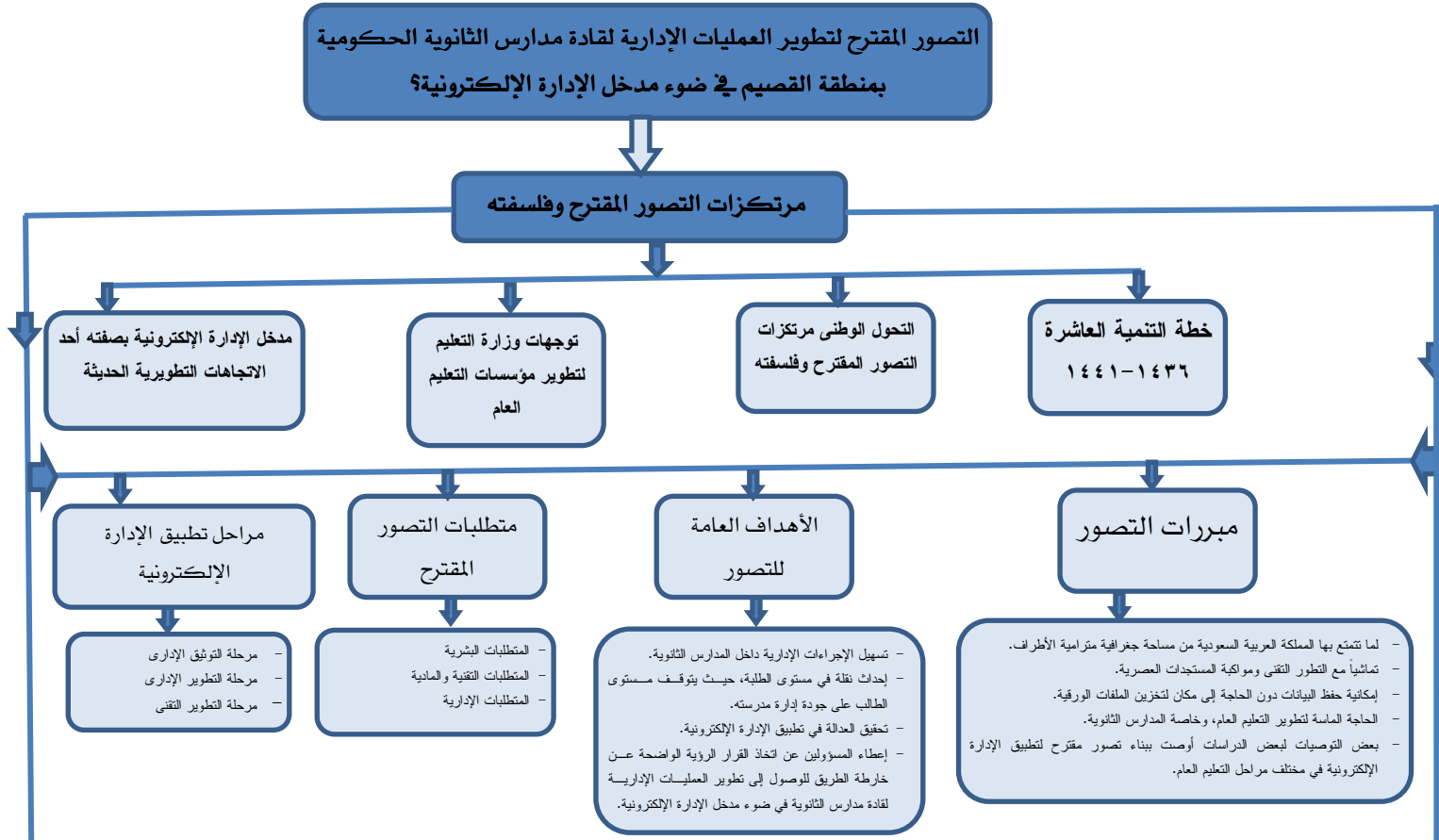
\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات.

