

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة

الالكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي

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

## DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب/ة: محمد محمد شويح

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 12 سبتمبر 2015



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي  
والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

## درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي

إعداد الباحث

محمد محمد شويح

إشراف

الأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في أصول التربية تخصص إدارة تربوية من كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة

غزة - فلسطين

1436 هـ - 2015 م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد محمد جمعه شويح لنيل درجة الماجستير في كلية التربية / قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

## درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الالكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 07 ذو القعدة 1436هـ، الموافق 2015/08/22م الساعة الواحدة والنصف ظهراً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....  
.....  
.....

مشرفاً و رئيساً

أ.د. فؤاد علي العاجز

مناقشاً داخلياً

أ.د. محمود خليل أبو دف

مناقشاً خارجياً

د. محمد بدر صيام

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية / قسم أصول التربية - الإدارة التربوية .

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.



والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

.....  
.....

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ  
وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي  
سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ  
مُسْتَقِيمٍ ﴾

سورة الملك (22)

## الإهداء

إلى روح أبي ... أسكنه الله فسحج جناته ....

إلى روح أخي أبي بسام ... أسكنه الله فسحج جناته ....

إلى قلب أمي ... التي ما فتئت تدفعني إلى طريق العلم والتعلم ..

إلى إخوتي وأخواتي جميعاً ... فهم مثال لي في درب العلم والعمل ....

إلى زوجتي وأولادي ... شموع الأمل والمستقبل .....

إلى جميع أحبائي وإخواني في الله ..... الذين كانوا لي سنداً في كل خير

الباحث

محمد محمد شويدح

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة فله الشكر أولاً وأخيراً وفي كل حال، والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم القائل: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (الترمذي، الجامع الصحيح ج4 : 339)، ومن وصية رسول الله صلى الله عليه وسلم، كان لا بد من كلمة شكر إلى كل من دعمني أثناء دراستي، إلى من سهل لي مهماتي، إلى من أعانني على استكمال هذه الدراسة، إليهم جميعاً أتقدم بالشكر الجزيل، المعطر بالحب والإخلاص، والمزين بالوفاء وحفظ الجميل إلى يوم الدين، وأخص منهم :

رئاسة الجامعة الإسلامية وإدارتها، وعمادة الدراسات العليا.

أعضاء هيئة التدريس الأفاضل بكلية التربية عموماً ، وبقسم أصول التربية خصوصاً.

الأستاذ الدكتور فؤاد علي العاجز مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والذي تقصّل بالإشراف على رسالتي فوجدت منه العلم الزاخر، والعطاء الوافر، والنصح السديد، والتوجيه الرشيد، والحكمة العالية، ورحابة الصدر.

الأستاذين الفاضلين عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمود خليل أبو دف عضو لجنة المناقشة الداخلي، والدكتور محمد بدر صيام عضو لجنة المناقشة الخارجي ، لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، ولدورهما الكبير في إثرائها، وإغنائها من واسع علمهما ووافر خبرتهما.

السادة المحكّمين لما قدّموه من نصيحة، ومشورة، ومعونة في إخراج الاستبانة بصورتها الحالية.

السيد/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة الأستاذ فريد أبو عاذرة لتسهيله مهمة تطبيق الاستبانة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وتعميمه الاستبانة على جميع المدارس وحثهم على تعبئتها بشكل موضوعي.

السادة مديري المناطق التعليمية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، ومساعدتهم لتعاونهم وتقديم التسهيلات اللازمة لتطبيق الاستبانة بمدارسهم.

السادة مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة ، والذين أبدوا تعاوناً كبيراً في تعبئة الاستبانة بكل موضوعية .

زملائي الأفاضل جميعاً العاملين معي في مدرسة ذكور الزيتون الابتدائية "ب" وأخص منهم بالذكر كلاً من : مدير المدرسة الأستاذ نايف الحطاب، والأستاذ أحمد العطار، لما قدموه من جهد في الدعم والمساندة، والمعلمة أسماء الزهار لترجمتها لملخص الدراسة إلى اللغة الإنجليزية.

إلى زملائي وإخواني الذين قدموا لي الدعم والمشورة : محمد ابو زيد، إسحاق غباين، د. كمال الهنداوي، باسم غازي، محمد أبو قادوس، محمود طافش

أمي التي ما بخلت عليّ بالدعاء، وقدمت لي كل العون والدعم... راعية العلم في بيتنا ووزيرته ..... لها كل الشكر والعرفان .

إلى الأخت العزيزة فنار فاروق شويدح لما قدمته لي من مساعدة في إعداد أداة الدراسة.

إلى كل من ساهم وساعد ولم يبخل علينا بالعطاء أو بالدعاء .

**لهم مني جميعاً كل الحب والوفاء**

وأخيراً أرجو الله أن يجعل عملي هذا خالصاً متقبلاً لوجهه الكريم ، وأن يجعله في ميزان حسناتي يوم القيامة ، إنه على كل شيء قدير .

## ملخص الدراسة

" درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي ".

المشرف : أ. د. فؤاد علي العاجز

الباحث : محمد محمد شويح

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي ، وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتين، هما: استبانة قياس درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس، وقد تكونت من (47) فقرة، وُزعت على (5)، واستبانة لقياس درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس، وقد تكونت من (37) فقرة، وُزعت على (4) مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للعام الدراسي (2014 – 2015 م) والبالغ عددهم (252) مديراً ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (224) مديراً ومديرة بنسبة (88.88 %) من أفراد مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- 1) الدرجة الكلية لاستبانة درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية بلغت (3.79)، بوزن نسبي (75.80%) وبدرجة عالية.
- 2) الدرجة الكلية لاستبانة درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بلغت (3.82)، بوزن نسبي (76.43%) وبدرجة عالية.
- 3) توجد علاقة ارتباط بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي.

وبناءً على نتائج الدراسة، كان من أهم توصياتها:

أ) توصيات خاصة بالإدارة الإلكترونية :

1. ضرورة زيادة أدوات التواصل الإلكتروني بين الإدارة والموظفين بشكل عام.



2. تمكين دائرة التربية والتعليم للموظفين من الوصول إلى ملفات العمل الإلكترونية من خارج أماكن علمهم.

3. إتاحة الفرصة لأولياء الأمور من الوصول لبيانات أبنائهم والتعرف على علامات أبنائهم بشكل دائم ومستمر.

4. إشراك العاملين في تطوير برامج الإدارة الإلكترونية من خلال فتح قنوات اتصال دائمة لأخذ التغذية الراجعة والملاحظات الهامة حول عمل هذه البرامج

#### ب) توصيات خاصة بالتخطيط الاستراتيجي :

1. إشراك جميع الموظفين في ورشات العمل التي تخص تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
2. زيادة التنسيق بين دائرة التربية والتعليم والدوائر الأخرى في وكالة الغوث الدولية في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
3. إبراز رؤية ورسالة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بشكل أوسع وإطلاع جميع العاملين عليها.

## ABSTRACT

### **The Level of Practicing Electronic Administration by the Department of Education at UNRWA in Gaza and its Relationship with Strategic Planning Processes**

This study aimed at defining the level to which the Department of Education at UNRWA in Gaza practice electronic administration and its relationship with strategic planning process. To answer the study questions, the researcher used the descriptive analytical method which fits the study subject, and in order to achieve the aims, two methods were used:

- 1- A questionnaire to measure to what extent the Department of Education at UNRWA in Gaza practice electronic administration from school principals' perspectives. This contained (47) paragraphs divided into (5) fields containing ( electronic communication, employee affairs, students affairs, techniques and security, and human resources and training).
- 2- A questionnaire to measure to what extent the Department of Education at UNRWA in Gaza practice strategic planning processes from school principals' perspectives. This contained (37) paragraphs divided into (4) fields containing( internal and external environment analysis, strategy forming, strategy applying, monitoring and evaluation).

The study population contained all of the (252) headmasters and headmistresses of the UNRWA's schools in all of Gaza governorates during 2014- 2015. The study sample contained (224) headmasters and headmistresses which was equal to (88,88%) of the study population.

The study reached the following results :

1. The results showed that the total degree for the questionnaire about practicing the Department of Education at UNRWA for electronic administration was (3.79) which reached the average (75.80%).
2. The results showed that the total degree for the questionnaire about practicing the Department of Education at UNRWA in Gaza for strategic planning achieved (3.82) that reached the average (76.43%) .
3. There is a connection between the average measured for practicing electronic administration level and that of practicing strategic planning processes.

In the light of these results, a number of recommendations ,from which the following are the most important, were suggested:

**(A) Recommendations for the electronic administration :**

1. The importance of increasing more electronic communication techniques between the administration and the employees in general.
2. Enabling the employees to reach and use the electronic work files outside the working places.
3. Enabling parents to reach their children's data and knowing about their marks continuously.
4. Sharing the employees in developing the electronic administration programs through opening permanent channels of communication to get feedback and important comments on the way of how these programs work.

**(B) Recommendations for the electronic administration:**

1. Involving all the employees in the workshops of analyzing the internal and external environment.
2. Activating more coordination between the Department of Education and other departments at UNRWA concerning strategic planning processes.
3. Clarifying the view of the Department of Education at UNRWA and its message and getting all the employees to know about it.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية Abstract
ط	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
<b>8-1</b>	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
5	فروض الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
<b>39-9</b>	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة</b>
<b>24-10</b>	<b>القسم الأول : الإدارة الإلكترونية</b>
11	مقدمة
11	تعريف الإدارة الإلكترونية
12	عناصر الإدارة الإلكترونية
13	التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
14	مميزات الإدارة الإلكترونية
15	أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

الصفحة	الموضوع
16	أهمية الإدارة الإلكترونية
17	أهداف الإدارة الإلكترونية
19	متطلبات الإدارة الإلكترونية
22	تطبيقات الإدارة الإلكترونية المستخدمة بوكالة الغوث الدولية
<b>39-25</b>	<b>القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>
26	مقدمة
26	تعريف التخطيط الاستراتيجي
27	التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى
28	مميزات التخطيط الاستراتيجي
29	عمليات التخطيط الاستراتيجي
31	أهداف التخطيط الاستراتيجي
32	أهمية التخطيط الاستراتيجي
33	مبررات التخطيط الاستراتيجي
34	متطلبات وعوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي
36	التخطيط الاستراتيجي في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث
<b>67-40</b>	<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>
41	مقدمة
41	أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
52	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي
63	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
<b>85-68</b>	<b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة (إجراءات الدراسة الميدانية)</b>
69	مقدمة
69	منهج الدراسة
69	مجتمع الدراسة
69	عينة الدراسة
71	إجراءات الدراسة
71	أداة الدراسة
73	صدق الاستبانة

الصفحة	الموضوع
82	ثبات الاستبانة
84	المعالجات الإحصائية
<b>139-86</b>	<b>الفصل الخامس : نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
87	مقدمة
87	المحك المعتمد في الدراسة
88	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيره ومناقشته
104	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيره ومناقشته
109	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيره ومناقشته
123	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيره ومناقشته
128	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وتفسيره ومناقشته
129	ملخص نتائج الدراسة
131	توصيات الدراسة
132	مقترحات الدراسة
133	مراجع الدراسة
-	ملاحق الدراسة

## قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
2.1	الفروق الأساسية بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط الاستراتيجي	27
2.2	خطوات التخطيط الاستراتيجي	30
4.1	مجتمع الدراسة (مديري المدارس)	69
4.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	70
4.3	توزيع فقرات استبانة ممارسة الإدارة الإلكترونية على المجالات	71
4.4	توزيع فقرات استبانة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي على المجالات	72
4.5	مقياس ليكارت الخماسي	73
4.6	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول في استبانة الإدارة الإلكترونية (الاتصال والتواصل الإلكتروني) والدرجة الكلية لهذا المجال	74
4.7	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (شئون العاملين) والدرجة الكلية لهذا المجال	75
4.8	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث في استبانة الإدارة الإلكترونية (شئون الطلبة) والدرجة الكلية لهذا المجال	75
4.9	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع في استبانة الإدارة الإلكترونية (التقنيات والأمان) والدرجة الكلية لهذا المجال	76
4.10	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس في استبانة الإدارة الإلكترونية (الموارد البشرية والتدريب) والدرجة الكلية لهذا المجال	77
4.11	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول في استبانة التخطيط الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) والدرجة الكلية لهذا المجال	77
4.12	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني في استبانة التخطيط الاستراتيجي (صياغة الاستراتيجية) والدرجة الكلية لهذا المجال	78
4.13	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث في استبانة التخطيط الاستراتيجي (تنفيذ الاستراتيجية) والدرجة الكلية لهذا المجال	79

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
4.14	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع في استبانة التخطيطي الاستراتيجي (المتابعة والتقييم) والدرجة الكلية لهذا المجال	80
4.15	معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لاستبانة الإدارة الإلكترونية	81
4.16	معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي	81
4.17	معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية في كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك المعامل المعدل لبراون	82
4.18	معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية في كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك المعامل المعدل لبراون/ ولجتمان	83
4.19	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات مجالات المقياس الأول الخاص بالإدارة الإلكترونية	83
4.20	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات مجالات المقياس الثاني الخاص بالتخطيط الاستراتيجي	84
5.1	المحك المعتمد في الدراسة	87
5.2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig لجميع مجالات استبانة (الإدارة الإلكترونية) وقيمة جميع المجالات معا (N=184)	88
5.3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الأول (الاتصال والتواصل الإلكتروني) (N=184)	91
5.4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الثاني (شئون العاملين) (N=184)	94
5.5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الثالث (شئون الطلبة) (N=184)	96



رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
5.6	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الرابع (التقنيات والأمان) (N=184)	99
5.7	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الخامس (الموارد البشرية والتدريب) (N=184)	101
5.8	تحليل اختبار T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).	105
5.9	تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات ، 5 إلى أقل من 10سنوات، 10 سنوات فأكثر).	106
5.10	تحليل اختبار T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأكثر).	108
5.11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig لجميع مجالات استبانة (الإدارة الإلكترونية) وقيمة لجميع المجالات معا (N=184)	109
5.12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الأول (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) (N=184)	112
5.13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الثاني (صياغة الاستراتيجية) (N=184)	115
5.14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الثالث (تنفيذ الاستراتيجية) (N=184)	118

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
5.15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الرابع (المتابعة والتقييم) (N=184)	120
5.16	تحليل اختبار T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).	123
5.17	تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات ، 5 إلى أقل من 10سنوات، 10 سنوات فأكثر).	124
5.18	تحليل اختبار T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأكثر).	126
5.19	معامل الارتباط بيرسون بين متوسط درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وبين متوسط درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لديهم	128

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
2.1	عناصر الإدارة الإلكترونية	13

### قائمة الملاحق

الرقم	الموضوع
( 1 )	الاستبانتان في صورتها الأولى
( 2 )	قائمة بأسماء المحكمين
( 3 )	الاستبانتان في صورتها النهائية
( 4 )	كتاب تسهيل مهمة لدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث في غزة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

فروض الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة

يعتبر التغيير من السنن الإلهية التي أودعها الله تعالى في الكون مثل تقلب الليل والنهار وتغير الفصول الأربعة، قال تعالى: "يُقَلِّبُ اللَّهُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لِّأُولِي الْأَبْصَارِ". (النور: 44)

"لقد شهد التاريخ البشري عدة تحولات مهمة، من أمثلتها الثورة الزراعية، والثورة الصناعية، ولكن أهم هذه التحولات كان على الإطلاق ثورة المعلومات التي قامت على التقنية الحديثة واستخدام الحاسوب وشبكة الإنترنت العالمية، إذاً دخل العالم بأسره الألفية الثانية في مواكبة ثورة تكنولوجية هائلة في شتى مناحي الحياة، وأصبحت التقنية تتحكم بسائر أعمال الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي انعكس تأثيرها على التعليم الذي هو باب الرقي والتقدم لأي أمة تسعى لدخوله، ولقد زادت في الفترة الوجيزة الماضية استخدام تقنية المعلومات في العملية التعليمية" (الحجايا، 2012: 104)

"إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى تطور الإدارة نحو الإدارة الإلكترونية". (رضوان، 2005: 4)

"فالإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة ترك آثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها، وعلى الإدارة واستراتيجيتها ووظائفها، وإن هذه التأثيرات لا تعود فقط للبعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق". (نجم، 2009: 295)

"وقد فتح مفهوم الإدارة الإلكترونية آفاقاً جديدة وواعدة لمزيد من التوقعات لا سيما إن الإدارة الإلكترونية ستعمل حتماً خارج إطار الانطباع الذهني الذي يراود الكثير حينما يتصورون بأنها لا تخرج عن كونها تنفيذ علميات روتينية أو تبادل بيانات إلكترونية، أي أن الإدارة الإلكترونية هي

مدخل تكاملي لاستثمار الجهد والوقت والحيز والكيونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع". (أحمد، 2009 : 26)

"كما تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة النشاط الإداري، وتعمل على إكساب الإدارة جوانب مهنية تحسن من أدائها وتزيد من إنتاجيتها، لذا فإن عملية التخطيط ستكون ديناميكية مستمرة، وقابلة للتجديد بخلاف التخطيط التقليدي الذي يخطط لمدة قادمة". (العاجز وآخرون، 2012 : 188)

وقد أظهرت بعض الدراسات أهمية الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالعمليات الإدارية ومنها دراسة (الأعور، 2012) حيث توصلت الباحثة إلى أن درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية لدى مديري مدارس وكالة الغوث كانت بدرجة عالية، وكذلك وجدت علاقة ارتباط كبيرة بين الإدارة الإلكترونية وتقويض السلطة.

في حين أظهرت دراسة (عمار، 2009) أن الإدارة الإلكترونية تعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين بدرجة عالية في وكالة الغوث الدولية بغزة.

ويعتبر التخطيط من أهم العمليات الإدارية، فبدونه يحدث التخبط وعدم الاتزان، فالتخطيط يوفر الوقت والجهد ويساعد على استثمار الموارد الاستثمار الأمثل، لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى درجة من الكفاءة.

"والتخطيط التربوي السليم، هو وسيلة الدولة لتطوير نظمها التعليمية وتحقيق تطلعات شعوبها وآمالهم وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات المتاحة فيها للتعليم، ومن ثم ينبغي للدولة أن تهتم بهذا التخطيط". (عبد الحي، 2006 : 43)

ويعرف التخطيط التربوي بأنه " تصور مستقبلي للنظام التربوي قائم على أسس علمية، وينطلق من الواقع ويستلهم خبرات الماضي، ويهدف للانتقال بالنظام التربوي من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل، وذلك من خلال التوظيف الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة يمكننا من تنمية قدرات المتعلمين وفقاً لثقافة المجتمع ومعتقداته ". (الأغا، 2007 : 2)

"ويعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل - طبقاً للظروف - يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية". (العجمي، 2008 : 389)

"وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط بين المؤسسة التعليمية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، وفي دراسة أجراها بعض الباحثين على خمس مؤسسات تمارس التخطيط الاستراتيجي وأخرى لا تمارسها، تبين من خلال تحليل نتائجه أن المؤسسات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تفوقت في الأداء وزيادة الإنتاجية". (حسين، 2002 : 200)

وتناول العديد من الباحثين التخطيط الاستراتيجي، لما له من أهمية بالغة في التصدي للعراقيل التي قد تواجه مديري المدارس، حيث توصلت دراسة (نور الدين، 2008) إلى أن نسبة مرتفعة من مديري المدارس يؤيدون دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، وأوصت بتوفير البرامج والمسابقات التي تنمي روح التنافس بين المدارس في شتى المجالات، وعلى جميع المستويات.

كما أوضحت دراسة (أبو هاشم، 2007) أن نسبة مرتفعة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة صحيحة وجيدة، وأوصت بضرورة تشجيع المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية، وأساليب التنبؤ والتصدي لقضايا استراتيجية هامة، والعمل على إحداث طفرات في مستوى الخدمات التعليمية ونوعيتها، وتشجيع التجارب الإبداعية، وعدم الاقتصار على القضايا الروتينية.

وبناءً على ما سبق تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية والأسباب الأساسية التي دعت للتحويل إليها، وأثارها على العمليات الإدارية بشكل عام وعلى العملية التربوية والتعليمية بشكل خاص، وكذلك الحال في التخطيط الاستراتيجي فله أهمية كبيرة في معالجة العديد من القضايا وأثره في التكيف مع بيئة العمل التربوية والبيئة المحيطة به، والتصدي للعديد من المشكلات وحلها. ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة التي تحاول البحث في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وعمليات التخطيط الاستراتيجي، والتي لم تتناولها أي دراسة من قبل في حدود علم الباحث.

**مشكلة الدراسة :** تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي :  
**ما درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي ؟**

**ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :**

- 1) ما درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس ؟.
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي) ؟.
- 3) ما درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس ؟.
- 4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) ؟.
- 5) هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسط درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وبين متوسط درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لديهم ؟.

**فروض الدراسة :**

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات ، 5 إلى أقل من 10سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية

- بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأكثر).
- (4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).
- (5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات ، 5 إلى أقل من 10سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- (6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
- (7) لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسط درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وبين متوسط درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لديهم.

#### أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى :

- (1) التعرف إلى درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس.
- (2) الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى للمتغيرات التالية : (الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي).
- (3) التعرف إلى درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس.
- (4) الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى للمتغيرات التالية : (الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي).
- (5) التحقق عن مدى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وبين متوسط درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لديهم.



## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- 1) تأتي هذه الدراسة استكمالاً لما تناوله الباحثون في موضوعي الإدارة الإلكترونية و التخطيط الاستراتيجي.
- 2) تعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحث من أوائل الدراسات التي ربطت بين الإدارة الإلكترونية و تطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية والتعليم.
- 3) تقيد هذه الدراسة المديرين في الإدارات العليا في دائرة التربية والتعليم ومديري المدارس في تطوير أدائهم في التخطيط الاستراتيجي من خلال توظيف الإدارة الإلكترونية في ذلك.

## حدود الدراسة :

- 1 - الحد الموضوعي : اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي.
- 2 - الحد المؤسسي : اقتصرت الدراسة الحالية على وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.
- 3 - الحد المكاني : اقتصرت الدراسة الحالية على محافظات غزة .
- 4 - الحد البشري : اقتصرت الدراسة الحالية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة .
- 5 - الحد الزمني : طبقت الدراسة الحالية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2014 / 2015 م .

## مصطلحات الدراسة :

### الإدارة الإلكترونية :

"منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل الأعمال الإدارية العادية من إدارية يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف". (أبو حبيب ، 2009 ، 7)

ويعرف الباحث الإدارة الإلكترونية إجرائياً: "هي نظام يعتمد على شبكات الحاسوب من أجل القيام بالأعمال الإدارية الخاصة بالمؤسسة وتطويرها، والوصول إلى درجة عالية من الدقة والسرعة والتواصل المستمر بين أقسام المؤسسة"، والذي تم قياسه بالدرجة التي يحصل عليها المفحوصين في الاستبانة التي أعدت لذلك.

## دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة :

"هي دائرة تهدف إلى توجيه مدخلات العملية التربوية وإمكانياتها نحو تحقيق النتائج التعليمية المحددة للطلاب في جميع المراحل التعليمية في كل مادة دراسية من مواد المنهاج المقرر، وتهدف أيضا إلى إعداد الأطفال والشباب الفلسطينيين في إطار مناهج الأقطار العربية المضيفة".  
(منشورات دائرة التربية والتعليم، معهد التربية، 1965: 2)

## التخطيط الاستراتيجي :

يعرفه (حسين، 2002: 169) على أنه : "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الامكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ".

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه : تخطيط بعيد المدى يعتمد على البيانات المتوفرة والمعلومات الدقيقة للبيئات الداخلية والخارجية ويهدف إلى إيجاد استراتيجيات جيدة تساعد على تطوير عمليتي التعليم والتعلم في جميع جوانب العملية التربوية، والذي تم قياسه بالدرجة التي يحصل عليها المفحوصين في الاستبانة التي أعدت لذلك.

## عمليات التخطيط الاستراتيجي :

ويعرفها الباحث بأنها مجموعة الخطوات المتتالية والتي تبدأ من التحليل الاستراتيجي مرورا بصياغة الرؤية والرسالة والأهداف العامة، ووصلا إلى تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها، والتي تم قياسها بالدرجة التي يحصل عليها المفحوصين في الاستبانة التي أعدت لذلك.

## مدارس وكالة الغوث:

ويعرفها الباحث بأنها المدارس التي تديرها وكالة الغوث الدولية لإغاثة وتشغيل اللاجئين الأنروا ويدرس فيها أبناء اللاجئين واللجئات من الصف الأول وحتى الصف التاسع الأساسي.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

القسم الأول : الإدارة الإلكترونية

القسم الثاني : التخطيط الاستراتيجي

## القسم الأول : الإدارة الإلكترونية

مقدمة

أولاً : تعريف الإدارة الإلكترونية

ثانياً : عناصر الإدارة الإلكترونية

ثالثاً : التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

رابعاً : مميزات الإدارة الإلكترونية

خامساً : أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

سادساً : أهمية الإدارة الإلكترونية

سابعاً : أهداف الإدارة الإلكترونية

ثامناً : متطلبات الإدارة الإلكترونية

تاسعاً : تطبيقات الإدارة الإلكترونية المستخدمة في وكالة الغوث الدولية.

## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

### القسم الأول : الإدارة الإلكترونية :

#### مقدمة :

يشهد عصرنا الحالي تطوراً كبيراً في الوسائل التقنية في شتى مجالات العمل، فلا تكاد تجد مجالاً أو مؤسسة إلا وتعتمد على الوسائل التكنولوجية والتقنية، فكان لا بد من إدارة هذه الأعمال بوسائل تقنية أيضاً، وخصوصاً إذا كانت الإدارة هي من تسيّر هذه الأنشطة والمؤسسات وتعمل على متابعتها وتوجيهها وتطويرها، وهي العقل المدبر والمسير لكل هذه الأمور.

وظهور الإدارة الإلكترونية له العديد من الفوائد والمميزات، منها ما يخص السرعة والجودة والقدرة التنافسية، وقد ذكر (رضوان، 2005: 5) بأن "عامل الوقت أحد الموارد الإدارية المهمة التي تمنح مميزات تنافسية للمنظمات، لأن تأخير تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد يحد من القدرة التنافسية في ظل ارتباط فرص المنافسة بالسبق في الإنجاز".

#### أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية :

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد". (عليان، 2012: 30)

كما أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة". (نجم، 2009: 185).

وتعرف أيضاً : "منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحول العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة". (عامر، 2007: 28)

كما تعرف بأنها: "عملية ميكنة جميع المهام والنشاطات المؤسسية الإدارية، بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية ووصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام، والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً". (السالمي، 2008: 34)

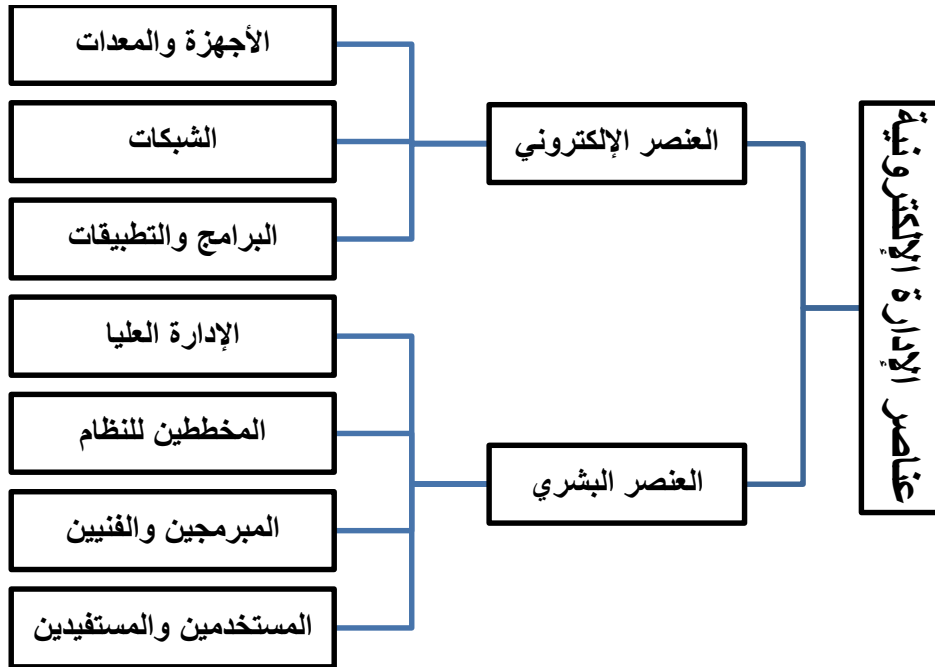
ويعرف الباحث الإدارة الإلكترونية بأنها : نظام يعتمد على شبكات الحاسوب من أجل القيام بالأعمال الإدارية الخاصة بالمؤسسة وتطويرها، والوصول إلى درجة عالية من الدقة والسرعة والتواصل المستمر بين أقسام المؤسسة".

### ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية :

تتكون الإدارة الإلكترونية من مكونات وعناصر مترابطة، منها ما هو متعلق بالعناصر المادية والأجهزة وهو في تسارع مستمر في التطور، ومنها ما هو متعلق بالبرمجيات وهو تطور تلقائياً بتطور العتاد الموجود في الأسواق، والعنصر الأكثر أهمية هو العنصر البشري الذي يقوم بتطوير العناصر السابقة الذكر، وقد ذكر ( ياسين، 2005: 24) أربعة عناصر أساسية للإدارة الإلكترونية وهي :

- 1- "عتاد الحاسوب: ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
- 2- البرمجيات: وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وتوزع على فئتين:  
أ- برامج النظام: مثل نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.
- ب- برامج التطبيقات: مثل مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية، قواعد البيانات، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج إدارة وتخطيط موارد المشروع.
- 3- شبكة الاتصال : وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات الواسعة والإنترنت.
- 4- صناع المعرفة : وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويقع في قلب هذه المكونات، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتكون من القيادات الرقمية، والمديرين، والمحللين للموارد المعرفية، من خبراء ومتخصصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية".

ويخلص الباحث عناصر الإدارة الإلكترونية في الشكل التالي :



شكل (2.1) إعداد الباحث

ثالثاً : التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية :

طرح (نجم، 2009: 160-165) أبعاد تطور الإدارة الإلكترونية على أربع مراحل، وهي كالتالي:

1. "الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها:

صعدت الإدارة الإلكترونية في منتصف التسعينات من القرن الماضي لتتوج مسيرة التطور التاريخي في المدارس الإدارية، فهي بذلك تعد امتداداً لتلك المدارس وتجاوزاً لها.

2. الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:

اتجهت منذ البداية إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم انتقلت إلى أعمال التخطيط والرقابة باستخدام الحاسوب، ثم بعد ذلك الذكاء الصناعي، إلى أن جعل منها الانترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا.

3. الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور وتبادل البيانات الإلكترونية:

ظهر هذا التطور من مجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة وذلك مع الاستخدام

الواسع للإنترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة أو عن طريق الشبكة الخارجية التي تغطي علاقات المؤسسة مع المستفيدين وغيرهم، وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم.

#### 4. الإدارة الإلكترونية من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي:

قبل الإدارة الإلكترونية كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني كبعد المسافات وصعوبة الاتصال، ولكن مع الإنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مدها تنظيمياً وجغرافياً وفنياً وزمنياً، فالإنترنت يجعل التفاعل ممكناً الآن وفي كل مكان، وباعتمادية عالية، وبالتالي يصبح التفاعل آلياً حاسوبياً.

ويرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية تعتبر من ضروريات العصر الحالي، الذي يشهد تطوراً متصاعداً في مجال الحاسوب والشبكات عبر العالم، فهذا التطور كان وما زال بحاجة لتطور مواز في الإدارة وتمثل ذلك بالإدارة الإلكترونية، كذلك كانت الحاجة الماسة لعمليات علاجية لبعض الخروقات الإدارية لتكون بديلاً عن عمليات الرقابة الإدارية، إذأ نجد أن أغلب عمليات الإدارة الإلكترونية تُصَيِّق هذه الخروقات بل لا تسمح للموظفين بخرق القوانين، وكذلك تقلل من الأخطاء المتوقعة.

#### رابعاً: مميزات الإدارة الإلكترونية:

- 1) "إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية، و الرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- 2) إدارة بلا مكان: تتمثل في التلفون المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- 3) إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار، والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لا بد من العمل 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.
- 4) إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة". (عليان، 2012: 18).



- (5) "السرعة والوضوح: وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلاقي كثير من عقباتها ومعوقاتا الإدارية والاحتراز منها كلياً في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها.
- (6) إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها، وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.
- (7) المرونة: وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاور معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة التقليدية.
- (8) الرقابة المباشرة والصادقة: وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.
- (9) السرية والخصوصية: وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور".
- (الحسن، 2009: 17-18)

#### ويضيف الباحث مميزات أخرى للإدارة الإلكترونية :

- 1) تطورها المستمر في الأداء نظراً لأنها إدارة تعتمد على التكنولوجيا والبرمجيات.
- 2) تعالج المشكلات والتجاوزات الإدارية قبل حدوثها.
- 3) تساعد في تحليل البيانات والمعلومات وبالتالي فهي أمر هام بالنسبة للتخطيط.
- 4) تزود العاملين بالتعليمات والأوامر بشكل مباشر وسريع.

#### خامساً: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

لقد مرت الإدارة بشكل عام بالعديد من المراحل والتحويلات وكان من آخر وأبرز هذه التحويلات التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وكان لهذا التحول أسباب عديدة منها :

- 1) "عامل الوقت هو السبب في التحول إلى الإدارة الإلكترونية حيث يمثل عامل الوقت أحد الموارد الإدارية المهمة التي منح مميزات تنافسية للمؤسسات، لأن تأخير تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد يحد من القدرة التنافسية في ظل ارتباط فرص المنافسة بالسبق في الإنجاز". (رضوان، 2005: 5)

(2) "تطور المؤسسات خلال القرن العشرين بشكل متجدد.

- 3) الاهتمام بتطبيقات الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات". (النجار، 2008: 57)

- 4) "القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق.
- 5) العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- 6) صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة". (عامر، 2007: 42)
- 7) "ازدياد المنافسة بين المؤسسات، وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس
- 8) طول الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال
- 9) الصعوبة في قياس معدلات الأداء". (عليان، 2012 : 19)

### ويمكن اضافة أسباب أخرى للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية :

- 1) تطور تطبيقات الويب البرمجية التفاعلية، حيث كان الإنترنت والشبكات سابقاً عبارة عن مواقع لاستعراض المعلومات دون تفاعل المستخدم معها باستثناء البريد الإلكتروني.
- 2) انفتاح المؤسسات على المجتمع وبناء علاقة شراكة وتعاون حقيقي مع المؤسسات ذات العلاقة.

مما سبق يتضح بأن التحول إلى الإدارة الإلكترونية له أسباب عديدة ومتنوعة ما بين الوقت، وتطور التكنولوجيا بكافة تطبيقاتها، والتكلفة، وتوحيد البيانات وتشاركتها على مستوى المؤسسة أو المؤسسات المشاركة، وهذا بدوره يعد حاجة ملحة لمجال التربية والتعليم ودوائره وأقسامه المختلفة، خاصة أنه مجال متعدد المهمات ما بين فني وإداري، وكذلك مشاركاته مع المجتمع المحلي والدوائر الأخرى يكون بشكل أكبر من غيره .