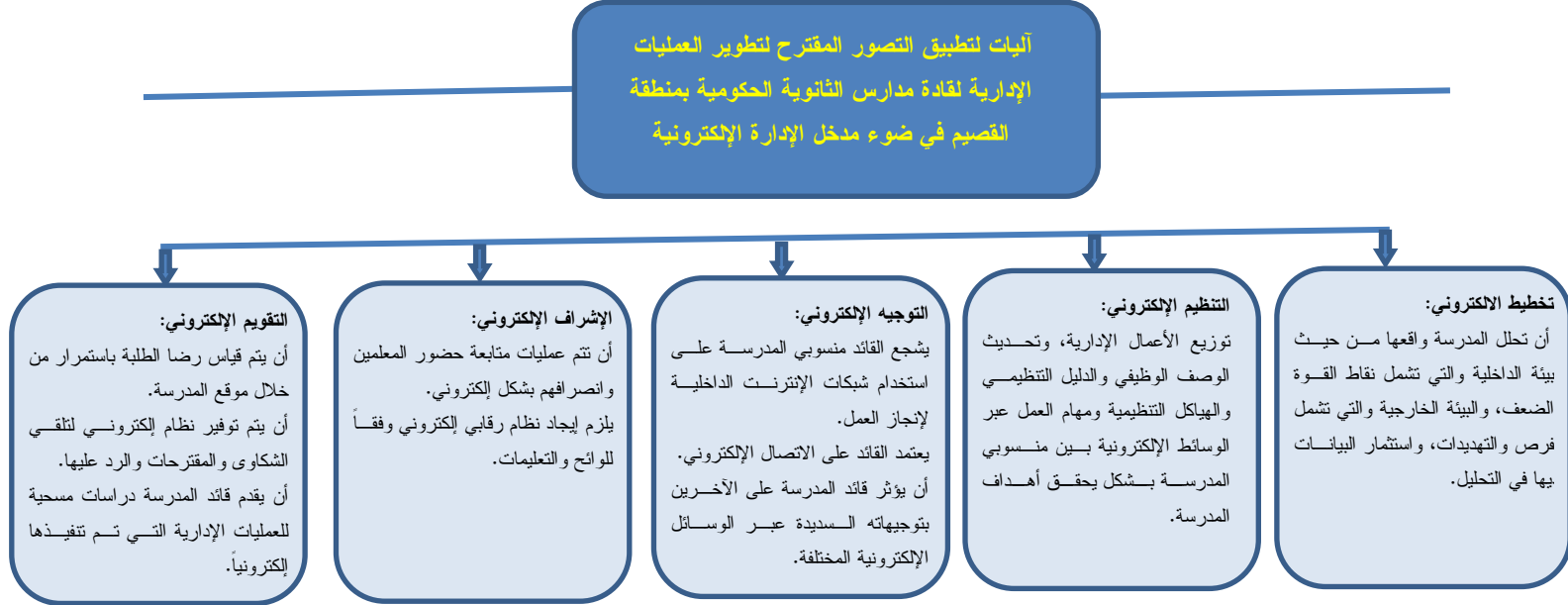
يتبين من الجدول رقم (١١) أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول أهم المتطلبات اللازمة لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم لتطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية كانت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل (٣,٦٩) بانحراف معياري (٠,٩٤) بدرجة كبيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٤٣ - ٤,٠٢) بدرجة كبيرة، ويمكن عزو النتيجة بشكل عام إلى ضرورة توافر عدد من المتطلبات سواءً ما يتعلق بالجانب المالي من تخصيص ميزانية للمدرسة، أو لتوفير المعدات والآلات اللازمة، وكون المخصصات المالية في نظر أفراد الدراسة تأتي ضمن أهم المتطلبات في الرتبة الأولى هذا يدل على أهميتها ونجاح أى مشروع يتوقف على المال، و يساعد على العمل في البنية التحتية الإلكترونية للمدرسة المتمثلة في شبكة الإنترنت والاتصال وجميع الخدمات المتعلقة بذلك، ويأتى المتطلب الثانى من وجهة نظر أفراد الدراسة وجود القناة التامة لدى القادة بأهمية تطبيق القيادة الإلكترونية فتمت ما توافرت القناة عند قادة المدارس بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيساعد ذلك على بذل المزيد من الجهود في رفع منسوب الوعى لديهم، وبالتالي يدركون حجم أهمية الإدارة الإلكترونية وترشيد الوقت المهدر في المعاملات الورقية، ووجود موظف مختص فى الجوانب التقنية والإلكترونية فى المدرسة يُعد من أهم المتطلبات أيضاً فتوفر الكادر الفنى المتخصص بالأمر التقنية يعالج أى تعطل أو خلل، ويساهم فى عدم توقف العمل، ويغنى التذمر واللوم على الأمور التقنية، وكذلك ضرورة تخفيض الأعباء الإدارية لقادة المدارس من خلال زيادة الفريق المعاون، من أجل أن تمارس الإدارة الإلكترونية بكل اقتدار، وأهمية التدريب، حيث جاء من ضمن المتطلبات الهامة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أن يراعى عند ترشيح القيادات المدرسية أن يمتلك القائد مهارات الإدارة الإلكترونية وأن لا يكون فكره تقليدياً، وختمت المتطلبات الإلكترونية بالتطبيق الحقيقى للإدارة الإلكترونية فى

العمليات الإدارية للمدرسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف وتقييم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السبيعي، والشهري (٢٠١٩) التي جاءت المتطلبات البشرية والمالية والتقنية بدرجة عالية، واختلفت مع نفس الدراسة في المتطلبات الإدارية التي جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "هي" (He, 2008) التي بينت أن هنالك العديد من المتطلبات للانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:** ما التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؟







تقدم الدراسة تصورًا مقترحًا في ضوء نتائج الدراسات السابقة، والأدب النظري، ونتائج هذه الدراسة الميدانية بعد الوقوف على الواقع والصعوبات وأهم المتطلبات اللازمة لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم لتطوير العمليات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، تم بناء التصور المقترح، وعرضه على عددٍ من الأساتذة لتحكيمه، وبعد إجراء الباحث التعديلات اللازمة تم إعداد التصور المقترح في صورته النهائية، والذي اشتمل على المحاور التالية:

### المحور الأول: مرتكزات التصور المقترح وفلسفته:

تتعلق مرتكزات التصور المقترح وفلسفته من المنطلقات التالية:

- خطة التنمية العاشرة (١٤٣٦ - ١٤٤١/٢٠١٥-٢٠٢٠): حيث حددت الخطة ثمانى أولويات وطنية يتطلب التركيز عليها للتعامل مع القضايا والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها المملكة في الوقت الراهن، ومن تلك الأولويات تحسين فعالية الأداء الحكومى بتحسين آليات الحوكمة فى الجهات الحكومية. كما أشارت الخطة إلى سياسة تحقيق هدف الموارد البشرية التى استهدفت من ضمنها التعليم العام ومنها توفير البنى التحتية التعليمية والتقنية فى المدارس والجامعات والتوسع فى استخدام الوسائل الحديثة، وتطوير المناهج العلمية بما يواكب معارف العصر. وكذلك نصت على تطوير البيئة التعليمية لتصبح أكثر جاذبية وتشويقاً للنشء ودافعية لهم للتعلم الذاتى والقراءة الناقدّة، واكتساب المعارف والمهارات المختلفة.
- التحول الوطنى ورؤية المملكة ٢٠٣٠: تترك المملكة العربية السعودية أهمية القطاع التقنى، وحوكمة التحول الرقمى، وتطوير البنية التحتية التقنيّة، ودعمت استعمال التطبيقات الإلكترونية والسحابة الإلكترونية الحكومية ومنصة مشاركة البيانات ونظام

إدارة الموارد البشرية، والتقنية ضمن النقاط التي تطمح الوصول إليها في رؤيتها للتحول الوطني حتى عام ٢٠٣٠.

- توجهات وزارة التعليم لتطوير مؤسسات التعليم العام: تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً نوعياً في شتى المجالات، وبعد التعليم في مقدمة الدعائم المؤثرة في المسيرة التنموية، وبالتالي تتطلق فلسفة التصور المقترح من أهمية التعليم العام، ودوره في أداء رسالته، وتأهيل الطلبة بكل كفاءة واقتدار؛ وعملت وزارة التعليم على رفع كفاءة الأداء، وتفعيل التقنيات الحديثة المساندة في منظومة العمل التعليمي، وتحسين البيئة المدرسية، ورفع كفاءة الأداء، وتطوير النظم والإجراءات، حيث من ضمن الأهداف العامة للتعليم ٢٠٢٠ تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، وتعزيز قدرة نظام التعليم والتدريب لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل. وكذلك الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني، ومواكبة المستجدات لذلك تم عمل تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس الثانويات لتحقيق جودة أداء إدارة هذا النوع من التعليم.

- مدخل الإدارة الإلكترونية بصفته أحد الاتجاهات التطويرية الحديثة: في هذا العصر المتسارع حدث تغير وتطور متسارع على المستوى التقني، ترتب على ذلك مواكبة المستجدات العصرية، من بين هذا التقدم التطور في الفكر الإداري، والبحث عن اتجاهات إدارية حديثة تواكب هذا التطور التقني، وبرز من بين هذه الاتجاهات الإدارة الإلكترونية التي تُعد فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة، وهي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، وهذا الاتجاه الحديث يمكن المدارس من إجراء عملها الإداري باستخدام تقنية المعلومات الإدارية، والتحول نحو الإدارة الإلكترونية، بدلاً من العمل بالنظام الورقي؛ وهذا أدى إلى ضرورة أن تتحول جميع الإجراءات والممارسات في المدارس الثانوية إلى الإدارة الإلكترونية في

العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف وتقويم بما تشمله من الهياكل التنظيمية والتشريعية واللوائح. وتتميز الإدارة الإلكترونية بأنها بلا ورق كما أنها تقوم بإدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة في كفاءة وفاعلية الأداء، ويتمشى مع توجهات المملكة العربية السعودية.

### المحور الثاني: مبررات التصور:

- يقوم التصور على العديد من المبررات، أبرزها على النحو التالي:
- لما تتمتع بها المملكة العربية السعودية من مساحة جغرافية مترامية الأطراف، وتماشياً مع التطور التقني ومواكبة المستجدات العصرية، وتقليل الكلفة المالية على المؤسسات التعليمية.
  - إمكانية حفظ البيانات دون الحاجة إلى مكان لتخزين الملفات الورقية، والتخلص من التعقيدات الإدارية التي تأخذ وقتاً.
  - الحاجة الماسة لتطوير التعليم العام، وخاصة المدارس الثانوية؛ لإعادة النظر في الإجراءات الإدارية في ظل التحديات العالمية المتلاحقة، يأتي في مقدمتها التقنية.
  - المنافسة للوصول إلى التميز.
  - الحاجة الماسة لتطوير العمليات الإدارية تقنياً؛ لمواكبة المستجدات العصرية.
  - بعض التوصيات لبعض الدراسات أوصت ببناء تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف مراحل التعليم العام.

### المحور الثالث: الأهداف العامة للتصور:

يسعى التصور إلى تحقيق الهدف الرئيس للدراسة وهو تطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وينفرد منها الأهداف التالية:

- تسهيل الإجراءات الإدارية داخل المدارس الثانوية.
- إحداث نقلة في مستوى الطلبة، حيث يتوقف مستوى الطالب على جودة إدارة مدرسته.
- تحقيق العدالة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إعطاء المسؤولين عن اتخاذ القرار الرؤية الواضحة عن خارطة الطريق للوصول إلى تطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

### المحور الرابع: متطلبات التصور المقترح:

- يضمن نجاح التصور المقترح إذا تم الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الإدارة الإلكترونية التي تجعل ضمانات التطبيق ممكنة ومن تلك المتطلبات:
  - أ- المتطلبات البشرية المؤهلة: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية:
    - وجود إرادة من الجهات العليا لعمل الهياكل الإدارية وإحداث التغييرات الجوهرية التي تواكب الإدارة الإلكترونية.
    - دعم قيادات المدارس الثانوية من قبل المسؤولين، وتشجيعهم وتحفيزهم؛ لتوليد الدافعية نحو التحول للإدارة الإلكترونية، وكسر مقاومة التغيير؛ ليتحقق اقتناع قائد المدرسة وجميع منسوبيها بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهميتها.
    - ضرورة تدريب قادة المدارس الثانوية، وجميع العاملين فيها على استخدام التقنية، لرفع كفاءة الأداء، وتنمية مهاراتهم التقنية.
    - نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين أوساط العاملين في المجال التعليمي.

- الاستعانة بالخبرات البشرية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، والاستفادة من خبراتهم.
- ب- المتطلبات التقنية والمادية: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية:
  - العمل على بنية تحتية تقنية متكاملة ومترابطة مع الجهات ذات العلاقة.
  - توفير الأجهزة والمعدات والوسائل التكنولوجية التي تحتاجها المدرسة عند التحول للإدارة الإلكترونية.
  - توفر قاعدة بيانات إلكترونية بالمدرسة.
  - وجود مبرمجين متخصصين في الجوانب الإلكترونية.
  - تخصيص ميزانية لتشغيل بند الصيانة والأجهزة.
  - توافر شبكة إنترنت داخلية تربط كافة مرافق المدرسة ببعضها.
- ج- المتطلبات الإدارية: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية :
  - العمل المؤسسى على تصميم هياكل تنظيمية تتوافق مع التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
  - بناء خطة إستراتيجية تتضمن التحول للإدارة الإلكترونية.
  - العمل على دليل تنظيمى يتضمن إعادة توزيع توصيفات المهام والمسؤوليات بين جميع العاملين.
  - أن تكون خارطة التدفق الإلكتروني فى سير الإجراءات الإدارية سهلة ومرنة.
  - أن تكون البيئة التعليمية جاذبة والمناخ البيئى تسوده الثقة.
  - تخفيض الأعباء الإدارية على قائد المدرسة من خلال زيادة الفريق الإدارى المعاون.