### سادساً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

- تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم الإدارات المستخدمة في عصرنا الحديث وذلك لما لها من مكانة في ربط العالم ببعضه البعض وسرعة الإنجاز ودقته والتوفير في الوقت والجهد وتبرز أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي :
- 1- "الدقة والوضوح في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
  - 2- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
  - 3- استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقبل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما سيؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.

4- تقليل استخدام الورق سيعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن تخزين، حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى". ( السالمي، 2008: 37-38 )

5- "المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه والقيام بالعمل في الوقت والمكان الذين يرغب فيهما.

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

7- سهولة وسرعة وصول التعليمات، والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك.

8- تحسين فاعلية اتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات، وسهولة الحصول عليها من خلال البحث". ( عامر، 2007: 34-35 )

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

### ويضيف الباحث نقاطاً أخرى توضح أهمية الإدارة الإلكترونية :

أ) حاجة الجميع، مهما كان مجال المؤسسة أو حجمها، فتكاد لا ترى مؤسسة تخلو من برامج

تقوم بالعمليات الإدارية سواء كانت برامج بسيطة (برامج المحلات التجارية الصغيرة) أو

(رياض الأطفال) وصولاً إلى برامج الشبكات المتكاملة في المؤسسات الكبرى والوزارات.

ب) فتحت أبواباً جديدة للعمل في مجال البرمجة الإدارية، ومجال الصيانة والمتابعة، وكذلك

فتح تخصصات وفروع جديدة في الجامعات بهذا الخصوص.

ج) تطورها المستمر، فلا تَقِفُ حدود البرامج التي تعمل في إطار الإدارة الإلكترونية عند حد

معين، بل قابلة للتغيير والتطوير بما يتطلبه العمل مراعيًا للتغيرات في سوق العمل.

د) زيادة قدرة المؤسسة على التخطيط والتنبؤ من خلال توفير المعلومات والبيانات من

مصادرها الحقيقية وبشكل سريع.

### سابعاً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

استطاعت الإدارة الإلكترونية وفي فترة قياسية السيطرة على معظم الأعمال في الكثير من

المؤسسات والوزارات بحيث لا تخلو أي منها في استخدام أو ممارسة الإدارة الإلكترونية كل

حسب طبيعة عمله وأهدافه، وقد اتسعت أهداف الإدارة الإلكترونية اتساعاً موازياً لتعدد

مستخدميها وتنوعهم، ومن هذه الأهداف :

1. "إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

2. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

3. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
4. تقليص معوقات اتخاذ القرارات عن طريق توفير البيانات وربطها.
5. توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين كافة.
6. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
7. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية". (رضوان، 2005 : 4).
8. "تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وينعكس ذلك إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، بحيث تكون أكثر جودة.
9. اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
10. الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.
11. تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة والاستغناء عن العاملين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد". (السالمي، 2008 : 37).
12. "إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعادلة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء .
13. إلغاء عامل الزمان ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة، وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن". (باكير، 2006: 7-8)
14. "تعزيز الشفافية من خلال تقديم معلومات على درجة عالية من الموثوقية والالتزام القوي بنشر وتداول هذه المعلومات.
15. الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها". (ياسين 2005: 190)

ويضيف الباحث أهدافاً أخرى للإدارة الإلكترونية :

- (1) زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الوصول إلى المستفيدين.

2) تعزيز التكامل بين الإدارة المدرسة وأولياء الأمور من خلال التواصل المستمر وتزويدهم بالمعلومات ومشاركتهم في الأنشطة.

3) الحد من الأخطاء من خلال نظام محكم العمليات ومقيد في نوع البيانات المدخلة.

### ثامناً: متطلبات الإدارة الإلكترونية:

لكي يصبح لدينا إدارة إلكترونية حقيقية وفاعلة لا بد من تحقيق مجموعة من المتطلبات الأساسية وتعتمد الإدارة الإلكترونية على مبدئين أساسيين هما:  
"الأول تقني: ويتضمن تمثيل المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكة الإنترنت مع ضمان سريتها.  
الثاني إجرائي: ويتضمن طلب وتمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الإنترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصياً إلى الجهاز الحكومي أو استخدام النماذج والوثائق الورقية". (الجابري، 2009: 43).  
وبناء على ما سبق فلا بد من متطلبات متعددة كالتالي:

#### 1) متطلبات إدارية :

##### أ) "وضع خطط واستراتيجيات التأسيس:

وذلك بضرورة إجراء تعديلات جذرية على صعيد تنفيذ الأنشطة والأعمال، وأسلوب العمل المتبع من قبل العاملين في المؤسسة، من خلال إعادة هندسة الأعمال داخل المؤسسة، وإعادة المسؤوليات والصلاحيات للأفراد، وبتوظيف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات تظهر الحاجة إلى موظفين جدد كالمبرمجين ومصممي قواعد البيانات، ومن هنا ستظهر الحاجة إلى توكيل موظف بالمسؤوليات المطلوب منه تنفيذها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يمتلك هذا الموظف المؤهلات اللازمة لتلك المهمة، وضرورة تكوين هياكل لامركزية، شبكية مرنة، بحيث يشارك جميع العاملين في تسيير أمور المؤسسة، واتخاذ قرارات جماعية فيما يخص شؤون المؤسسة". (خلف، 2010: 28-29).

##### ب) "إدارة تتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية:

لكي تحظى خطوات وضع خطط واستراتيجيات التأسيس بالنجاح لا بد أن تتال دعم القيادة العليا في المؤسسة، فتبني القيادة عنصر النجاح الأول يجعل التوظيف أسهل وأسرع، ليكون قادراً على تجاوز العقبات وتذليل المصاعب التي تعترض توظيف الإدارة الإلكترونية". (الجابري، 2009: 45).

### ج) "القوانين والتشريعات:

ويشمل إصدار التشريعات أو قوانين وما يتعلق منها بالخصوصية والسرية للبيانات المتداولة حفظاً لحقوق الملكية الفكرية في أعمالها على الشبكات، فالبدء بالتعامل عن طريق الشبكات قبل إصدار التشريعات اللازمة والضرورية أو تحديث التشريعات الحالية وتعديلها، سيفتح المجال للأشخاص للقيام بالأعمال غير المشروعة التي تؤدي إلى القضاء على ثقة العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خدماتها بهذا النوع من التعامل". (ماضي، 2011: 140).

### 3) "الهيكل الإداري الإلكتروني:

ويتم ذلك من خلال إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات للإدارات والأقسام في المؤسسات التي يتقرر أن تقدم خدماتها إلكترونياً، وذلك عن طريق :

1. تنظيم إداري من أجل إدارة الكترونية أفضل، بما يتطلب ذلك من إعادة تشكيل الهرم الإداري، وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.
2. استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة.
3. إعادة هندسة الإجراءات المؤسسية لتتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية خصوصاً بعد إدخال التقنية الرقمية". (الجابري، 2009: 45).

### 2) متطلبات التقنية ( أجهزة وبرامج):

تتمثل المتطلبات التقنية في مجموعة المكونات المادية (العتاد) والبرمجية (البرامج، ونظم التشغيل) والتي من خلالها يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية وهي كما يحددها (السالمي، 2008: 330 - 336) :

أ) "أجهزة الحاسوب: بمختلف أنواعها وقدراتها، إضافة للأجهزة الملحقة به، المساندة له، التي تعتبر ضرورية للعمل لتمكن الاستفادة من قدرات الحاسوب كأجهزة الإدخال والإخراج بمختلف أنواعها.

ب) نظم برامج التشغيل ونظم برامج التطبيقات المختلفة.

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

د) وسائط الاتصال: وهي عبارة عن الأجهزة المستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر وتعد عنصراً رئيساً في بناء الشبكات لكونها وسيلة تحقق الاتصال بين أجهزة الحاسوب المختلفة".

### 3) متطلبات فنية بشرية :

"وتتمثل بالخبراء والمختصون والعاملون في حقل المعرفة، والذين يمثلون الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهم العنصر الأهم فيها، ويمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحليين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية". (المسعود، 2008: 45).

### 4) المتطلبات المالية :

"توفر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والإداريين والحفاظ على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكتروني". (عليان، 2012: 34)

### 5) متطلبات السلامة والأمان:

"يعتبر أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها، وتطبيق وإجراء المعالجة والنقل عليها الكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يعد ضعف الأمن في مجال العمل الإلكتروني ضعفاً للثقة، مما يتطلب توفير هذه الثقة ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها، وهناك عدة عوامل للثقة تمثل الأمن المعلوماتي والتي لا بد من تحقيقها، ومنها التحقق من المستخدم والتصديق والسرية والتكامل، وهو ما يتطلب أن تصدر وتعديل القوانين والتشريعات للأعمال الإلكترونية". (النمر وآخرون، 2006: 430).

وبناءً على ما سبق يلخص الباحث متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجوانب التالية:

- 1) وجود قناعة لدى الإدارات العليا بضرورة التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 2) توفير الأجهزة والمعدات اللازمة للإدارة الإلكترونية.
- 3) توفير المال اللازم لبناء وتصميم نظام إلكتروني شامل.
- 4) وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 5) تدريب العاملين في المؤسسة على التطبيق الصحيح والأمن للإدارة الإلكترونية.
- 6) وجود عدد من الخبراء في مجال التصميم والبرمجة والصيانة.
- 7) نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية لدى المستخدمين والمتعاملين مع المؤسسة.

## تاسعاً: تطبيقات الإدارة الإلكترونية المستخدمة في وكالة الغوث الدولية بغزة:

عرضت (عمار، 2012 : 96-98) البرامج المطبقة في الإدارة الإلكترونية في وكالة الغوث حسب التالي:

### (1) " برنامج إدارة الإجازات:

يعتبر برنامج إدارة الإجازات من البرامج الإلكترونية والتي تعمل على أتمتة بيئة العمل لدى الموظفين، حيث يتميز بسهولة استخدامه ودقة معاملاته وتبسيطها من حيث إدارة الإجازات وتقديمها واعتمادها إلكترونياً، وذلك تجنبه الأخطاء التي تصدر عن المعاملات اليدوية للإجازات مثل البيانات الخاطئة، والإجازات المفقودة والمتأخر وصولها وغيرها من الأخطاء.

### (2) نظام إدارة الأداء الإلكتروني:

يعد تقرير الأداء الإلكتروني بمثابة الأداة التي تدعم عملية تنفيذ سياسة الأداء وتطبيقها، حيث إن كل جزء من تقييم الأداء الإلكتروني يتم تعبئته بواسطة مستخدم مختلف ضمن سلم الهرم الإداري، فهناك ثلاثة مستخدمين ضمن التسلسل الهرمي لإدارة الأداء، لكل واحد منهم مسؤولية مختلفة عن الآخر وهم :

أ- **الموظف:** وهو من يقوم بتعبئة إنجازاته الرئيسية خلال فترة التقييم، ويقوم بالتوقيع على التقييم النهائي.

ب- **المسؤول المباشر:** وهو من يقوم بمناقشة أداء وحاجات تطوير الموظف خلال العام، ويقوم بتقييم جميع الموظفين في ضوء الأهداف والمؤشرات ذات الصلة، كما يقوم المسؤول المباشر بتعبئة تقييم الشامل أيضاً.

ج- **المسؤول الثاني:** وهو من يقوم بمراجعة تقرير التقييم ويوافق عليه

### (3) بوابة معلومات الموظفين:

بوابة معلومات الموظفين هي النافذة الشفافة بين موظفي وكالة الغوث وإدارتها حيث تجد من خلالها آخر الأخبار والمستجدات والنشرات في الأونروا مصحوبة مع باقة من الخدمات الإلكترونية التي تسهل العمل والتواصل الفعال بين الموظفين، وبإمكان أي موظف استخدام آلية الاستجابة السريعة ليوجه سؤالاً أو استفساراً أو شكوى أو مقترحاً للجهة المسؤولة في دائرته أو في الدوائر الأخرى في الأونروا.

بالإضافة إلى تقديم العديد من الخدمات للموظفين مثل عرض قسيمة الراتب، رصيد الاجازات، تقرير تقييم الأداء، إمكانية طلب إجازة.



#### 4) برنامج التوظيف الإلكتروني:

بدأ العمل بالنظام التوظيف الإلكتروني في العام 2006، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الأونروا من خلال الموقع الإلكتروني (jobs.unrwa.ps)، حيث يقوم طالب الوظيفة بتقديم الطلب إلكترونياً، ثم تتم عملية فرز الطلبات إلكترونياً، ثم يتم إعلان أسماء المرشحين إلكترونياً، حيث يتطلب من المرشحين المؤهلين الجلوس إلى امتحان و مقابلة على أساس كفاءات الأمم المتحدة، ثم الإعلان الإلكتروني عن المرشح الفائز بالوظيفة.

#### 5) برنامج إدارة أحوال المعلمين البدلاء:

إن الهدف الرئيس لهذا النظام هو إتمام عقد عمل يومي لمدرس بديل ليحل محل المدرس الأساسي المجاز، يمر الطلب على الجهات الإدارية حسب السلم الوظيفي لوضع الرفض أو الموافقة على اختيار المعلم البديل، حيث يتم إدخال اسم المعلم الأساسي المجاز ورقم وظيفته ونوع إجازته ومدتها بالإضافة إلى تخصصه ليتم اختيار المعلم البديل له على نظام المياومة من قائمة الانتظار، حيث لا يسمح البرنامج بتجاوز أي معلم، فيتم اختيارهم حسب ترتيبهم على البرنامج، ويتم متابعة لوائح دوام المعلم اليومي إلكترونياً من خلال البرنامج نفسه".

#### 6) برنامج الاختبارات الموحدة :

"إن الهدف الرئيس لهذا النظام هو إدارة معلومات دائرة التعليم الفنية والإدارية المتعلقة بالطلاب، وقد تم إعداد هذا النظام من قبل مبرمجين من دائرة التربية والتعلم بوكالة الغوث الدولية بغزة في عام 2008، وتقوم علمية إدارة معلومات الطلاب من بداية العام الدراسي من خلال تسجيل الطلاب الجدد على النظام ومن ثم توزيع الطلاب على الشعب الدراسية حسب مستويات تحصيلهم في العام السابق، ثم تقوم إدارة المدارس بعملية تنقلات الطلاب بين المدارس والشعب، وكذلك شطب الطلاب المنقطعين عن الدراسة بعد استيفاء الإجراءات الإدارية والإرشادية وموافقة مدير التعليم على ذلك، وطباعة شهادات القيد للطلاب حسب الطلب، وفي نهاية الفصل الدراسي الأول والثاني يتم إدخال درجات الطلاب على مرحلتين درجات أعمال السنة من (10) ودرجة نهاية الفصل من (50) ضمن حساب مرور واحد باسم المدرسة ويقوم مدير المدرسة بتفويض بعض المعلمين بإدخال الدرجات، وفي نهاية العام الدراسي يتم طباعة شهادات الطلاب، وكذلك طباعة تقارير عن مستويات طلاب كل معلم للوقوف على أدائه وتقارير بمستويات كل مادة للمقارنة بين المواد الدراسية المختلفة، ويعمل المستخدمين على هذا البرنامج ضمن ثلاث مستويات وهي : المدرسة ، مدير المنطقة ، رئيس

البرنامج وكل واحد من هذه المستويات لديه صلاحيات محددة ضمن صلاحياته الإدارية". (الهبيل، مقابلة شخصية، يوليو 2015)

وبناءً على ما تقدم نجد أن استخدام الإدارة الإلكترونية واعتمادها في الكثير من المؤسسات خاصة وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة هي ضرورة، حيث إنها تسهل التواصل بين الإدارات المختلفة وتسرع من إنجاز جميع العمليات بأكثر سرعة وأقل جهد ممكن، وأيضاً الدقة المتناهية والموضوعية في العمل.

## القسم الثاني : التخطيط الاستراتيجي

مقدمة

أولاً : تعريف التخطيط الاستراتيجي

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى

ثالثاً : مميزات التخطيط الاستراتيجي

رابعاً : عمليات التخطيط الاستراتيجي

خامساً : أهداف التخطيط الاستراتيجي

سادساً : أهمية التخطيط الاستراتيجي

سابعاً : مبررات التخطيط الاستراتيجي

ثامناً : متطلبات وعوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي

تاسعاً : التخطيط الاستراتيجي في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث

## القسم الثاني : التخطيط الاستراتيجي

### مقدمة :

"يواجه العالم تحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية كبيرة، تحولت إلى تحديات معقدة للمؤسسات المختلفة، وقد أدى ذلك إلى تغير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المؤسسات، وأصبحت أساليب الأمم في التفكير والإدارة غير ملائمة لتحديات المستقبل، وظهرت الحاجة إلى استخدام أساليب جديدة ومبتكرة، ويقضي ذلك توفير رؤية واضحة الشكل الذي سيكون عليه المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة هذه التحديات". (أبو هلال، 2008 : 5)

كما أن المجال التربوي والتعليمي يواجه ما يواجهه العالم من أصناف التحديات والتغيرات المتسارعة، فهو أيضاً بأمس الحاجة لتغيير طريقة التفكير والعمل على بناء خطط استراتيجية تمكنه من تحقيق الأهداف المرجوة التي يسعى لتحقيقها والتي تنعكس على جميع مناحي الحياة.

### أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي :

تعددت وجهات النظر في توصيف التخطيط الاستراتيجي كل من زاويته، ويعود ذلك لأهمية التخطيط الاستراتيجي فهناك من يراه بأنه قرارات، أو عملية متكاملة الأركان، أو منهج له نظام خاص، وسأتجه في هذا البحث للتعرف إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر دون الحاجة لتعريف التخطيط أو تعريف الاستراتيجية.

كم أنه "قرارات ذا أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل (هياكل + موازنات + نظم + برامج تنفيذية + إجراءات)". (السويدان و العدلوني، 2005 : 19)

ويعرف أيضاً : "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". (الصرن، 2002 : 299)

وعرفه (حسين، 2002:169) بأنه: " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة، والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ"

ويعرفه (غنيمة، 2005:434) بأنه: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات".

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي بأنه خطوات وإجراءات تعمل على فهم البيئة المحيطة بالعمل من أجل إيجاد حلول جذرية وفاعلة لتحقيق التغيير المطلوب والمؤثر.

### ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى:

ارتبط في الأذهان التخطيط بعيد المدى بشكل تلقائي مع التخطيط الاستراتيجي، فلا تكاد تجد كتاباً أو مقالاً أو بحثاً يتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي إلا وتناول موضوع التخطيط طويل المدى أو طويل الأجل، وقد عرضت فواصل واضحة بين المفهومين بالرغم من التشابه الكبير بينهما.

فقد صنف (الكرخي، 2009: 35-36) "التخطيط الاستراتيجي حسب حجم الأثر بينما صنف التخطيط بعيد المدى حسب الزمن، حيث اعتبر التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبلها، بينما اعتبر التخطيط بعيد المدى هو التخطيط الذي يمتد لفترة زمنية من خمس سنوات فأكثر وتمتد هذه الفترة حسب الحاجة".

فيما اعتبرت (الحريري، 2007: 107) "أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط طويل المدى، على الرغم من وجود تزامناً وتوازياً في عمليات التخطيط، فالتخطيط طويل المدى سيطر على التفكير الخاص بكيفية عمل المؤسسات ما زال يسيطر عليه وإلى حد بعيد، ففي المواقف التي تتحرك فيها الأهداف والتي تتحرك فيها المؤسسة يكون التخطيط الاستراتيجي هو الأمثل للاستخدام، وهذا يعني أن المؤسسة مضطرة إلى مراقبة تقدمها وتعديل اتجاهها مع تغير الظروف".

وقد أوضح (هلال، 2008: 57) الفروق بين التخطيط الاستراتيجي وطويل الأجل من خلال الجدول التالي

جدول (2.1) الفروق الأساسية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل

التخطيط طويل الأجل	التخطيط الاستراتيجي
يوضع على أساس تغيير العمالة الحالية في المستقبل.	يراعي كل التغيرات السياسية والاجتماعية والقانونية في المستقبل.

التخطيط طويل الأجل	التخطيط الاستراتيجي
يبني المديرون تصوراتهم على درجة توقعاتهم للظروف المستقبلية.	يُبنى على تحديد واضح للصورة المرغوبة في المنظمة.
يقوم دائماً على أسس مالية ويهتم بالمنتج والسوق الحالية.	يقوم على أسس شاملة ويهتم بمجال المنتج وأسواق المنظمة المستقبلية
توضع الخطط من أسفل إلى أعلى.	توضع الخطط من أعلى إلى أسفل.
لا يساعد في توجيه الموارد من نقاط الضعف إلى نقاط القوة	يهتم بتوجيه الموارد وفق خطة شاملة.
تحلل عناصر البيئة على أساس التفاوض والتشاؤم.	تحلل عناصر البيئة على أساس نقاط القوة والضعف.
يتم الاسقاط فيه على أساس العام الأول من الخطة.	يتم وضع إطار متدرج في النظر إلى المستقبل.

### ثالثاً: مميزات التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من المميزات والتي يجب أن تكون موجودة به لكي يحقق المراد ومنها :

1. "يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته ، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة". (غنيم، 2001: 242).
2. "التخطيط الاستراتيجي يحدث تكامل بين الوظائف المختلفة، أي محوري في الاستعادة من الخبرات إداريين ومعلمين.
3. التخطيط الاستراتيجي المدرسي موجه نحو تحقيق الأهداف في كل أنحاء المدرسة، حيث إن أكثر المديرين فعالية هم هؤلاء الذين لديهم فهم واضح لأهداف المدرسة.
4. التخطيط الاستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أصحاب الشأن في المدرسة وهم التلاميذ والمعلمين والإداريين، إذ يجب على المديرين بدرجاتهم المختلفة أن يتفهموا كيف تؤثر قراراتهم على مختلف أصحاب الشأن في المدرسة.

5. التخطيط الاستراتيجي يستلزم آفاق زمنية متعددة، أي من منظور نفعي يجب أن يكون المدير قادر على التنقل بشكل متواصل ما بين التفكير على المدى البعيد والتفكير على المدى القصير". (شمس الدين، 2003 : 12)
6. "يشجع على التفكير الاستراتيجي.
7. يوضح اتجاه المستقبل.
8. يساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل.
9. يوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة.
10. يقدم نظاماً متكاملًا لاتخاذ القرار.
11. يساعد على تطور الأداء.
12. يقدم حلولاً للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة.
13. يتعامل بصورة فعالة مع المتغيرات السريعة.
14. يركز على العمل الفريقي". (العجمي، 2008:405).
15. "وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات.
16. تدرج الخطة في السير بالوسائل والإجراءات.
17. واقعية الخطة في وسائلها وإجراءاتها.
18. شمول التخطيط لمختلف مستويات المؤسسة.
19. اقتصادية التخطيط وتوفيره للجهد والمال والوقت.
20. يسهم التخطيط في مختلف مستويات المؤسسة.
21. صدق ودقة المعلومات.
22. المرونة.
23. محاسبة المؤسسة على الأداء والانجاز.
24. توضيح مسار المؤسسة في أعمال وإجراءات". (حافظ والبحيري، 2006:89)

#### رابعاً: عمليات التخطيط الاستراتيجي:

تمر عمليات التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل أساسية، فقد أشار (الضامن وآخرون 2003:6) بأن المراحل الأساسية لعملية التخطيط لتطوير المدرسة تشتمل على عدة مراحل وهي:

1. "مرحلة الانطلاق في القيم المهنية السائدة إلى صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها الكبرى.
2. مرحلة التدقيق وتحليل بيئة التخطيط، وتحديد الحاجات وترتيب الأولويات.
3. مرحلة صياغة أهداف التطوير وهي الأهداف العامة والتي يمكن تحقيقها خلال سنتين.
4. مرحلة صياغة الأهداف الخاصة، ووضع خطط العمل الإجرائية في مدة زمنية قدرها عام واحد على الأقل..
5. مرحلة نشر الخطة وتنفيذها مع المراقبة.
6. مرحلة التقويم النهائي للخطة".

وأوضح (هلال ، 2008: 66) بأن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتمثل بعدة خطوات رئيسة ويتفرع منها خطوات فرعية حسب الجدول التالي:

#### جدول (2.2) خطوات التخطيط الاستراتيجي

الخطوات الفرعية	الخطوة
(1) تحليل البيئة الداخلية (نقاط قوة وضعف) (2) تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)	أولاً : تشخيص الوضع الراهن (تحليل البيئة)
(1) الرسالة والرؤية. (2) تحديد الأهداف الاستراتيجية (3) الثغرات (الفجوات) (4) التخطيط (الخطة)	ثانياً: صياغة الاستراتيجية
(1) الخطوات. (2) العوامل الداعمة للاستراتيجية	ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية
	رابعاً : المتابعة والتقييم

وقد وضع ( السويدان والعدلوني، 2005:32) نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي يتكون من عشرة خطوات وهي كالتالي :

1- "التخطيط للتخطيط.

2- استعراض القيم.



- 3- تحديد الرؤية.
- 4- تشكيل الرسالة.
- 5- نموذج العمل الاستراتيجي ويشمل المجالات والواردات والمؤشرات والآليات.
- 6- تقييم الأداء.
- 7- تحليل الفجوات.
- 8- وضع الخطط العملية وتوحيدها.
- 9- وضع الخطط البديلة.
- 10- تنفيذ الخطة".

ويتضح مما سبق بأن علميات التخطيط الاستراتيجي هي التطبيق العملي للمفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وتتنوع هذه العمليات في تناولها بين مراحل فرعية واضحة المعالم خطوة بخطوة وبين دمجها أحياناً في بند واحد أو أكثر دون التأثير على سير هذه العمليات، فنجد أن السويديان والعدلوني (2005) قد حددوا 10 عمليات أو خطوات بينما هلال (2008) وضعها في 4 خطوات رئيسية يتفرع منها مجموعة من الخطوات الفرعية، بينما الضامن وآخرون (2003) قد حددوا 6 خطوات، ومن الملاحظ أن جميع هذه الخطوات تركز على تحليل البيئة المحيطة، وصياغة استراتيجيات لها خطط وأهداف ومن ثم تنفيذها وتقويم سير هذه العمليات ومدى تحقق الأهداف.

ويرى الباحث أن عمليات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في مجموعة الخطوات المتتالية والتي تبدأ من التحليل الاستراتيجي مروراً بصياغة الاستراتيجية المتكونة من ( الرؤية والرسالة والأهداف العامة)، ووصولاً إلى تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها.

#### **خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:**

بالرجوع لمفهوم التخطيط الاستراتيجي نجده يعني بتطوير اجراءات وعمليات لتحقيق أهداف مستقبلية، ويعمل على اتخاذ القرار الأنسب، وتحديد مسارات العمل، وتكوين سياسات عامة للعمل،

ومن هنا لا بد أن تكون أهداف التخطيط الاستراتيجي لا تتفك عن تحقيق هذه الأمور، ومن هذه الأهداف :

1. "تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة، وقرارات الاستثمار في المؤسسة.
2. تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وتطوير التنظيم الإداري للمؤسسة.
3. تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة". (أبو بكر، 2000: 54)
4. "يحقق التخطيط الاستراتيجي التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة المدى.
5. تقديم مجموعة متكاملة من أدوات اتخاذ القرارات، مثل: محاكاة المستقبل وتطبيق مدخل النظم والمشاركة في وضع الأهداف، ومراجعة الموقف ووضع إطار للقرارات الاستراتيجية، وإلقاء الضوء على القضايا الاستراتيجية وتحديد أولوياتها عند التعامل معها.
6. تصميم خريطة تبيين الاتجاه الذي تسيير فيه المؤسسة، وآلية تحقيق ذلك". (العجمي، 2008: 413-414).
7. "دراسة الأوضاع التعليمية وتقويمها إما على المستوى الكلي (نظام التعليم)، أو على المستوى الجزئي (مؤسسة تعليمية)، وذلك بتحليل البيئة الخارجية والداخلية.
8. دراسة التحولات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة التعليمية، أم نظام التعليم في المجتمع، واستشراف التغيرات المتوقعة، بما يسهم في رسم اتجاهات المستقبل.
9. إيجاد قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات، وإيجاد قاعدة عامة للبحوث العملية والتقنية التي يحتاجها جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
10. توثيق الروابط بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي، بما من شأنه جعل كل منهما سنداً للآخر، ويقوي الشراكة البيئية.
11. ربط التنمية التربوية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ذلك أن التنمية التربوية تعني إعداد وتنمية الكفايات والمهارات العلمية والفكرية والمهنية اللازمة لسوق العمل والتنمية الاقتصادية". (الحاج محمد، 2011: 76-77).

### سادساً: أهمية التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي أهمية متعددة الجوانب فمنها ما هو متعلق بالتحكم والسيطرة، وما يتعلق بإنجاز والأهداف، وما هو متعلق بطبيعة التغيير، وطبيعة القرارات التي سيتم اتخاذها، وسيتم تلخيص بعض النقاط على النحو التالي :

- 1) "ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسات، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.

- (2) تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة". (غنيم، 2001: 42)
- (3) "يساعد فريق الإدارة الموجود، على الشعور بأن لديه القدرة على الرقابة، والتحكم في مستقبل المدرسة، فالمشكلات تكون موجودة، ولكنها في نطاق ما هو معروف ومفهوم.
- (4) يساعد المدير والعاملين معه للوصول إلى مستوى عال من المسؤولية تجاه رسالة المدرسة، وإحداث التغييرات المطلوبة لتوضيح هذه الرسالة وتحقيقها.
- (5) يساعد على وضع مدير المدرسة والعاملين معه في حالة من التركيز الدائم على مصير المدرسة ومستقبلها.
- (6) يساعد على التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات الحرجة من نمو المؤسسة وتطورها والتي ترتبط بتحديات حالية أو محتملة في المستقبل". (العجمي 2008:400).
- (7) "التخطيط الاستراتيجي لا يستهدف إخراج المؤسسة من أزمة ما، ولكن التخطيط الاستراتيجي يستخدم كأداة لتفادي الأزمات المستقبلية". ( غنيمة، 2005:442).
- (8) "يزود المؤسسة بالفكر الخاص بها.
- (9) يساعد على تكوين رؤية استراتيجية.
- (10) يساعد على تخصيص الموارد.
- (11) يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- (12) يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا.
- (13) يؤدي إلى تطوير وتحسين الاتصال بين المستويات المختلفة". (هلال، 2008: 58)

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث الأهمية الكبرى والفائدة العظمى من التخطيط الاستراتيجي وتبنيه داخل المؤسسات وما يعود عليها بالنفع من استخدامه وتطوير عملياته.

### سابعاً: مبررات التخطيط الاستراتيجي .

ما الدافع الذي يدفع العديد من المؤسسات والقادة للتخطيط الاستراتيجي ؟ وما الحاجة الماسة له؟ وللإجابة على هذه التساؤلات لابد من التعرض للمبررات التي تدفع المديرين والمؤسسات لتبني التخطيط الاستراتيجي وهو ما سنتعرض له بالتفصيل.

1. "التغيرات المتعددة والسريعة : إن التربية كغيرها من جوانب النشاط البشري تشهد مرحلة غير مسبوقه من التغير، حيث أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بالمستقبل، إن التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الناجحة للمحافظة على الحركة بالاتجاه الصحيح وسط كم هائل من المشتتات،

فهي عملية مستمرة دائمة تستطيع بواسطتها المدرسة أن تحافظ على اتجاه تطورها إلى المستقبل، وذلك بإجراء التغييرات المنكيفة مع التغييرات السريعة في البيئتين الخارجية والداخلية". (القطامين، 2002: 44)

2. "تعتقد وتشابك النظام التعليمي مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى، هذا فضلاً عما يوجد داخل النظام ذاته من عناصر متداخلة ومتشابكة، وإن إدراك هذه العلاقات المتشابكة والوعي بها ضروريان لكي يتم تسيير النظام التربوي وتحقيق أهدافه، وإن طبيعة التخطيط الاستراتيجي وعملياته تؤكد على أهمية بيان هذه العلاقات وتحليلها.

3. التغيير الطبيعي المستمر في أهداف الإدارة التعليمية وأولوياتها، وما يتبعه ذلك من تغيير في أساليبها ووسائلها، يحتم اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي، والذي يمكنه أن يتواءم مع هذا التغيير المتسارع.

4. القدرة المتغيرة للإدارة التعليمية على تلبية الحاجات التعليمية والمجتمعية، فهناك العديد من القيود والحدود التي تؤثر في قدرة الإدارة التعليمية على تلبية هذه الحاجات مثل: محدودية الموارد، والتغير المستمر في عمليات العرض والطلب، وتأثير ثورة المعلومات والاتصال على النظام التعليمي . ولقد كان من آثار هذه القيود والحدود تعدد واختلاف بنى وهياكل مؤسسات التعليم وعمليات تنظيمه وإدارته وتمويله ومستوياته ومعايير الأداء والتقييم فيه.

5. التغيير الجذري في الأساليب والتقنيات التخطيطية، حيث اعتمد التخطيط الإداري للتعليم في السنوات السابقة على أساليب لم تحقق ما كان ينبغي عليه أن يحققه، بل تقاومت بعض المشكلات والقضايا التربوية في ظل التخطيط التقليدي بشكل متزايد". (الحجار، 2001: 77) .

ويرى الباحث أن الحاجة الماسة للتخطيط الاستراتيجي تكمن في قدرته على إحداث التغيير المؤثر، فقد يحدث التغيير في التخطيط التشغيلي والتخطيط طويل المدى، ولكن التخطيط الاستراتيجي يعمل على معالجة المشكلات أو تطوير الأداء بشكل دائم الأثر والفاعلية.

### ثامناً: متطلبات وعوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي

نظراً لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، ولكي يؤدي النتائج المرجوة فإن لهذه العمليات متطلبات وعوامل نجاح عديدة من أهمها :

(1) " وجود قيادة فاعلة وفرق عمل وخبراء وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية لصياغة الاستراتيجيات.