- التطبيق الحقيقي للإدارة الإلكترونية فى العمليات الإدارية للمدرسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف وتقييم.

### المحور الخامس: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمر بمراحل عدة منها:

- مرحلة التوثيق الإدارى: توثيق جميع الملفات، والتوصيفات الوظيفية بما فيها الهيكل التنظيمى، وجميع الإجراءات التعليمية والإدارية.
- مرحلة التطوير الإدارى: أن يتم التطوير الإدارى وفقاً لمتطلبات المرحلة التقنية، فعند التخطيط مثلاً فى الإدارة الإلكترونية يتم بشكل أفقى، حيث يتفاعل جميع العاملين بالمدرسة فى رسم سياسة التخطيط وكل منهم يكون مُشاركاً؛ وبالتالي الجميع يسعى لإنجاحه، على عكس التخطيط التقليدى، حيث يتم بشكل عمودى بمعنى أن العاملين ينحصر دورهم فى التنفيذ، وكذلك مراعاة الاتجاهات الحديثة مثل إدارة الجودة.
- مرحلة التطوير التقنى: وتشمل هذه المرحلة تطوير جميع الجوانب التقنية من مبرمجين وفنيين، وتحليل جميع الأعمال الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات فى الحاسب الآلى، وكل ما تحتاجه أمور التقنية فى هذا الجانب.

### المحور السادس: آليات لتطبيق التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية:

على النحو الآتى:

- أ- التخطيط الإلكتروني: لتطوير العملية الإدارية وهو أول وظيفة للإدارة يلزم أن تتخذ المدرسة ما يلى:



- أن تعمل خطة المدرسة على إزالة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - تصمم المدرسة خطة تشغيلية إلكترونية وفقاً للخطة الإستراتيجية.
  - أن تحلل المدرسة واقعها من حيث البيئة الداخلية والتي تشمل نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية والتي تشمل الفرص والتهديدات، واستثمار البيانات لديها في التحليل.
  - أن تتضمن خطة المدرسة وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - أن يشترك جميع العاملين بالمدرسة في وضع رؤية ورسالة المدرسة.
  - أن يتم تحديد الموارد المطلوبة للتحويل الإلكتروني.
  - التخطيط في الإدارة الإلكترونية يتم بشكل أفقى، حيث يتفاعل جميع العاملين بالمدرسة في رسم سياسة التخطيط وكل منهم يكون مُشاركاً؛ وبالتالي الجميع يسعى لإنجاحه، على عكس التخطيط التقليدى، حيث يتم بشكل عمودى بمعنى أن العاملين ينحصر دورهم في التنفيذ.
  - أن يتم نشر خطة المدرسة على موقع المدرسة.
  - أن تعيد المدرسة صياغة خطتها وأنظمتها، وتلتزم بخطة إلكترونية تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها.
- ب- التنظيم: لتطوير العملية الإدارية وهى ثانى وظيفة للإدارة يلزم أن تتخذ المدرسة ما يلى:
- توزيع الأعمال الإدارية، ومهام العمل عبر الوسائط الإلكترونية بين منسوبي المدرسة بشكل يحقق أهداف المدرسة.
  - إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية في مدارس التعليم الثانوى.

- توفير نظام أرشفة إلكترونية لمختلف العمليات.
  - أن يتم إعلان الدليل التنظيمي للمدرسة ونشره على الموقع الإلكتروني.
  - أن تتم الإجراءات الإدارية بالمدرسة من خلال تطبيقات إلكترونية.
  - أن يعتمد قائد المدرسة التوقيع الإلكتروني في جميع المعاملات.
  - إعادة صياغة الدليل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ونشره على الموقع.
  - تحديث الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة من خلال أنظمة الحاسب الآلي.
  - أن تتم الإجراءات الإدارية بالمدرسة في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
  - أن يعاد صياغة تفويض المسؤوليات عبر وسائط التقنية.
- ج- التوجيه: لتطوير العملية الإدارية وهي ثالث وظيفة للإدارة يلزم أن تتخذ المدرسة ما يلي:
- يشجع القائد منسوبي المدرسة على استخدام شبكات الإنترنت الداخلية لإنجاز العمل.
  - يعتمد القائد على الاتصال الإلكتروني.
  - أن يؤثر قائد المدرسة على الآخرين بتوجيهاته السديدة عبر الوسائل الإلكترونية المختلفة.
  - أن يكون التوجيه إلكترونياً يقوم على أساس العلاقات الإنسانية لإعطاء مروسيه التعليمات.
  - أن يستخدم القائد طرقاً إلكترونية متعددة في التحفيز لتجويد العمل.
  - أن يفعل القائد وسائل اتصالات حديثة لزيادة كفاءة التواصل.
  - أن يستثمر قائد المدرسة الوسائل الإلكترونية في بناء فرق العمل الجماعي.

د- الإشراف الإلكتروني: لتطوير العملية الإدارية وهو رابع وظيفة للإدارة، يلزم أن تتخذ المدرسة ما يلي:

- أن تتم عمليات متابعة حضور المعلمين وانصرافهم بشكل إلكتروني.
- يلزم إيجاد نظام رقابي إلكتروني وفقاً للوائح والتعليمات.
- أن تتم متابعة أداء العاملين من قبل القائد إلكترونياً.
- أن يتم الإشراف العام على جميع أنشطة المدرسة من خلال نظام إلكتروني.
- أن يتم كتابة التقارير الإحصائية إلكترونياً بشكل دوري لرفعها للإدارة العليا.
- أن تتم عمليات الجرد إلكترونياً.
- أن يتم تحديث المعلومات الخاصة ببيانات الموارد البشرية لمنسوبي المدرسة إلكترونياً.