- (2) تعزيز نظام المشاركة من كل الأطراف ذات العلاقة، حيث أن دعمهم يضمن الاستمرارية وتحقيق أكثر فاعلية.
- (3) وجود مناخ عام إيجابي يتقبل الأفكار الجديدة ويدعم فكرة التخطيط الاستراتيجي
- (4) توفير الحد الأقصى من البيانات والمعلومات الكمية والنوعية للعاملين وذلك فيما يتعلق بماهية التخطيط الاستراتيجي والأسباب التي دعت إلى استخدامه.
- (5) تنمية الأنماط الإدارية والقيادية الفاعلة التي تمتاز بالقدرة على الإبداع والابتكار والاستثمار الأمثل لها وتشكيل جماعات عمل تسودها روح الفريق التعاوني.
- (6) إيجاد نظم تواصل فاعلة توفر الترابط والتنسيق المتكامل بين أجزاء العمل وتخلق وحدة في الفكر والهدف بين القادة والمرؤوسين." (أبو طاحون، 2013 : 195-196)
- (7) "التحديد الدقيق للهدف الرئيس الذي ترمى إلى تحقيقه الاستراتيجية، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- (8) التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف.
- (9) تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل، وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الامكانيات المتاحة.
- (10) وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيس وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- (11) توفر معايير لقياس الانجازات الحاصلة بمدى توافرها مع الهدف المراد تحقيقه.
- (12) التعرف الدقيق إلى الفرص والتهديدات المستقبلية ويقتضى ذلك تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية". (السعيد، 2011: 30)
- (13) "وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
- (14) توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
- (15) توفر صورة واضحة عن بيئة المؤسسة وإدراك القصور جيداً.
- (16) توفر القناة الكاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية". (الفرا، 2005: 9)
- (17) "يجب أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيد عن التخمين والحدس.
- (18) أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
- (19) أن تركز الخطة على أولويات العمل بها، وأن تكون قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة". (العقيل، 2003 : 3)

## تاسعاً: التخطيط الاستراتيجي في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث :

لقد مارست دائرة التربية والتعليم في كالة الغوث الدولية التخطيط الاستراتيجي وقامت بتدريب مديري المدارس على إعداد الخطط الاستراتيجية ضمن مجموعات من الدورات تحت عنوان (المدرسة مركز للتطوير) وشكلت لذلك فرق مخصصة في كل مدرسة تساند إدارة المدرسة في ذلك، ولكن في هذا السياق سنركز على استراتيجية إصلاح التعليم التي تبنتها وكالة الغوث في العام 2010 على النحو التالي :

### 1) نظرة عامة على استراتيجية إصلاح التعليم :

"إن الأونروا، في إعدادها لاستراتيجية إصلاح التعليم، تدرك الحاجة إلى النظر في طبيعة السياق الخارجي لعملها والتطورات التي تحدث فيه. فالأونروا ليست بمنأى عن البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية الواسعة للبلدان التي تعمل في نطاقها. كما أن استراتيجية الإصلاح سنتقوى من خلال فهم الأولويات التعليمية الناشئة في مختلف أنحاء المنطقة وداخل كل بلد مضيف، إلى جانب الأولويات الناشئة في نظم التعليم الوطنية في جميع أنحاء المنطقة، هناك أولويات للمنظمات الأهلية في برامجها التعليمية. هذه الأولويات تمتد من تلك المرتبطة بزيادة الوعي بقيمة التعليم في حالات الطوارئ (ذات صلة بغزة والضفة الغربية).

بين شباط/فبراير وأيلول/سبتمبر 2010، قادت دائرة التعليم عملية إعداد استراتيجية إصلاح للتعليم على نطاق الوكالة للفترة ما بين (2011 - 2015م)، وتم عقد عدد من ورش العمل والجلسات الداخلية لتحديد استراتيجية الإصلاح وإعدادها ووضعها، بحيث تساهم في تعزيز الفعالية والكفاءة والجودة في التعليم المقدم لنصف مليون من الطلبة اللاجئين الفلسطينيين المسجلين في 691 مدرسة وعشر مراكز للتدريب المهني وثلاث كليات للعلوم التربوية عبر الأقاليم الخمسة لعمل الأونروا.

وقد تم اعتماد أربعة مجالات فنية للإصلاح وهي: (تطوير المعلمين، وتقييم المناهج الدراسية والطلبة، والتعليم الجامع، والتعليم والتدريب المهني والتقني) يتم تدعيمها بواسطة الأطر التمكينية، والسياسات القائمة على الأدلة، وتنمية القدرات، وهياكل الحاكمية، وممارسات الاتصال والمناصرة الفعالة، والشراكات، والمراقبة المستمرة والتقييم". (بوننيفراكت، 2011: ix - v)

## 2) رؤية برنامج التعليم في الأنروا :

"إن استراتيجية إصلاح التعليم لا تعمل منفردة ضمن فكرة جديدة ومستحدثة، ولكنها تعمل وفق رؤية معلنة لبرنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية والتي ينص على : "تأسيس نظام للتعليم في الأنروا يطور الإمكانيات الكاملة للاجئين الفلسطينيين لتمكينهم من أن يكونوا أفراداً واثقين، ومبتكرين، ومتبحرين، ومفكرين، ومتسامحين، ومتفتحي الذهن، يعلون القيم الإنسانية والتسامح الديني، فخورين بهويتهم الفلسطينية، ويساهمون بشكل إيجابي في تنمية مجتمعهم والمجتمع العالمي". (بونتيبراكت، 2011 : 13)

## 3) تحليل البيئة الداخلية والخارجية للأنروا فيما يخص استراتيجية اصلاح التعليم:

ثمة قيود داخلية وخارجية قد تؤثر على التنفيذ الفعال لبرنامج اصلاح التعليم ومنها:

### أ) "القيود الخارجية :

عدم اليقين السياسي في المنطقة، ومشاكل الموظفين والسفر والتنقل، وخاصة بين قطاع غزة وغيره من الأقاليم، واحتمال تناقص التمويل من الجهات المانحة

### ب) القيود الداخلية :

الموارد المحدودة والتحديات في تطوير الهياكل الملائمة، وتوضيح الأدوار الجديدة والعلاقات تمشياً مع عملية التطوير التنظيمي من خلال اللامركزية والتوقعات من عملية الإصلاح.

لذا أجريت مراجعة خارجية مفصلة لبرنامج التعليم خلال عام 2009. وأبرزت المراجعة أن النظام الحالي للتعليم بحاجة لأن يكون أفضل من ناحية الجودة والفاعلية والكفاءة والإنصاف. وقد تتوافق نتائجه مع تصورات مجموعة متنوعة من الأطراف المعنية، حيث يعتبر أن التعليم في الأنروا لا يخدم المستفيدين النهائيين منه - أي اللاجئين الفلسطينيين - كما ينبغي، من خلال تحضيرهم لتطوير طاقاتهم الكاملة للمساهمة في التنمية الفردية والمجتمعية والإقليمية والعالمية وبالتالي، يعد إصلاح التعليم في الأنروا ضرورة حتمية وليس خياراً". (بونتيبراكت، 2011 : 14)

#### 4) البرامج الخاصة باستراتيجية إصلاح التعليم :

تتضمن استراتيجية إصلاح التعليم أربعة برامج محورية، وأربعة مجالات دعم حسب التالي:

##### "برامج الإصلاح المحورية الأربعة هي:

1. تطوير المعلمين.
2. التعليم الجامع.
3. التعليم والتدريب المهني والتقني والشباب.
4. تقييم المناهج والطالب.

##### مجالات الدعم الأربعة هي:

1. الأبحاث ونظام معلومات الإدارة التعليمية.
2. الحاكمة.
3. التخطيط الاستراتيجي والإدارة والمشاريع.
4. الشراكات والاتصال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ولقد أعد لكل برنامج مجموعة الأطر المنطقية موضحاً فيها الأهداف والمخرجات ومؤشرات الأداء، ومصادر التحقق". (بوننتيفراكت، 2011 : 70-71)

#### 5) تطبيق استراتيجية إصلاح التعليم :

تعمل دائرة التعليم على ترسيخ بيئة وثقافة التغيير التي تدعم الإبداع وتكافئه بشكل إيجابي، وبالتالي تسعى استراتيجية الإصلاح لذلك من خلال تصميم وتنفيذ استراتيجية شمولية ومترابطة.

"يعتبر تغيير طريقة التفاعل بين المعلمين والطلبة وما يحدث في الغرفة الصفية والمدرسة بشكل عام أمراً مركزياً في إصلاح التعليم، لذا فهناك حاجة لمعالجة شاملة لتدريب المعلمين من خلال نهج عام على نطاق الوكالة، وذلك عن طريق إعداد برنامج تدريبي عالي الجودة للمعلمين والمدارس ينفذ بشكل منظم بواسطة كوادر الدعم المهني والإداري". (بوننتيفراكت، 2011 : 89)



## 6) تقويم استراتيجية إصلاح التعليم :

"إن دور الوكالة السعي لضمان الإنصاف من خلال التحليل المستمر للمؤشرات الرئيسية وتبني إجراءات وقائية وتصحيح أوجه التفاوت التي يتم تحديدها. ويلزم وجود رؤية أكثر استراتيجية لدور المراقبة والتقييم، مع ضرورة توضيح خطة المراقبة والتقييم وهيكلها التنفيذي وميزانيتها، ويجري لهذا الغرض تطوير نظام معلومات الإدارة التعليمية على نطاق الوكالة، والذي سيمكن التربويين والإدارة من متابعة التقدم عبر الوقت. إضافة إلى ذلك، سيتم دمج نظام المعلومات في المراقبة المبنية على النتائج لتيسير جمع المعلومات عن البرامج وإعداد التقارير عن خطط التنفيذ". (بونتيبراكت، 2011 : 92)

يتضح مما سبق أن الوكالة تسعى ضمن استراتيجية واضحة ومعلنة لإصلاح التعليم، ومن أجل ذلك قامت بتنظيم العديد من الفعاليات مثل ورش العمل واللقاءات، نتجت هذه الفعاليات بإصدار التقرير الذي أعدته الدكتورة كاورين بونتيبراكت عن استراتيجية إصلاح التعليم للفترة ما بين 2011 - 2015 والذي تم إجمال بعض تفاصيله في هذا الفصل، لإبراز جزء من ممارسة الوكالة للتخطيط الاستراتيجية والآليات المتبعة لذلك.

وبناءً على ما تقدم فإن الحاجة الماسة للتخطيط الاستراتيجي في المجال التربوي توجب على صناع القرار العمل على انتهاج هذا النهج من التخطيط لما له فيه من معالجة للعديد من القضايا والمشاكل، وإشراك الجميع في تبني خطط والعمل على إنجازها، ولقد تبنت وكالة الغوث الدولية في الآونة الأخيرة (استراتيجية إصلاح التعليم) في المناطق التي تعمل بها، ومن هذه المناطق غزة، وكانت باكورة هذه الاستراتيجية في برنامج (تحسين الممارسات الصفية) والتي تستهدف المعلمين، وكذلك برنامج (القيادة من أجل المستقبل) والذي يستهدف المديرين، والعمل على تطوير برامج أخرى لنفس الهدف والغاية ضمن خطة استراتيجية واضحة المعالم ومعلنة.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

مقدمة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أ- التعقيب على الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

ب- التعقيب على الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### مقدمة :

قام الباحث بالاطلاع على الأدب التربوي وماله علاقة بموضوع الدراسة من دراسات وأبحاث، وقد صنف هذه الدراسات إلى محورين وهما: (الإدارة الإلكترونية، والتخطيط الاستراتيجي)، وقد تناولهما بالتحليل موضعاً أهدافهما، ومنهجهما المستخدم، وأدواتهما، مستعرضاً النتائج التي توصلت إليهما والتوصيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوضيح مدى الاستفادة منها، واستعراض الدراسات السابقة من الأحدث فالأقدم.

#### أولاً : الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية :

1) دراسة (الدحود ، 2014) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم. هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مدارس التعليم الأساسي بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية، ودرجة ممارستهم لإدارة الوقت والكشف عن العلاقة بين متوسط تقديرات أفراد العينة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانتين واحدة للإدارة الإلكترونية والثانية لإدارة الوقت، وكانت عينة الدراسة (550) معلماً ومعلمة من أصل مجتمع الدراسة البالغ (8853) وهم جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمحافظات غزة في العام الدراسي (2014/2015م).

#### وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

أ. المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر معلمهم، قد بلغ (3.85) بوزن نسبي (77%) وهي درجة ممارسة عالية.

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

ج. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

د. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجهة المشرفة لصالح الوكالة.

هـ. توجد علاقة ارتباط إحصائي بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ومتوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة الوقت لدى مدير مدارس التعليم الأساسي.

#### وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

أ. نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين العاملين في مدارس التعليم الأساسي والطلبة وأولياء الأمور.

ب. العمل على تطوير الإدارة الإلكترونية في المدارس للارتقاء بأداء العاملين وضمان جودة العملية التعليمية.

ج. توفير الدعم المالي المناسب لشراء وصيانة الأجهزة والبرمجيات والتقنيات الحديثة.

د. إنشاء موقع إلكتروني لكل مدرسة على شبكة الإنترنت للتواصل مع محيطها الخارجي مما يشجع على استخدام الإدارة الإلكترونية.

هـ. إعداد برامج تدريبية حديثة للإدارة الإلكترونية .

**2) دراسة (الهور ، 2013) بعنوان: الصعوبات التي تواجه مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة في استخدام الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها.**

هدفت الدراسة التعرف إلى الصعوبات التي تواجه مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة في استخدام الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم أداتين للدراسة ، استبانة ومقابلة شخصية، وكانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة والمتمثل بـ (245) مديراً ومديرة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في العام الدراسي (2012/2013م).

**وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:**

أ. وجود صعوبات بدرجة متوسطة في استخدام الإدارة الإلكترونية بمتوسط نسبي 60.27%

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر) في مجال الصعوبات التقنية لصالح البكالوريوس.  
ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للصعوبات التي يواجهونها في استخدام الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات، من 5سنوات إلى 10سنوات ، أكثر من 10سنوات).

**وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :**

- أ. تخصيص مبالغ مالية موجهة للإدارة الإلكترونية بالمدارس.
- ب. عقد دورات سنوية أثناء الخدمة تخصص لمفهوم الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بها.
- ج. منح المتميزين بالعمل الإداري الإلكتروني مكافآت تشجيعية وعلاوات وشهادات تقدير من قبل دائرة التربية والتعليم.
- د. توفير متخصص بالبرمجة وفني صيانة بكل منطقة تعليمية يتبع مباشرة لمدير التعليم بالمنطقة.
- هـ. عقد لقاءات تربوية مع مديري المدارس الذي أمضوا سنوات كثيرة بالخدمة لتوضيح أهمية الإدارة الإلكترونية ومدى فائدتها وأهميتها للعمل.

### **3) دراسة (خضر ، 2013) بعنوان: الحاجات التدريبية اللازمة للارتقاء بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.**

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد الحاجات التدريبية اللازمة للارتقاء بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة والمتمثل بـ (133) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في العام الدراسي (2012/2013م).

**وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:**

- أ. بلغت درجة تقدير أفراد العينة لحاجاتهم التدريبية للارتقاء بالإدارة الإلكترونية مستوى كبير بمتوسط نسبي (69.2%)
- ب. مجال أمن وحماية المعلومات حصل على أعلى حاجة تدريبية من حسب تقدير أفراد العينة بمستوى كبير بمتوسط نسبي (76.4%)
- ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للحاجات التدريبية اللازمة للارتقاء بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

#### وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- أ. تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء الحاجات التدريبية .
- ب. التدريب المستمر لمديري المدارس الثانوية بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة على مهارات الإدارة الإلكترونية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية أو سنوات الخدمة.
- ج. العمل على توفير أفضل برامج الحماية الإلكترونية لحماية برامج الإدارة المدرسية من الاختراق مما يعمل على زيادة الثقة في استخدام الإدارة الإلكترونية.

#### 4) دراسة (الأعور، 2012) بعنوان : درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية بمحافظة غزة ودرجة ممارستهم لتفويض السلطة والكشف عن العلاقة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية وتفويض السلطة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتصميم استبانتين ، الأولى تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم والثانية تقيس درجة ممارسة مديري المدارس لتفويض السلطة من وجهة نظرهم ، وشملت عينة الدراسة 30 مديراً، و270 معلماً.

#### وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. درجة ممارسة مديري وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية بمتوسط نسبي 80.54%.
- ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)
- ج. وجود علاقة ارتباط بدرجة كبيرة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية وتفويض السلطة من وجهة نظر معلمهم بمتوسط نسبي 73.07%.

#### وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- أ. ضرورة تحديث الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة، ووضع كل ما هو جديد حتى يتم التواصل مع المدرسة بشكل أفضل.
- ب. استقطاب الكفاءات المدربة والمتميز من مدرّبين وخبراء تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية وفنيين في مجال الإدارة الإلكترونية للاستفادة من خبراتهم في تدريب العاملين وإنتاج برامج إلكترونية حديثة مناسبة.

ج. اعتماد استخدام التكنولوجيا شرط من شروط تعيين المديرين الجدد، لما يخفف ذلك من عبء مستقبلي على المدرسة من جهة إنجاز أعمالها الإدارية.

د. توفير أجهزة حماية لضمان سرية وأمن المعلومات الإدارية واحترام خصوصيتها لتوفير جو من الثقة والطمأنينة.

#### 5) دراسة (العاجز، 2011) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية علي وزارة التربية و التعليم العالي - محافظات غزة .

هدفت الدراسة التعرف إلي دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع الاستبانة علي جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة .

#### وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التعليمية وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة ، وكانت هذه العلاقة طردية.
- ب. لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلي رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.
- ج. لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

#### وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- أ. ضرورة تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلائم بيئة العمل الإلكتروني.
- ب. دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.
- ج. ربط الحوافز المادية والمعنوية للموظفين بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونياً .

#### 6) دراسة (خروف ، 2010) بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي

التحليلي وقامت بتصميم استبانة ، وبلغت عينة الدراسة (322) مديراً ومديرة من أصل مجتمع يبلغ (652) مديراً ومديرة.

#### وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية ظهر بشكل منخفض من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس.
- ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى) لصالح حملة الماجستير فأعلى.

#### وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- أ. الإسراع في تدريب المديرين خاصة، والمعلمين عامة على استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي الإداري والفني.
- ب. تزويد المدارس بشبكة الإنترنت، لما يسهل تداول المعلومات بين المدارس والمديرية أو الوزارة والعمل على تأسيس شبكات داخلية في المدارس.

7) دراسة (عمار، 2009) بعنوان: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين .

هدفت الدراسة إلي معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ، وكذلك دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة، وقد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد أعد لذلك استبانة ، وتكونت عينة الدراسة من (225) موظفاً من مكتب غزة الإقليمي من أصل (366) موظفاً هم مجتمع الدراسة.

#### وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الأونروا.
- ب. حرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية وتهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً لاستخدام الإدارة الإلكترونية.
- ج. توفر القناعة بأن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل علي زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة عالية من خلال سرعة إنجاز العمل ورفع الإنتاجية وسرعة ودقة التعليمات، وتوفير وقت وجهد الموظفين.



وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- أ. زيادة الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ب. متابعة تطوير وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية باستمرار.

**8) دراسة (الغامدي، 2009) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري.**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (49) مديراً.

**وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:**

- أ. تطبيق الإدارة الإلكترونية يتم بدرجة عالية في مدارسهم.
- ب. تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تجويد العمل الإداري بدرجة عالية جداً في مدارسهم.
- ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارسهم تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- أ. التركيز على تفعيل الموقع الإلكتروني الخاص بكل مدرسة، وتقديم كافة الخدمات من خلاله.
- ب. عقد دورات تدريبية في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية لجميع الإداريين.
- ج. تمكين وكلاء المدارس من استخدام كافة تطبيقات الإدارة الإلكترونية المتاحة في المدرسة.

**9) دراسة (الرشيدي ، 2008) بعنوان: اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري**

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت الباحثة بتصميم استبانة لرصد هذه الاتجاهات، تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً.

### وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. كانت اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري عالية.
- ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- أ. ربط جميع المدارس الحكومية بشبكة واحدة للاطلاع على تجارب المدارس.
- ب. عقد دروات تدريبية دورية لمديري المدارس ومعلميها حول تقنيات البرامج الإلكترونية الإدارية.

### 10) دراسة (الفرا، 2008) بعنوان: تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومعوقاته وسبل تطويره في ضوء الإدارة الإلكترونية، وإتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانة، وتمثلت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (87) مديراً ومديرة.

### وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بصورة عامة ضعيفة، بمتوسط نسبي (53.8%).
- ب. درجة توافر الإمكانيات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني كانت متوسطة حيث بلغت نسبتها (63.4%).
- ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصالات الإدارية الإلكتروني تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، ومدة الخدمة).

## وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- أ. توفير المبرمجين والفنيين الذين تحتاجهم المدرسة للتحويل للإدارة الإلكترونية.
- ب. العمل على نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية.
- ج. العمل على تدريب العاملين على كيفية التعامل مع خدمات الإنترنت.

## 11) دراسة (حمدي، 2008) بعنوان: الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الصعوبات (الإدارية والبشرية والتقنية والبرمجية والمالية) التي تحد من استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ووكلاء تلك المدارس، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة كأداة لجميع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من مديري ووكلاء المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة البالغ عددهم (131) موزعين إلى (40) مديراً و (91) وكيلًا.

## وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. وجود صعوبات إدارية أهمها: حاجة المدرسة إلى موظف فني مختص في تشغيل وصيانة تقنيات الإدارة الإلكترونية، ندرة الدورات التدريبية، غياب اللوائح التي تنظم طرق تطبيق الإدارة الإلكترونية، الافتقار إلى خطط لاستخدام الإدارة الإلكترونية، البنية التحتية الإنشائية للمدارس غير مهياًة لاستخدام الإدارة الإلكترونية.
- ب. وجود صعوبات بشرية في التعامل مع البرمجيات الإلكترونية المعتمدة ، ضعف التأهيل التقني للمديرين والوكلاء، صعوبة إيجاد الوقت الكافي للتعامل مع الإدارة الإلكترونية.
- ج. وجود صعوبات تقنية ومنها محدودية الخطوط الهاتفية، التأخير في الدعم الفني، الصيانة الضعيفة، قدم الأجهزة المتوافرة في المدارس.
- د. وجود صعوبات برمجية أهمها: البرمجيات المتوافرة لا ترقى لمستوى التطبيقات العالمية المتقدمة، ندرة مصممي البرامج الإدارية المدرسية.

## وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- أ. تعيين موظف مختص بصيانة ومتابعة تقنيات الإدارة الإلكترونية في المدارس.
- ب. عقد دورات تدريبية مكثفة للمديرين والوكلاء.
- ج. وضع لوائح تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- د. إعادة صياغة البنية التحتية للمدارس حتى تستوعب التطور التقني المستقبلي.

12) دراسة جوزيف (Joseph,2008) بعنوان : دور مدير المدرسة الثانوية في دمج التكنولوجيا في المدرسة الثانوية ومدى تأثيرها على مدير المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس.

### **The High School Principals Perspective and Role in regard to the Integration of Technology into the High School and How has the principals Role been impacted**

هدفت الدراسة إلى التركيز على كيفية تغير دور مديري المدارس الثانوية عند استخدام التكنولوجيا في مجال عمله، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والمعوقات التكنولوجية التي تؤثر على التعليم وعلى دور مديري المدارس ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي . وقد تبنى الباحث إجراءات المقابلات مع مديري المدارس الثانوية كأداة للدراسة.

وقد أظهرت الدراسة أن معظم مديري المدارس الثانوية لديهم دراية تكنولوجية ، وأيضاً أظهرت الدراسة وجهة نظر المديرين في أن التكنولوجيا مفيدة في إنجاز المهام اليومية مثل التعرف على معلومات الطالب السكنية وتحليل معطيات الاختبارات والاتصال بالموظفين وأولياء الأمور الذين أصبحوا أكثر فعالية طبقاً لآراء المديرين، وأيضاً طبقاً لوجهة نظر المديرين فقد ساعدت التكنولوجيا كثيراً في تحسين إصدار التعليمات ، وأوضحت الدراسة أيضاً من خلال منظور المديرين أن التمويل ومقاومة الموظفين للتغيير، وسوء البنية التحتية للمدارس يمكن أن تكون معوقات حقيقية عند إدخال التكنولوجيا إلى المدرسة.

13) دراسة جوهر، روسنا بنتي (Johare ، Rusnah، Biniti،2006) بعنوان: نموذج لتطوير التعليم والتدريب في الإدارة الإلكترونية

### **The development of a model for education and training in electronic records management**

هدفت الدراسة إلى تحليل البرامج التعليمية والتدريبية في الإدارة الإلكترونية وفحص الاحتياجات المرتبطة بالمعرفة والمهارات المطلوبة للإدارة وتقديم نماذج للتدريب والتعليم المهني والأدبي وحفظ المعرفة والمهارات المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية .

ولتحقيق الأهداف استخدم الباحث حالة دراسية ترتبط بالمعلومات الكمية والكيفية ، وتم تجميع المعلومات الكمية من مستوى عالٍ من الإشراف العالمي والمتصل بالمنظمات المنتشرة عالمياً ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث لتحقيق وتعريف الأدوار والمستويات كما استخدم عدد من البرامج مثل ميكروسوفت اكسل - وميكروسوفت اكسس في تحليل البيانات .

ومن أهم نتائج الدراسة :

- أ. طورت هذه الدراسة نموذج متصل بفكرة التدريب والتعليم المهنية وتعتمد على وجهة نظر أفكار مختلفة في التعليم والتدريب وتلك التي تعادلها من برنامج التدريب والتعليم في أوروبا والمملكة المتحدة .
- ب. استخدم هذا النموذج لمعرفة المسائل الضرورية التي تحتاج إلى المعرفة والمهارات في الإدارة الإلكترونية .

14) دراسة فاي (Faye, 2006) بعنوان: استخدام الحاسوب من قبل مديري المدارس الابتدائية

### **The use of computers by elementary school principals**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على استخدام مديري المدارس الابتدائية للحاسوب بناءً على عدة متغيرات مثل الخصائص الاجتماعية والديموغرافية والمواقف والاتجاهات حول الحاسوب، والآراء حول نتائج تطبيق استخدام الحاسوب ، ولتحقيق الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبانة إلكترونية وتم إرسالها إلى عينة عشوائية تتكون من (400) مديراً ومديرة من مديري المدارس الابتدائية في الولايات المتحدة وولاية كولومبيا بناءً على قاعدة البيانات الوطنية لجودة التعليم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الابتدائية يستخدمون الحاسوب بشكل يومي للقيام بمهامهم الإدارية والإرشادية ، وأن المديرين الأكثر كفاءة في استخدام الحاسوب لديهم اتجاهات إيجابية نحو استخدامه، إن استخدامهم لشبكة الإنترنت يسهم كثيراً في تسهيل مهامهم الإدارية وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن استخدام الحاسوب أظهر اختلافاً واضحاً في الوقت المستغرق في إنجاز المهام وكذلك جودتها، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية ليس لها ارتباط بمدى الكفاءة في استخدام الحاسوب لكل من متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة الإدارية.

15) دراسة جاكوب (jacoby, 2006): العلاقة بين أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس وتقبلهم لاستخدام التكنولوجيا

### **Relationship between principals Decision Making Style and technology Acceptance & use**

هدفت الدراسة التعرف إلى أي مدى يمكن أن يؤثر اتخاذ القرار عند المديرين على قبول استخدام التكنولوجيا ، وتحديد ما إذا كان مدير المدرسة مع نمط معين في اتخاذ القرار هو أكثر أو أقل

تقبلاً لاستخدام التكنولوجيا وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وقد تكونت عينة الدراسة من 300 مديراً من مدارس ولاية بنسلفينيا، حيث تم استطلاع آراء عينة الدراسة عبر استبانة إلكترونية مكونة من (45) فقرة موزعة على أربعة أجزاء هي (أسئلة أولية - قبول استخدام التكنولوجيا - بيان أسلوب اتخاذ القرار - معلومات ديموغرافية).

وقد أشارت النتائج أن أسلوب اتخاذ القرار لم يظهر تأثيراً على مدى قبول واستخدام التكنولوجيا من قبل مديري المدارس، وأن معظم المدراء يقبلون باستخدام التكنولوجيا، وأن معظمهم يشعرون بالراحة في استخدامها في الأعمال اليومية، والمواظبة على حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا، وأوضح معظمهم أنهم يستعملون التكنولوجيا في القرارات التي تخص إنجاز الطلاب.

## ثانياً : الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي :

1. دراسة (عياش، 2015) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتين كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة الذي يشمل جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

أ. درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية بمتوسط نسبي (82.05%).

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ج. توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

أ. وضع آليات ممنهجة لعمليات التخطيط الاستراتيجي يتم العمل وفقها من قبل مديري المدارس.

ب. تدريب مديري المدارس على طرق وآليات القيادة الحديثة، وكذلك قيادة التغيير وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

ج. توفير جو من الألفة مع أولياء الأمور من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.

## 2. دراسة (أبوسعيد، 2012) بعنوان: تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظات سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (90) مديراً، و (954) معلماً من أصل مجتمع الدراسة (447) مديراً، و (19536) معلماً في أربع محافظات بسلطنة عمان (الداخلية، الظاهرة، الشرقية شمال، مسقط) في العام الدراسي 2010/2011

### وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

أ. المتوسط الحسابي لدرجة درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظات سلطنة عمان بلغ (3.40) بدرجة متوسطة حسب المحك المعتمد في الدراسة.

ب. أكثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي توافراً من وجهة نظر العينة هي الممارسات الواردة في مجالات: صياغة الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي (3.46) بدرجة عالية حسب المحك المعتمد في الدراسة.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظات سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين لمتغير (سنوات الخدمة).

### وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

أ. عقد دورات تدريبية مستمرة للمديرين والمعلمين لإكسابهم الأساليب العملية في تحليل البيئة الخارجية.

ب. تعيين خبير في كل مدرسة تعليمية يعني بأمور التخطيط ودراسة وتحليل البيئة الخارجية.

ج. تخفيف الأعباء الفنية والإدارية الملقاة على عاتق المعلمين والمديرين حتى يتمكنوا من تقييم خططهم ومتابعتها بشكل دوري.

د. بناء نموذج للتخطيط الاستراتيجي لمدارس سلطنة عمان في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة.

### 3. دراسة (القرني، 2012) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تصور مقترح.

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كما يراها مديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة الذي يشمل جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام (بنين) المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف 1431هـ/1432هـ.

#### وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. المتوسط النسبي لدرجة تأييد مديري المدارس حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف بلغ (86.75%) بدرجة عالية جداً.
  - ب. التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف يتمتع بقوة وفعالية، ويؤكد نجاح تطبيقه في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :
- أ. تنظيم وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية على نحو مركز لمدير المدارس في موضوع التخطيط الاستراتيجي، وكيفية وضع الخطة الاستراتيجية.

### 4. دراسة (أبو ختلة، 2011) بعنوان: درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (198) مديراً ومديرة وهي نفس مجتمع الدراسة الذي يشمل جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة في العام الدراسي 2009/2010.

#### وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية بمتوسط نسبي (82.71%).



ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

**وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :**

- أ. بناء قاعدة بيانات واضحة ونظم معلومات متطور خاصة بمدارس محافظات غزة، مما يؤدي إلى الدقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة الهدر التربوي.
- ب. تحفيز مديري المدارس على التعمق في الدارسات المستقبلية، وأساليب التنبؤ ووضع استراتيجيات مناسبة.

#### **5. دراسة (المصري، 2011) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**

**للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم ، ولتحقيق أهداف الدراسة إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتيين واحدة لقياس درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي والثانية لقياس الثقافة التنظيمية، وبلغت عينة الدراسة (110) مديراً ومديرة من أصل (134) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2010/2011.

**وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:**

- أ. درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة عالية بمتوسط نسبي (82.18%).
- ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي يعزى لمتغير (المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة).
- ج. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام التخطيط الاستراتيجي وأنماط الثقافة التنظيمية.

**وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :**

- أ. إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة.

ب. تفعيل الحاسوب في عملية التخطيط من خلال تصميم قاعدة بيانات واضحة ونظم معلومات متطورة ، وربطها عبر شبكة المعلومات لجميع المدارس، بحيث تتضمن بيانات وإحصائيات كمية ونوعية تتعلق بالتحليل الاستراتيجي.

6. دراسة (الكردي، 2010) بعنوان: درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديرات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديرات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (417) موظفاً من أصل مجتمع الدراسة والبالغ (1190) موظفاً من العاملين في مديرات التربية والتعليم في الضفة الغربية.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديرات التربية والتعليم في محافظات الضفة كانت بدرجة متوسطة بمتوسط نسبي (68.8%) حسب المحك المعتمد في الدراسة.
- ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديرات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزي لمتغير الجنس لصالح الذكور ، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فأكثر.
- ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديرات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزي لمتغير الجنس سنوات الخدمة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- أ. ضرورة بناء ثقافة المخططين التربويين في صنع الخطط الاستراتيجية التي تسير مهام المديرات العامة للتربية والتعليم.
- ب. ضرورة تدريب العاملين في مديرات التربية والتعليم على مهارات التخطيط الاستراتيجي وكيفية إعداد خطط استراتيجية.

7. دراسة (السعدي، 2010) بعنوان: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعليم العام بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عمل أجهزة التخطيط التربوي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في محافظات سلطنة عمان، ولتحقيق

أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتيين واحدة لقياس درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي والثانية لقياس الثقافة التنظيمية، وبلغت عينة الدراسة (300) موظفاً من العاملين بالمديريات العامة للتربية.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. عدم وجود تبصر ووعي كاف لدى مديري المدارس حول التخطيط الاستراتيجي وآلية الإعداد له وتطبيقه في مدارسهم.
- وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :
- ج. دراسة مقترح لتطوير نظام التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- د. دراسة حول دور المخططين التربويين في صنع الخطط الاستراتيجية التي تسير مهام المديرية العامة للتربية والتعليم.

8. دراسة فيشر ( Fisher, 2010 ) بعنوان: عرض الخطة الخمسية للمدارس من منظور التخطيط الاستراتيجي في بعض مدارس مقاطعات فرجينيا الغربية.

**School improvement from the central office: A view of the five year school system strategic planning process in selected West Virginia counties.**

هدفت الدراسة إلى وصف وتطوير الخطة الاستراتيجية العملية في مقاطعات مختارة، واستخدم الباحث دراسة الحالة.

وتوصل الباحث إلى :

- أ. التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين مستوى الطلاب والمدرسة وأداء المدرسة بشكل عام.
- ب. التخطيط الاستراتيجي يساعد على بناء وتوافق الآراء واتخاذ القرارات.

9. دراسة كلير ( Claire, 2010 ) بعنوان: كيف يتعلم القادة التربويين كيفية تطوير التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم .

**How Educational Lead Learn To Develop Strategy For Their Institution**

هدفت الدراسة إلى الحصول على المزيد من التبصر في كيفية تعلم قادة التعليم وضع استراتيجيات لمؤسستهم من خلال، وطبقت هذه الدراسة على اختصاصيين وقادة تربويين في مجتمع المدارس

والمؤسسات التعليمية، وقد استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، وقد استخدم أداة المقابلة الشخصية، وتحليل الوثائق.

**وتوصل الباحث إلى :**

- أ. التخطيط الاستراتيجي هو نجاح للتخطيط المستقبلي
- ب. القادة الذين عكسوا عملة التطور من خلال التواصل مع الماضي من أجل الوصول للمستقبل ومواجهة التحديات بالتأكيد سينجحون في تطوير الاستراتيجيات.
- ج. أغلب القيم في التخطيط الاستراتيجي ترجع للتعاون والعمل الجماعي، والذي ساعد على ظهور أفكار جديدة.

#### **10. دراسة (سكيك، 2008) بعنوان: تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة.**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة ، ووضع مقترحات قد تسهم في تنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة طبقتها على مجتمع الدراسة المكون من (117) مديراً مدرسة ومديرة.

**وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:**

- أ. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات : صياغة رسالة المدرسة وكذلك صياغة رؤية المدرسة كانت بدرجة عالية جداً.
- ب. تحليل البيئة الداخلية كانت عالية جداً، أما درجة ممارسته لمهارات تحليل البيئة الخارجية فقد كانت عالية .
- ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة).

**وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :**

- أ. عقد الوزارة لدورات تدريبية دورية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- ب. تزويد المدارس بالإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ج. إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة، تشمل أعضاء من الهيئة التدريسية.
- د. تعزيز الشراكة المجتمعية في عملية التخطيط، لتحقيق الأهداف ومقابلة احتياجات المجتمع.