ه- التقويم الإلكتروني: لتطوير العملية الإدارية وهو الوظيفة الخامسة للإدارة، يلزم أن تتخذ المدرسة ما يلي:

- أن يتم قياس رضا الطلبة باستمرار من خلال موقع المدرسة.
- أن يتم توفير نظام إلكتروني لتلقى الشكاوى والمقترحات والرد عليها.
- أن يقدم قائد المدرسة دراسات مسحية للعمليات الإدارية التي تم تنفيذها إلكترونياً.
- أن يقارن قائد المدرسة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الفروق من أجل الإجراءات التصحيحية عبر الحاسب الآلي.
- أن يعطى قائد المدرسة للعاملين تغذية راجعة في جميع وسائط التواصل الإلكتروني بصفة دورية.
- أن يعد القائد تقارير إلكترونية لقياس الأداء الفعلي عن منسوبي المدرسة.

- أن يتم قياس أداء منسوبي المدرسة للمهام المنجزة إلكترونياً.
- أن يرصد قائد المدرسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المدرسة.
- أن يتم قياس الأداء السنوي للعاملين عبر استمارات الأداء الإلكتروني.

**وفيما يلي تفصيل للمحور السادس:** تمثل هذه الآليات الترجمة الفعلية لفلسفة التصور المقترح ومرتكزاته بناءً على أهداف التصور المقترح، ومتطلباته، والإطار النظري والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية وتتمثل هذه الآليات فيما يلي:

مسؤولية التنفيذ	المحور السادس: آليات لتطبيق التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم	المقترحات	البُعد (العمليات الإدارية)
<p>١- قائد المدرسة، ومن يفوض مع الاستعانة بالخبراء. ثم مشاركة جميع منسوبي المدرسة للعمل بالخطة.</p> <p>٢- المكلف على موقع المدرسة، ثم لجنة الإعلام بالمدرسة لإعلانها للآخرين.</p> <p>٣- اللجنة القانونية بإدارة التعليم.</p> <p>٤- مشاركة جميع منسوبي المدرسة، والمكلف على موقع المدرسة، ثم اللجنة الإعلامية بالمدرسة.</p> <p>٥- مشاركة جميع منسوبي المدرسة.</p>	<p>١- تشكيل فريقاً بالمدرسة، وتدريبهم على كيفية العمل فى الخطط، والاستعانة بالخبراء، ثم البدء فى تحليل البيئة الداخلية والتي تشمل نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية والتي تشمل الفرص والتهديدات، تمهيداً للبدء فى إعداد خطة إستراتيجية، ينبثق منها خطة تشغيلية، واستثمار البيانات لديها فى التحليل.</p> <p>٢- أن يتم نشر خطة المدرسة على موقع المدرسة.</p> <p>٣- بتضمين خطة المدرسة الإلكترونية وضع تشريعات قانونية.</p>	<p>١- أن تحلل المدرسة واقعاها.</p> <p>٢- وضع خطة للمدرسة مرنة تتواءم مع المستجدات التقنية.</p> <p>٣- توضيح التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.</p> <p>٤- تعريف جميع العاملين بالمدرسة والطلبة والمجتمع المحلى برؤية المدرسة ورسالتها.</p> <p>٥- اتجاه التخطيط الإلكتروني</p>	التخطيط الإلكتروني

مسؤولية التنفيذ	المحور السادس: آليات لتطبيق التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم	المقترحات	البُعد (العمليات الإدارية)
	<p>٤- أن تكتب رؤية المدرسة ورسالتها بالمشاركة مع العاملين بالمدرسة، ثم ترفع على موقع المدرسة الإلكتروني، وكذلك نشر رؤية المدرسة ورسالتها عبر وسائل التواصل الاجتماعي.</p> <p>٥- التخطيط في الإدارة الإلكترونية يتم بشكل أفقى، حيث يتفاعل جميع العاملين بالمدرسة في رسم سياسة التخطيط وكل منهم يكون مشاركاً؛ وبالتالي الجميع يسعى لإنجاحه، على عكس التخطيط التقليدي حيث يتم بشكل عمودى بمعنى أن العاملين ينحصر دورهم في التنفيذ.</p>		

مسؤولية التنفيذ	المحور السادس: آليات لتطبيق التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم	المقترحات	البُعد (العمليات الإدارية)
<p>١- إدارات التعليم بالتنسيق مع وزارة التعليم.</p> <p>٢- قائد المدرسة، أو من يفوضه.</p> <p>٣- يشكل فريق من قبل قائد المدرسة.</p> <p>٤- يشكل فريق من قبل قائد المدرسة.</p> <p>٥- يشكل فريق من قبل قائد المدرسة.</p>	<p>١- إحداث تغيير في الهياكل التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بما يتناسب مع طبيعة المرحلة الانتقالية لمواكبة التطورات التقنية.</p> <p>٢- توزيع الأعمال الإدارية، ومهام العمل عبر الوسائط الإلكترونية بين منسوبي المدرسة بشكل يحقق أهداف المدرسة للعمل على ما يلي:</p> <p>- رفع تقارير الإنجازات إلكترونياً لمكتب الإشراف التربوي الذي تتبع له المدرسة.</p> <p>- توفير نظام أرشفة إلكترونية لمختلف العمليات.</p>	<p>١- مراجعة الهياكل التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي</p> <p>٢- تحديد الأعمال الإدارية.</p> <p>٣- توضيح الإجراءات الإدارية المنظمة للعمل.</p> <p>٤- توثيق تفويض الصلاحيات.</p> <p>٥- مراجعة الأنظمة واللوائح لمواكبة التطورات.</p>	التنظيم الإلكتروني

مسؤولية التنفيذ	المحور السادس: آليات لتطبيق التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم	المقترحات	البُعد (العمليات الإدارية)
	<p>- أن يتم إعلان الدليل التنظيمي للمدرسة ونشره على الموقع الإلكتروني،</p> <p>- إعادة صياغة الدليل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ونشره على الموقع.</p> <p>- أن تتم الإجراءات الإدارية بالمدرسة من خلال تطبيقات إلكترونية.</p> <p>- تحديث الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة من خلال أنظمة الحاسب الآلي.</p> <p>٣- أن تتم الإجراءات الإدارية بالمدرسة في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؛ وذلك بتصميم كتيب إلكتروني توضح فيه الإجراءات ويُعلن لمنسوبي المدرسة.</p>		



مسؤولية التنفيذ	المحور السادس: آليات لتطبيق التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم	المقترحات	البُعد (العمليات الإدارية)
	<p>٤- أن يعاد صياغة تفويض المسؤوليات عبر وسائط التقنية.</p> <p>٥- تحديث اللوائح والأنظمة بشكل دوري لمواكبة التقدم العلمي والتقني.</p>		
<p>١- قائد المدرسة.</p> <p>٢- شركة الاتصالات.</p> <p>٣- قائد المدرسة، أو ومن يفوضه.</p> <p>٤- قائد المدرسة.</p> <p>٥- قائد المدرسة.</p> <p>٦- قائد المدرسة.</p>	<p>١- يعتمد القائد على الاتصال الإلكتروني.</p> <p>٢- أن يتم توفير شبكات إنترنت عالية السرعة للمدرسة، وفتح شبكة اتصال سريعة بين المؤسسات التعليمية. بالشراكة مع الاتصالات وتقنية المعلومات</p>	<p>١- التواصل السريع بين منسوبي المدرسة.</p> <p>٢- يشجع القائد منسوبي المدرسة على استخدام شبكات الإنترنت الداخلية لإنجاز العمل.</p> <p>٣- أن يكون التواصل إلكترونياً،</p>	التوجيه الإلكتروني

مسؤولية التنفيذ	المحور السادس: آليات لتطبيق التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم	المقترحات	البُعد (العمليات الإدارية)
	<p>٣- أن يكون التوجيه إلكترونياً يقوم على أساس العلاقات الإنسانية لإعطاء مروضيه التعليمات.</p> <p>٤- أن يؤثر قائد المدرسة على الآخرين بتوجيهاته السديدة عبر الوسائل الإلكترونية المختلفة.</p> <p>٥- أن يستخدم القائد طرقاً إلكترونية متعددة في التحفيز لتجويد العمل.</p> <p>٦- أن يستثمر قائد المدرسة الوسائل الإلكترونية في بناء فرق العمل الجماعي.</p>	<p>٤- أن يؤثر القائد في الآخرين.</p> <p>٥- تحفيز العاملين.</p> <p>٦- بناء فرق عمل.</p>	
<p>١- قائد المدرسة أو من يفوضه.</p> <p>٢- تشكيل فريق من قبل إدارة المدرسة بالتنسيق مع مكتب</p>	<p>١- أن تتم عمليات متابعة حضور المعلمين وانصرافهم بشكل إلكتروني.</p>	<p>١- متابعة الحضور والانصراف.</p>	الإشراف الإلكتروني

مسؤولية التنفيذ	المحور السادس: آليات لتطبيق التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم	المقترحات	البُعد (العمليات الإدارية)
<p>الإشراف التربوي.</p> <p>٣- قائد المدرسة.</p> <p>٤- تشكيل فريق من قبل إدارة المدرسة.</p> <p>٥- المُكلف عن التقارير الإحصائية بالمدرسة، أو من يكلفه القائد.</p> <p>٦- تُشكل لجنة خاصة بذلك من قبل القائد تنفذها إلكترونياً.</p> <p>٧- إلزام كل شخص يحدث بياناته بنفسه عبر الموقع ويعتمد ذلك القائد إلكترونياً.</p>	<p>٢- إيجاد نظام رقابي إلكتروني لسير العمل وفقاً للوائح والتعليمات.</p> <p>٣- أن تتم متابعة أداء العاملين إلكترونياً.</p> <p>٤- أن يتم الإشراف العام على جميع أنشطة المدرسة من خلال نظام إلكتروني.</p> <p>٥- أن يتم كتابة التقارير الإحصائية إلكترونياً بشكل دوري لرفعها للإدارة العليا.</p> <p>٦- أن تتم عمليات الجرد إلكترونياً.</p> <p>٧- تصميم بيانات منسوبي المدرسة على الموقع، وربطها بمكتب الإشراف التربوي، ثم إلزام كل عضو أن يتم تحديث المعلومات</p>	<p>٢- تطوير نظام رقابي.</p> <p>٣- متابعة الأداء.</p> <p>٤- الإشراف على أنشطة المدرسة.</p> <p>٥- إعداد تقارير دورية.</p> <p>٦- جرد محتويات المدرسة.</p> <p>٧- مراجعة بيانات الموارد البشرية لمنسوبي المدرسة.</p>	

مسئولية التنفيذ	المحور السادس: آليات لتطبيق التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم	المقترحات	البُعد (العمليات الإدارية)
	الخاصة ببياناته، وإرسال الطلب إلكترونياً لقائد المدرسة الذى بدوره يعتمد التحديث بعد مراجعة البيانات، وإرساله إلكترونياً حسب خارطة التدفق.		
<p>١- المُكلف عن الموقع الإلكتروني.</p> <p>٢- من يُكلفه القائد.</p> <p>٣- يُشكل فريق بذلك.</p> <p>٤- قائد المدرسة.</p> <p>٥- قائد المدرسة.</p> <p>٦- قائد المدرسة</p>	<p>١- أن يتم قياس رضا الطلبة والمجتمع المحلى باستمرار من خلال تصميم استبيان يقيس الأداء ورفعته على موقع المدرسة متاحاً للجميع.</p> <p>٢- أن يتم توفير نظام إلكترونى سرى لتلقى الشكاوى والمقترحات والرد عليها.</p> <p>٣- أن يقدم قائد المدرسة دراسات مسحية للعمليات الإدارية التى تم تنفيذها إلكترونياً.</p>	<p>١- الاستفادة من التغذية الراجعة.</p> <p>٢- استقبال الشكاوى والمقترحات والرد عليها.</p> <p>٣- تقييم العمليات الإدارية التى يمارسها القائد.</p> <p>٤- تقييم العمل لمنسوبي المدرسة.</p>	التقويم الإلكتروني