**11. دراسة (نور الدين ، 2008) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الادارة المدرسية بمحافظة غزة.**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وصمم استبانة لقياس ذلك ، وكانت عينة الدراسة (122) مديراً ومديرة، من أصل مجتمع قوامه (161) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة حيث بدرجة عالية جداً حيث بلغ الوزن النسبي للتأييد (84.47%).
- ب. ظهر تأييد كبير جداً لأهمية دور كل من (تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، صياغة الرسالة ، صياغة الرؤية) في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.
- ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :**

- أ. التدريب المركز والفعال لمديري المدارس على التخطيط الاستراتيجي.
- ب. توفير قاعدة معلومات للمدارس الواقعة في مربع جغرافي واحد، فيما يتعلق بالبيئتين الداخلية والخارجية.

**12. دراسة (أبو هاشم ، 2007) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره.**

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، والتعرف على سبل تطويره. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الملائم لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة للعام الدراسي 2006 / 2007 م ، وقد بلغ عددهم (193) مديراً ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (150) مديراً ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم أداتين للدراسة وهما : الأولى استبانة موجهة إلى عينة الدراسة ، والثانية مقابلة شخصية موجهة لمجموعة تشمل ( 10 ) من المسؤولين عن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة، وبعض المدربين القائمين على مشروع التطوير المدرسي.

### وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- ب. نسبة مرتفعة من المستجيبين لديهم اتجاهات إيجابية وجيدة تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم
- ج. نسبة مرتفعة من المستجيبين تتبع خطوات التخطيط لمدارسهم بصورة صحيحة وجيدة.
- د. نسبة متوسطة من المستجيبين أكدت على وجود صعوبات وقد جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الملغاة على عاتق مدير المدرسة وعدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.

### وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- أ. تفعيل الحاسوب في عملية التخطيط ، من خلال تصميم قاعدة بيانات واضحة، ونظم معلومات متطورة، وربطها بشبكة معلومات واحدة لجميع المدارس.
- ب. ضرورة تبني دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة للتخطيط الاستراتيجي بصورة عملية، من خلال مراجعة شاملة لأهدافها، ووضع رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة ومحددة والإعلان عن هذه الخطة.

### 13. دراسة (الشاعر، 2007) بعنوان: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري

#### المدارس الحكومية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (187) مديراً ومديرة من أصل (353) مديراً ومديرة المتمثل في مجتمع الدراسة ،وقد أعد الباحث الاستبانة لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة.

### وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- أ. أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة بلغت (64.9%) من المستجيبين أقرت بوجود معوقات تعود لطبيعة التخطيط الاستراتيجي .
- ب. نسبة متوسطة بلغت (62.8%) من المستجيبين أقرت بوجود معوقات تتعلق بمدير المدرسة على رأسها كثرة انشغال مدير المدرسة بمشكلة الطلبة وأولياء الأمور.
- ج. نسبة كبيرة بلغت (71.2%) من المستجيبين أقرت بوجود معوقات تتعلق بكل من (بالمدرسة والعاملين)

د. نسبة كبيرة بلغت (74.6%) من المستجيبين أقرت بوجود معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- أ. ضرورة ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي من قبل مديري المدارس.
- ب. تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن مدير المدرسة.
- ج. توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- د. ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم بغزة التخطيط الاستراتيجي بصورة جادة وعملية.

14. دراسة ديفيز ( Davies, 2007 ) بعنوان: من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار

التخطيط الإستراتيجي.

## From School Development plans to a Strategic planning Framework

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أن التخطيط التقليدي لم يعد يخدم احتياجات المدارس ، وأن التوجه الاستراتيجي طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لموا جهة التحدي في الألفية الجديدة، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

عرضت الدراسة نموذجاً جديداً للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحة أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في :

- أ. إيجاد توقعات عالمية من خلال تطوير المجتمع المحلي.
- ب. ربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي.
- ج. توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب.
- د. بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية.
- هـ. تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام الرقابة والمحاسبة.

وأوضحت الدراسة الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي والذي يتميز بأنه يجمل الأنشطة المدرسية الكثيرة في مجالات استراتيجية محددة تتمحور حول الأهداف الأساسية للمدرسة، كما أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي للقيادات التربوية والحكم عليها بالنجاح أو الفشل.

15. دراسة جونسون ( Johnson, 2004 ) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي في المدارس العامة في ميلارد

### Strategic planning in the Millard public schools

هدفت الدراسة للتوصل إلى فهم لعملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره، لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، طبقت الدراسة على عينة من المشاركين السابقين والحاليين في عملية التخطيط الاستراتيجي من مسؤولي التعليم في المنطقة، واعتمد الباحث في دراسته على المقابلات الشخصية.

وأظهرت الدراسة أن مدارس ميلارد قد استخدمت طريقة مختصرة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي، حيث تم استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي لكامبردج وتنفيذ سياسات فعالة من خلال قيادة المراقب والإدارة والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في المنطقة التعليمية، وأظهرت النتائج الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي.

16. دراسة جرانت وتوماس ( Grant and Thomases , 2004 ) بعنوان: التعرف على

فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة (12) .

### Definition , benefits , and barriers of k – 12 educational strategic planning

هدفت الدراسة التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وقد استخدم الباحثان المنهج التحليلي.

قام الباحثان بتحليل عينة مختارة من المؤلفات هي عبارة عن : (66) كتاباً و (29) مقالة صحفية، و (28) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، و (6) رسائل دكتوراه، ومصادر أخرى.

وتوصل الباحثان بخصوص المعوقات إلى النتائج التالية : نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي، ضعف الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة ، عدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي، نقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم.

17. دراسة موكسلي ( Moxley, 2003 ) بعنوان: عملية التخطيط الاستراتيجي

المستخدمة في المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة.

### Strategic planning process used in school districts in the Southeastern United States

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة ، كما هدفت الدراسة إلى التوضيح إلى أي مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فعالة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.



وقد شملت عينة الدراسة ( 180 ) من مراقبي المدارس في ست ولايات وهي فلوريدا وجورجيا وتينيسي وكينتاكي والميسيسيبي وجنوب كارولينا ، وقد أجاب ( 129 ) منهم بصورة كاملة على أداة الدراسة، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استطلاع ميداني.

**وقد أظهر تحليل نتائج الاستطلاع النتائج التالية:**

- أ. أن ( 84.5 % ) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط استراتيجية.
- ب. أن ( 89.1 % ) من مراقبي التعليم يوافقون بشدة على أنه وكنتيجة للتخطيط الاستراتيجي فإن مصادر المناطق تستخدم بكفاءة أكبر.
- ج. أن ( 94.4 % ) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قيمة ، وأن القادة التربويين في المناطق التعليمية يقدرون التخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة ومريحة.
- د. وأن ( 66.7 % ) من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفعالية الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي عالية أو عالية جدا.

**ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة:**

**أ) التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية :**

من خلال الاطلاع علي الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة نجد أنها تنوعت في تناول موضوع الإدارة الإلكترونية بين دراسة صعوبات تطبيقها ، ودرجة ممارستها ، ودورها أو علاقتها ببعض العمليات الإدارية، واتجاهات المديرين نحو الإدارة الإلكترونية.

**أولاً : أوجه الاتفاق :**

**(1) من حيث الموضوع :**

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الدحدوح، 2014)، ودراسة (الأعور، 2012) ، دراسة (خلف، 2010) ، دراسة (الغامدي، 2009) ، دراسة (Faye، 2006) من حيث التعرف على درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في المدارس، واتفقت بشكل جزئي مع دراسة (العاجز، 2011) والتي تدرس تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال دور الثقافة التنظيمية في ذلك.

**(2) من حيث المنهج :**

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات العربية التي تم ذكرها في هذه الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكذلك دراسة (joseph، 2008)، ودراسة (Faye، 2006).

### 3) من حيث الأداة:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات العربية من حيث الأداة المستخدمة حيث استخدم جميع الباحثين الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

### 4) من حيث عينة ومجتمع الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الهور، 2013)، دراسة (خضر، 2013)، دراسة (العاجز، 2011)، دراسة (الغامدي، 2009)، دراسة (الفرا، 2008)، دراسة (حمدي، 2008)، ودراسة (Joseph، 2008)، في اعتبار عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة، وكذلك اتفقت مع معظم الدراسات في أن مجتمع الدراسة هم مديري المدارس أو مديري المؤسسة التعليمية ذات العلاقة.

### ثانياً : أوجه الاختلاف :

#### 1) من حيث الموضوع :

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الهور، 2013)، دراسة (حمدي، 2008)، التي تدرس صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس ودراسة (عمار، 2008) المتعلقة بمدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك اختلفت مع دراسة (الرشيدي، 2008) والتي تدرس اتجاهات مديري المدارس نحو استخدام الإدارة الإلكترونية، كما اختلفت مع دراسة (الفرا، 2008)، ودراسة (Joseph، 2008)، ودراسة (Jacoby، 2006) والتي تدرس مدى تأثيرها وعلاقتها بالعمليات الإدارية، ودراسة (خضر، 2013) والتي تدرس الحاجات التدريبية اللازمة للارتقاء بالإدارة الإلكترونية.

#### 2) من حيث المنهج :

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (jacoby، 2006) حيث استخدم الباحث المنهج الكمي، وكذلك اختلفت بشكل جزئي مع دراسة (Johare، Biniti، Rusnah، 2006) حيث استخدم الباحثون دراسة الحالة وهي جزء من المنهج الوصفي التحليلي.

### 3) من حيث الأداة:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الهور، 2013)، (joseph، 2008) حيث استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

### 4) من حيث عينة ومجتمع الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الأعور، 2012)، دراسة (خلوف، 2010)، دراسة (عمار، 2009)، دراسة (الرشيدي، 2008)، دراسة (jacoby، 2008)، ودراسة (Faye، 2008)، من حيث اعتبار عينة الدراسة جزء من مجتمع الدراسة ولم تعتمد الحصر

الشامل، كما اختلف مع دراسة (الدحدوح،2014)، ودراسة (الأعور،2012)، ودراسة (حمدي،2008) من حيث إدخال عاملين من غير المديرين في عينة الدراسة (معلمين ووكلاء مدارس).

## **(ب) التعقيب على الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي :** **أولاً : أوجه الاتفاق :**

### **(1) من حيث الموضوع :**

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عياش،2015)، دراسة (أبوسعيد،2012)، دراسة (أبو ختلة،2011) ، دراسة (المصري،2011)، دراسة (الكردي،2010)، دراسة (أبو هاشم،2007) ، دراسة (سكيك،2008)، دراسة (العويبي،2003) ، دراسة (Johnson، 2004) ، دراسة (Moxley، 2003) من حيث التعرف إلى درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وواقعه وكيفية القيام به.

### **(2) من حيث المنهج :**

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات العربية التي تم ذكرها في هذه الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وكذلك مع معظم الدراسات الأجنبية.

### **(3) من حيث الأداة:**

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات العربية من حيث الأداة المستخدمة حيث استخدم جميع الباحثين الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Moxley، 2003) من حيث استخدام الاستبانة.

### **(4) من حيث عينة ومجتمع الدراسة:**

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عياش،2015)، دراسة (القرني،2012)، دراسة (أبو ختلة،2011) ، دراسة (أبو هاشم،2007)، دراسة (الشاعر،2007) ، في اعتبار عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة، وكذلك اتفقت مع معظم الدراسات في أن مجتمع الدراسة هم مديرو المدارس أو مديرو المؤسسة التعليمية ذات العلاقة.

## **ثانياً : أوجه الاختلاف :**

### **(1) من حيث الموضوع :**

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (السعدي،2010) والتي تدرس متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (Fisher، 2010) والتي تدرس وصف وتطوير الخطة الاستراتيجية، ودراسة (Clair، 2010) والتي تدرس كيفية تعلم القادة لوضع الخطة

الاستراتيجية، ودراسة (نور الدين، 2008) والتي تدرس دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، ودراسة (الشاعر، 2007) والتي تدرس معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (Grant and Thomases، 2004) والتي تدرس فوائد التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى معوقاته، ودراسة (القرني، 2012)، ودراسة (Davies، 2007) والتي تدرس وضع نموذجاً مقترحاً للتخطيط الاستراتيجي ،

## (2) حيث المنهاج :

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Fisher، 2010)، (Clair، 2010) حيث استخدمت أسلوب دراسة الحالة.

## (3) من حيث الأداة:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Grant & Thomases، 2004) حيث استخدمت جداول لتحليل محتوى خطط المدارس، والكتب والأبحاث، ودراسة (Clair، 2010)، ودراسة (أبو هاشم، 2007) ودراسة (Johnson، 2004) حيث استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

## (4) من حيث عينة ومجتمع الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أمبوسعيد، 2012)، دراسة (المصري، 2011) ، دراسة (الكردي، 2010)، دراسة (السعدي، 2010)، دراسة (سكيك، 2008)، دراسة (نور الدين، 2008)، ودراسة (Johnson، 2004)، ودراسة (Moxley، 2003) من حيث اعتبار عينة الدراسة جزء من مجتمع الدراسة ولم تعتمد الحصر الشامل، كما اختلفت مع دراسة (الكردي، 2010)، ودراسة (السعدي، 2010) في اعتبار العاملين في مديرات التعليم هم عينة ومجتمع الدراسة وليس مديري المدارس، كما اختلفت مع دراسة (Moxley، 2003) في اعتبار مراقبي المدارس هم عينة ومجتمع الدراسة وليس المديرين، كما اختلفت مع دراسة (Grant & Thomases، 2004) من حيث اعتبار الخطط المدرسية، والكتب، والأبحاث، والمقالات هي مجتمع وعينة الدراسة.

## أوجه استفادة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

(1) الاطلاع على الأدوات المستخدمة، والاستفادة منها فيما يتناسب مع موضوع الدراسة.

(2) اختيار المنهج المناسب للدراسة.

3) تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

4) التزود بمجموعة من الكتب والمراجع التي يمكن الرجوع إليها في إعداد الدراسة الحالية.

5) الاستفادة من النتائج في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

### **أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :**

تعتبر الدراسة الأولى في حدود علم الباحث التي تناولت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وعمليات التخطيط الاستراتيجي.

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

### (إجراءات الدراسة الميدانية)

مقدمة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: إجراءات الدراسة

خامساً: أداة الدراسة

سادساً: صدق الاستبانة

سابعاً: ثبات الاستبانة

ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة (إجراءات الدراسة الميدانية)

#### مقدمة :

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وبنائها ومدى صدق وثبات أداة الدراسة ، وخطوات الدراسة وإجراءاتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات ، وفيما يلي وصف لهذا الاجراءات :

#### أولاً: منهج الدراسة:

سوف يستخدم الباحث في دراسته:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرفه (الأغا، 2000: 75) بأنه: "طريقة في البحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة - سلفاً - بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة "

ويعتبر هذا المنهج هو الأنسب لموضوع هذه الدراسة، وذلك للوقوف على المشكلة وتحليلها.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس العاملين في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، ويبلغ عددهم ( 252 ) مديراً ومديرة في العام الدراسي 2014 / 2015 م، موزعين كالتالي:

#### جدول ( 4.1 )

#### مجتمع الدراسة (مديرو المدارس)

المجموع	إناث	ذكور	
252	120	132	العدد
%100	%47.62	%52.38	النسبة المئوية

#### ثالثاً: عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (252) مديراً ومديرة. وقد قام الباحث بتقسيم عينة الدراسة إلى :

#### أ) عينة استطلاعية :

تم اختيار (40) مديراً ومديرة عشوائياً وتم تطبيق أداة الدراسة عليهم من أجل قياس صدق وثبات أداة الدراسة والعمل على تقنين الأداة وتطويرها، وتم استبعاد هذه العينة عند تطبيق الدراسة الفعلية.

#### ب) عينة الدراسة الفعلية :

بعد استبعاد العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (40) فرد تبقى (212) تم تطبيق أداة الدراسة عليهم وقد استجاب (184) بنسبة (86.8%)، وتعد هذه النسبة كافية بشكل كبير من أجل تطبيق أداة الدراسة.

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها :

واشتمل توزيع البيانات الشخصية للمفحوصين، والتي تتعلق بالمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) والجداول التالية توضح خصائص عينة الدراسة:

#### جدول (4.2)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	103	55.98%
	أنثى	81	44.02%
	المجموع	184	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	135	73.37%
	ماجستير فأكثر	49	26.63%
	المجموع	184	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	28	15.22%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	37	20.11%
	10 سنوات فما فوق	119	64.67%
	المجموع	184	100%



## رابعاً: إجراءات الدراسة

قام الباحث بإجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية :

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.
2. عرض الاستبانة على السادة المحكمين.
3. توجيه كتاب من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى وكالة الغوث الدولية لتسهيل مهمة الباحث للموافقة على تطبيق الاستبانة في جميع مدارس وكالة الغوث.
4. الحصول على الموافقة المطلوبة من الجهات ذات الاختصاص لإجراء الدراسة.
5. توزيع الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية ومن ثم جمعها وتحليلها.
6. إعداد الاستبانة بصورتها النهائية.
7. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة الفعلية.
8. جمع الباحث للاستبانة بعد تعبئتها إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني من أفراد العينة، واستبعاد الاستبانة التي لا تستوفى الشروط المطلوبة عند تعبئتها ثم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً من خلال برنامج "SPSS" .
9. استخراج النتائج ومناقشتها ، ومقارنتها مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، وتفسير تلك النتائج ، ومن ثم تقديم ووضع الاقتراحات والتوصيات المناسبة

## خامساً: أداة الدراسة :

تكونت الاستبانة من قسمين هما :

- (1) استبانة لقياس "درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم في بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس" وتكونت من (47) فقرة موزعة على (5) مجالات حسب الجدول التالي:

### جدول (4.3)

توزيع فقرات استبانة ممارسة الإدارة الإلكترونية على المجالات

م	المجال	عدد الفقرات
1	الاتصال والتواصل الإلكتروني	10
2	شئون العاملين	9
3	شئون الطلبة	10

عدد الفقرات	المجال	م
10	التقنيات والأمان	4
8	الموارد البشرية والتدريب	5
47	جميع فقرات الاستبانة	

(2) استبانة لقياس " درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس: " وتكونت من (37) فقرة موزعة على (5) مجالات حسب الجدول التالي:

#### جدول (4.4)

توزيع فقرات استبانة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي على المجالات

عدد الفقرات	المجال	م
7	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	1
10	صياغة الاستراتيجية	2
10	تنفيذ الاستراتيجية	3
10	المتابعة والتقييم	4
37	جميع فقرات الاستبانة	

وقد اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة على المصادر التالية:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والاستفادة منها في بناء الأداة واختيار المجالات وصياغة الفقرات.
2. استشارة بعض المختصين في مجال الإدارة التربوية، وبعض العاملين في وكالة الغوث من مديري المدارس ومديري المناطق التعليمية.