مسؤولية التنفيذ	المحور السادس: آليات لتطبيق التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم	المقترحات	البُعد (العمليات الإدارية)
<p>٧- قائد المدرسة.</p> <p>٨- قائد المدرسة.</p> <p>٩- قائد المدرسة</p>	<p>٤- أن يقارن قائد المدرسة الأداء الفعلي للمعلمين بمعايير الأداء وتحديد الفروق من أجل الإجراءات التصحيحية عبر الحاسب الآلي.</p> <p>٥- أن يعطى قائد المدرسة للعاملين تغذية راجعة في جميع وسائط التواصل الإلكتروني بصفة دورية.</p> <p>٦- أن يعد القائد تقارير إلكترونية لقياس الأداء الفعلي عن منسوبي المدرسة.</p> <p>٧- أن يتم قياس أداء منسوبي المدرسة للمهام المنجزة إلكترونياً.</p>	<p>٥- التغذية الراجعة لأداء منسوبي المدرسة.</p> <p>٦- توثيق تقارير الأداء.</p> <p>٧- تقييم أداء منسوبي المدرسة بصفة دورية لكل مهمة أنجزت.</p> <p>٨- تحديد احتياجات منسوبي المدرسة وفقاً لتقييمهم.</p> <p>٩- التقويم الختامي بحيادية وموضوعية ومهنية.</p>	

مسؤولية التنفيذ	المحور السادس: آليات لتطبيق التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم	المقترحات	البُعد (العمليات الإدارية)
	<p>٨- أن يرصد قائد المدرسة الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المدرسة.</p> <p>٩- أن يتم قياس الأداء السنوي للعاملين عبر استمارات الأداء الإلكتروني بتشكيل لجنة مركزية .</p>		

## توصيات الدراسة:

- فى ضوء النتائج، توصلت الدراسة إلى عددٍ من التوصيات منها:
- ضرورة الاستفادة من الخبراء فى هذا المجال، ومن ذوى الكفاءة فى العمليات الإدارية والتحول نحو الإدارة الإلكترونية.
  - العمل على كل ما يطور العمليات الإدارية لقادة المدارس الثانوية فى منطقة القصيم فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
  - ضرورة العمل على متطلبات الإدارة الإلكترونية من قبل الجهات ذات العلاقة.
  - متابعة تطبيق التصور المقترح وتنفيذه وإدخال التعديلات اللازمة.
  - ضرورة نشر ثقافة الحاسب الآلى بين العاملين بالمدرسة.
  - ضرورة تبنى الإدارة الإلكترونية من قبل المسؤولين، وتوجيه العاملين للتحويل للإدارة الإلكترونية.
  - ضرورة وضع خطة تشغيلية مُعلنة ومحددة بوقت وزمن للبدء فى إجراءات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - عقد دورات تدريبية متقدمة متعلقة بالبرمجيات والأساليب الإلكترونية.
  - البدء بنشر أى عمل تعليمى أو إدارى على موقع المدرسة.

## المراجع:

## المراجع العربية

١. أبو أمونه، يوسف محمد يوسف (٢٠٠٩): واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً eHRM فى الجامعات الفلسطينية النظامية. قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة.
٢. أبو الحسن، بدرى أحمد؛ محمد، حنان عبد الستار، حسن، زينب محمد (٢٠١٨م). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية فى المدارس الثانوية الفنية الصناعية: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، مجلة العلوم التربوية، ع٤٣، ص ص ٥٢-٨٦.
٣. أبو سنينة، عونىة طالب (٢٠٠٢). "الإدارة الإلكترونية لمدارس التعليم قبل الجامعى فى المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر مديرى المدارس"، مجلة التربية، العدد ١١٠، القاهرة: جامعة الأزهر.
٤. الحبيب، فهد إبراهيم (١٤٢٦). تربية المواطنة، الاتجاهات المعاصرة فى تربية المواطنة، اللقاء الثالث عشر لقادة العمل التربوى بالباحة. للفترة ٢٦ - ٢٨ محرم. ص ١٩٩.
٥. الحسن، حسين محمد (٢٠٠٩م). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية.



٦. حسين، عبدالكريم محمد أحمد؛ وبدوى، محمود فوزى أحمد (٢٠١٢). تطوير إدارة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
٧. الحمادى، بسام عبد العزيز، والحميضى، وليد سليمان (٢٠٠٤م)، "الحكومة الإلكترونية فى المملكة العربية السعودية: الخطط والمبادرات". (الندوة الدورية العاشرة فى مجال الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون الخليجى)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
٨. الخوالدة، تيسير محمد أحمد، حداد، سليم (٢٠١٦م). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية فى الجامعات الأردنية من وجهة نظر أصحاب المراكز القيادية فيها. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج ٢٢، ع ٣، ص ص ٢٦٣-٣٠٠.
٩. السالمى، علاء عبدالرزاق (٢٠٠٨). شبكات الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٠. السبيعى، خالد صالح؛ والشهرى، فاطمة عبدالله (٢٠١٩). واقع ممارسة القيادة الإلكترونية فى المدارس الثانوية الحكومية للبنات فى مدينة الرياض ومدى توافر متطلبات تطبيقها. المجلة التربوية، مج ٣٣، ع ١٣٠: ص ص ٩٨-٥٩.
١١. السبيعى، مناحى، عبد الله (٢٠٠٥م)، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية فى الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

١٢. السبيل، عبد الله (٣٠٠٣م). التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات، سلطنة عمان، ١٠-١٢ مايو.
١٣. السلطان، محمد عبدالله (١٤٢٤). بدايات التعليم الحكومي فى عهد الملك عبدالعزيز، مجلة الفيصل، العدد ٢١٦.
١٤. شحاته، حسن؛ النجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار اللبنانية المصرية: القاهرة.
١٥. الصيرفى، محمد (٢٠٠٧م). الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الفكر الجامعى.
١٦. عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٧م)، الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
١٧. عبد الرحمن، إيمان جميل عبد الفتاح (٢٠١٨م). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية فى وظائف العمليات الإدارية لدى مديرى المدارس الأردنية فى محافظة العاصمة عمان وسبل تطويرها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٦، ع٦، ص ١-٢٨.
١٨. عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبدالرحمن؛ وعبدالحق، كايد (٢٠٠٥). البحث العلمى ومفهومه وأدواته وأساليبه. ط٩. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
١٩. العتيبي، عالية محمد (٢٠١٣). تجارب بعض الدول فى تطبيق الإدارة الإلكترونية وإمكانية الاستفادة منها فى تطوير إدارة المدرسة الثانوى العامة بالمملكة العربية السعودية. التربية، مج ١٦، ع٤٢: ص ٨٣-١٣٨.

٢٠. عبدالفتاح، مراد (٢٠٠٣). الحكومة الإلكترونية. القاهرة: دار المعارف.
٢١. عبدالناصر، موسى؛ وقريشى، محمد (٢٠١١). مساهمة الإدارة الإلكترونية فى تطوير العمل الإدارى بمؤسسات التعليم العالى: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر. مجلة الباحث. ٩(١)، ٨٧-١٠٠.
٢٢. العلاق، بشير عباس. (٢٠٠٥م). الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات. أبوظبى: مركز الإمارات للدراسات والبحوث التطبيقية.
٢٣. عليمات، صالح (٢٠٠٧). العمليات الإدارية فى المؤسسات التربوية. القاهرة: دار الشروق.
٢٤. غنيم، أحمد محمد. (٢٠٠٤م). الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة: المكتبة العصرية.
٢٥. الفريح، إبراهيم (٢٠٠٣م): "انتشار تقنيات المعلومات والاتصالات فى الدول العربية وأثرها على مشاريع الحكومة الإلكترونية"، ورقة عمل مقدمة فى مؤتمر الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، (فى الفترة من ١٢-١٠ مايو)، سلطنة عمان: مسقط.
٢٦. المنصور، عبدالله خالد (٢٠٠٠). مشروع عبدالله بن عبدالعزيز وأبنائه الطلبة، الرؤية والأهداف والمراحل، مجلة مركز البحوث التربوية الدوحة، قطر، الإصدار الثانى.
٢٧. مرسى، عمر محمد محمد؛ ومصطفى، محمد مصطفى محمد (٢٠١١م): تصور مقترح لتجويد الأداء الإدارى لرؤساء الأقسام العلمية فى ضوء مبادئ الجودة الشاملة فى جامعة أسبوط، مجلة الثقافة والتنمية، أكاديمية البحث العلمى، ٤٩٤.
٢٨. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠١). المدير وتحديات العولمة، القاهرة: دار النهضة.

٢٩. موسى، عبد الله عبد العزيز. (٢٠٠٢). استخدام الحاسب الآلى مع التعميم، الرياض: مكتبة الشقري.
٣٠. نجم، عبود (٢٠٠٤). الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
٣١. النمر، سعود بن محمد وآخرون (٢٠٠٦م)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط٦، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
٣٢. وزارة الاقتصاد والتخطيط، خطة التنمية العاشرة، ٢٠١٥/١٤٤١، المملكة العربية السعودية.
٣٣. وزارة التعليم (١٤٢٧). القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام بوزارة التربية والتعليم، مجلة التوثيق التربوي، العدد (٤٤)، ١٢٢-١٤٦.
٣٤. وزارة المعارف (١٣٩٠)، سياسة التعليم فى المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية.
٣٥. ياسين، سعد (٢٠٠٠م). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

### المراجع الاجنبية

1. Alshammari, IqbalAbeid (2014): High School Principals' Attitudes Toward The Implementation of E-Administration of E-Administration KUWAIT'S Public School, MA. Thesis, Indiana, Indiana State University.

2. Blak, Robert (2003).An investigation of Technology competence of School based-Administration in Florida School.
3. Bruno Lanvin, National e-l-nansaction, king faisal confer encehall-riradh,2007.
4. Elling, W, & Brown, J. Advancing Technology and Student Affairs Practice. IN Winstton,R.B.,Creamer, D.G., Miller, T.K.,(2001). The Professional Student Affairs Adminstrator:Educator, Leader, Manager. Lillington, Nc:Brunner-Rout Ledge.
5. Grey- Bowen, J.(2010): A study of Technology Leadership among Elementary Public School Principals in Miami-Dade County, PhD Dissertation, Florida State University, USA.
6. He, R. (2008) E-leadership Strategy in Virtual Organizations and Virtual Teams. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Science in Technology, Helsinki university of Technology.

7. Horton, W. Forest: The Message of the media the risks opportunities of Migrating Prelectronic Government Information, British Journal of Educational Technology, Vol.(58), No.(1), feb.2001.
8. Mellivell, L. (2007). British University E- Management in Hong Kong Setting. Higher Education in Hong Kong, 6(2), 32-77.
9. Seyal, A. (2012). 1 A preliminary study of school administrators' use of information and communication technologies: Bruneian perspective. International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology. 8(1), 29-45.
10. Slde, Benl and OTHER. (2002). Technology Professional Development Enabled by an Electronic Management System, ERIC Dissertation Abstract (464616).