ومن ثم قام الباحث بتصميم الاستبانتين وفقاً للخطوات التالية:

1. تحديد المجالات الرئيسة لكل استبانة.
2. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
3. عرض الاستبانتين على المشرف لاختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

4. تعديل الاستباننتين بشكل أولي حسبما يراه المشرف مناسباً.
5. إعدادا لاستباننتين في صورتها الأولية كما في ملحق رقم (1).
6. عرض الاستباننتين على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية، وبعض العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث الدولية بغزة حيث بلغ عددهم (16) محكماً، كما هو مبين في ملحق (2) .
7. بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون وبعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية لقياس الصدق والثبات تم حذف بعض الفقرات، وتعديل وصياغة فقرات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية كما هو مبين في ملحق رقم (3).

وقد استخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي :

#### جدول (4.5)

##### مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

#### سادساً: صدق الاستبانة:

ويقصد بالصدق: " مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله فتقيس ما وضعت لقياسه فقط " (الأغا، 2002: 121). وقد قام بالباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:  
أ) صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

ويعني " تمثيل العناصر التي تتضمنها الأداة للبعد الذي تقيسه ، وتمثيل الأبعاد للسمة المقيسة" (الأغا ، 2002 : 122). وقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال التربية والإدارة من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة، وبعض العاملين في مجالات الإدارة التربوية في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة، ووزارة التربية والتعليم بغزة، وأكاديمية الملكة رانيا بعمان، من أجل التأكد من سلامة بناء الاستبانة وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بعمل ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة. ملحق رقم (2) يعرف بالمحكمين ومكان عملهم ودرجتهم العلمية.

## ب) صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط مفردات الاستبانة مع بعضها البعض، ويحسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه الفقرة (العفيفي، 1999: 143).

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (40) مديراً ومديرة من مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. وفيما يلي نتائج صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة :

الاستبانة الأولى: مقياس درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم في بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس

### جدول (4.6)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول  
(الاتصال والتواصل الإلكتروني) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1	0.00	0.54	تستخدم دائرة التربية والتعليم برامج تتيح التواصل الإلكتروني ما بين الإدارة والموظفين
2	0.00	0.58	تتواصل دائرة التربية والتعليم مع الموظفين عبر البريد الإلكتروني.
3	0.00	0.59	تزود دائرة التربية والتعليم الموظفين بقوانين ولوائح العمل إلكترونياً.
4	0.00	0.55	تمكن دائرة التربية والتعليم الموظفين من الوصول إلى ملفات العمل من خارج مكان العمل.
5	0.00	0.66	تتواصل دائرة التربية والتعليم مع المجتمع المحلي عبر الإيميل .
6	0.00	0.73	تستخدم دائرة التربية والتعليم رسائل sms في التواصل مع المجتمع المحلي
7	0.00	0.64	تتواصل دائرة التربية والتعليم مع المجتمع المحلي عبر موقع إلكتروني خاص بها.
8	0.00	0.69	تحفظ القرارات والإجراءات المتخذة في دائرة التربية والتعليم إلكترونياً.
9	0.00	0.72	تتوفر المعلومات والبيانات الإلكترونية لجميع مستويات العمل الإدارية
10	0.00	0.61	يشارك الموظف بأرائه ومقترحاته بشكل إلكتروني.

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

من الملاحظ في الجدول السابق معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.55 - 0.73)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.7)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني  
(شئون العاملين) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1	0.00	0.53	يتم متابعة دوام الموظفين من خلال برامج إلكترونية.
2	0.00	0.56	يقيم الموظفون إلكترونيًا.
3	0.00	0.72	يقدم الموظفون طلبات الإجازة عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالدوام.
4	0.00	0.78	يتم طلب لوازم العمل من دائرة التربية والتعليم إلكترونيًا.
5	0.00	0.78	تحدد دائرة التربية والتعليم الحاجات التدريبية للموظفين إلكترونيًا.
6	0.00	0.71	تحتفظ دائرة التربية والتعليم ببيانات الموظفين وتحديثها إلكترونيًا.
7	0.00	0.75	تقدم دائرة التربية والتعليم الدعم الفني والإرشادات المهنية للموظفين إلكترونيًا.
8	0.00	0.70	تحتفظ دائرة التربية والتعليم ببيانات اللوازم المدرسية والأثاث إلكترونيًا.

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

من الملاحظ في الجدول السابق معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.53 - 0.78)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.8)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث  
(شئون الطلبة) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1	0.00	0.54	يتم تحديث بيانات الطلبة إلكترونيًا بشكل مستمر.
2	0.00	0.56	تحتفظ درجات الطلبة عبر برنامج إلكتروني.
3	0.00	0.72	يطلع المديرون على مستويات تحصيل الطلبة بشكل إلكتروني
4	0.00	0.62	يحصل المديرون على تقارير خاصة بمعلومات الطلبة إلكترونيًا.
5	0.00	0.71	يتم تقديم طلبات مراجعة علامات الطلبة إلكترونيًا.
6	0.00	0.62	يسجل الطلبة الجدد إلكترونيًا بشكل مباشر بعد استكمال شروط القبول.
7	0.00	0.56	تستخرج شهادات قيد الطلبة إلكترونيًا.
8	0.00	0.74	ينقل الطلبة بين مدارس الوكالة بشكل إلكتروني دون الحاجة للورق.
9	0.00	0.65	تُمكن دائرة التربية والتعليم المدارس الحكومية والخاصة من الوصول

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
	لمعلومات الطلبة بشكل إلكتروني عند نقلهم إليها.		
10	تمكن دائرة التربية والتعليم أولياء الأمور من الوصول إلكترونياً إلى علامات أبنائهم.	0.54	0.00

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

من الملاحظ في الجدول السابق معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.54 - 0.74)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.9)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع  
(التقنيات والأمان) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	يتم تحديث الأجهزة لتناسب تطورات العمل في الإدارة الإلكترونية.	0.69	0.00
2	ترتبط أقسام دائرة التربية والتعليم بشبكة حاسوب واسعة.	0.67	0.00
3	يتم صيانة الأجهزة المستخدمة في الإدارة الإلكترونية بصورة دائمة.	0.79	0.00
4	تطبق برمجيات مضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات	0.74	0.00
5	توظف الخبرات اللازمة لحماية المعلومات من الاختراق والسرقة.	0.79	0.00
6	تتخذ إجراءات صارمة وواضحة بحق من ينتهك أمن وسلامة المعلومات.	0.75	0.00
7	يوجد نظام رقابة على قواعد البيانات والمعلومات.	0.77	0.00
8	يستطيع النظام الإلكتروني كشف أي خلل حال حدوثه.	0.76	0.00
9	يتم حفظ البيانات وأرشفتها بشكل دائم وأمن.	0.69	0.00
10	يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات خارج دائرة التربية والتعليم وفي أماكن آمنة.	0.51	0.00

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

من الملاحظ في الجدول السابق معاملات الارتباط بين فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.51 - 0.79)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.10)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس  
(الموارد البشرية والتدريب) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1	0.00	0.76	يوجد خطط لتطوير برامج الإدارة الإلكترونية
2	0.00	0.83	يتدرب الموظفون على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية
3	0.00	0.72	تطور قدرات معدي برامج الإدارة الإلكترونية
4	0.00	0.63	يشارك الموظفون في تطوير برامج الإدارة الإلكترونية وفقا لواقع العمل.
5	0.00	0.82	يدير الموظفون الجدد عند تعيينهم على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية.
6	0.00	0.81	يتم تقديم الدعم والمساعدة للموظفين من قبل فنيين مختصين في الحاسوب والشبكات.
7	0.00	0.77	يملك الموظفون المهارات التي تمكنهم من استخدام برامج الإدارة الإلكترونية.
8	0.00	0.69	توفر دائرة التربية والتعليم دليل لمساعدة العاملين على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية

\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

من الملاحظ في الجدول السابق معاملات الارتباط بين فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.69 - 0.83)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الاستبانة الثانية: مقياس درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر مديري المدارس:

#### جدول (4.11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول  
(تحليل البيئة الداخلية والخارجية) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1	0.00	0.77	يتم تحليل البيئة الداخلية من (هيكل تنظيمية، قدرات العاملين، الموارد المالية)، لتحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعمل.
2	0.00	0.73	يتم تحليل البيئة الخارجية من (عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على العمل.
3	0.00	0.74	يتم الاستفادة من نتائج السنوات السابقة في تحليل البيئة الداخلية.

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
4	يتم مشاركة المجتمع المحلي في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.	0.79	0.00
5	يتم الأخذ بأراء جميع المستويات الإدارية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.91	0.00
6	يتم التنسيق مع الدوائر الأخرى في وكالة الغوث لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.	0.77	0.00
7	يتم عقد ورش عمل بحضور فئات مختلفة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.	0.77	0.00

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

من الملاحظ في الجدول السابق معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.73 - 0.91)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.12)

#### معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (صياغة الاستراتيجية) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	توضع رؤية مستقبلية مكتوبة من أجل تطوير العمل.	0.83	0.00
2	توضع رسالة مكتوبة توضح مهمة المؤسسة التي أعمل بها.	0.76	0.00
3	تحدد أهدافاً عامة في ضوء رؤية ورسالة دائرة التربية والتعليم.	0.76	0.00
4	يتم تحديد أهداف قصيرة الأجل لتحقيق الأهداف العامة، ورؤية المؤسسة.	0.79	0.00
5	يشارك الموظفون في صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف العامة)	0.79	0.00
6	تعتمد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة عند صياغة الاستراتيجية	0.84	0.00
7	يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم وظروف العمل.	0.85	0.00
8	يتم مراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية عند صياغة الاستراتيجية	0.82	0.00
9	يطلع جميع العاملين على رؤية ورسالة المؤسسة.	0.82	0.00
10	تحدد سلسلة من الاجراءات لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية	0.85	0.00

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

من الملاحظ في الجدول السابق معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت



معاملات الارتباط بين (0.76 - 0.85)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.13)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث  
(تنفيذ الاستراتيجية) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	تطور دائرة التربية والتعليم هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	0.78	0.00
2	توزع المهام على العاملين وفقا لإمكانياتهم وطبيعة عملهم.	0.78	0.00
3	توجد مرونة في مواجهة التغيرات التي تحدث على البيئة وإمكانية التكيف معها.	0.76	0.00
4	تشارك كل الأقسام والتخصصات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ضمن أدوار محددة وواضحة.	0.81	0.00
5	تلتزم دائرة التربية والتعليم بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهداف الخطة.	0.79	0.00
6	يوجد توازن في تطبيق الأنشطة التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية.	0.85	0.00
7	تشارك مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ضمن شراكة حقيقية.	0.78	0.00
8	تلتزم دائرة التربية والتعليم بالميزانية المالية المخصصة للخطة الاستراتيجية	0.82	0.00
9	يتم توفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	0.81	0.00
10	تطور دائرة التربية والتعليم هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	0.81	0.00

\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

من الملاحظ في الجدول السابق معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.76 - 0.85)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.14)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع  
(المتابعة والتقييم) والدرجة الكلية لهذا المجال

م	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1	0.00	0.85	تحديد معايير ملائمة وواضحة من أجل مراقبة أداء تنفيذ الخطة الاستراتيجية
2	0.00	0.90	يقوم فريق عمل متكامل بعملية متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية.
3	0.00	0.88	تقوم دائرة التربية والتعليم بمراجعة دورية للخطة الاستراتيجية.
4	0.00	0.91	إعداد أدوات تقييم واضحة للخطة الاستراتيجية.
5	0.00	0.83	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء الخطط المستقبلية وتطويرها.
6	0.00	0.91	يتبع نظاما رقابيا معلنا للعاملين وفقا لمعايير أداء محددة وواضحة.
7	0.00	0.79	يتم تقبل آراء العاملين النقدية وأقوم بدارستها من أجل تطوير وتحسين العمل.
8	0.00	0.87	تقوم دائرة التربية والتعليم بالتقييم المرحلي للخطة الاستراتيجية.
9	0.00	0.82	تقوم الإدارة بعمل زيارات ميدانية لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومدى الانجاز.
10	0.00	0.85	يتم إعداد تقارير نهائية بمدى الانجاز وجودته في نهاية تقييم أداء الخطة الاستراتيجية

\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

من الملاحظ في الجدول السابق معاملات الارتباط بين فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقرات المجال دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع فقرات المجال، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.79 - 0.91)، وهذا يدل على أن فقرات هذا المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الصدق البنائي:

يُعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها وتحقيقها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

#### جدول (4.15)

معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لاستبانة الإدارة الإلكترونية

م	المجال	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	الاتصال والتواصل الإلكتروني	0.77	0.00
2	شئون العاملين	0.74	0.00
3	شئون الطلبة	0.75	0.00
4	التقنيات والأمان	0.78	0.00
5	الموارد البشرية والتدريب	0.87	0.00

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

من الملاحظ في الجدول السابق معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع المجالات، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.74 - 0.87)، وهذا يدل على أن جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول (4.16)

معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لاستبانة التخطيط الاستراتيجي

م	المجال	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.85	0.00
2	صياغة الاستراتيجية	0.91	0.00
3	تنفيذ الاستراتيجية	0.94	0.00
4	المتابعة والتقييم	0.94	0.00

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

من الملاحظ في الجدول السابق معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع المجالات، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.85 - 0.94)، وهذا يدل على أن جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## سابعاً: ثبات الاستبانة:

ويقصد بالثبات " الحصول على نفس النتائج عند تكرار القياس باستخدام الأداة نفسها في الظروف نفسها " ( الأغا ، 2002 : 123 ) .  
وقد استخدم الباحث طريقتين لقياس ثبات الاستبانة وهما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ حسب التالي :

### أ) طريقة التجزئة النصفية :

قام الباحث بتجزئة الاستبانة إلى قسمين (الفقرات الفردية ، الفقرات الزوجية) ثم إيجاد معامل الارتباط بيرسون (r) بين القسمين ، وبعد ذلك تم إيجاد معامل براون Brown المعدل لجميع فقرات الاستبانة ما عدا المجال الأول في مقياس التخطيط الاستراتيجي ككل فتم استخدام معامل جتمان Guttman بسبب عدم تساوي الفقرات الفردية والزوجية.

$$\frac{2r}{r+1} = \text{معامل براون المعدل}$$

$$\text{معامل جتمان} = 2 \left( \frac{\text{تباين الفقرات الفردية} + \text{تباين الفقرات الزوجية}}{\text{تباين جميع الفقرات}} - 1 \right)$$

### 1) استبانة الإدارة الإلكترونية :

#### جدول (4.17)

معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية في كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك

#### المعامل المعدل لبراون

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط المعدل (براون)
1	الاتصال والتواصل الإلكتروني	10	0.74	0.85
2	شئون العاملين	8	0.78	0.87
3	شئون الطلبة	10	0.71	0.83
4	التقنيات والأمان	10	0.87	0.93
5	الموارد البشرية والتدريب	8	0.80	0.89
	كل الفقرات	46	0.92	0.96

من الملاحظ أن معامل الثبات في الجدول السابق يزيد عن 0.83 في جميع المجالات ومعامل الثبات للاستبانة ككل بلغ 0.96، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

(2) استبانة التخطيط الاستراتيجي :

#### جدول (4.18)

معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية في كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك المعامل المعدل لبراوان/ ولجتمان

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	معامل الارتباط المعدل (براوان للزوجي/ لجتمان للفرد)
1	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	7	0.87	0.92
2	صياغة الاستراتيجية	10	0.90	0.95
3	تنفيذ الاستراتيجية	10	0.90	0.95
4	المتابعة والتقييم	10	0.95	0.97
	كل الفقرات	37	0.97	0.99

من الملاحظ أن معامل الثبات في الجدول السابق يزيد عن 0.905 في جميع المجالات ومعامل الثبات للاستبانة ككل بلغ 0.969 ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

(ب) طريقة معامل ألفا كرونباخ :

وتعد طريقة ألفا كرونباخ من أشهر الطرق في قياس ثبات الأداة ، وتكشف هذه الطريقة مدى تشتت درجات المستجيبين.

#### جدول (4.19)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات مجالات المقياس الأول الخاص بالإدارة الإلكترونية

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الاتصال والتواصل الإلكتروني	10	0.820
2	شئون العاملين	8	0.835
3	شئون الطلبة	10	0.703

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
4	التقنيات والأمان	10	0.891
5	الموارد البشرية والتدريب	8	0.888
	كل الفقرات	46	0.936

من الملاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لجميع مجالات الاستبانة يزيد عن 0.703 وهذا يدل على ثبات مرتفع لجميع المجالات وكذلك الاستبانة بشكل عام.

#### جدول (4.20)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات مجالات المقياس الثاني الخاص بالتخطيط الاستراتيجي

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	7	0.890
2	صياغة الاستراتيجية	10	0.940
3	تنفيذ الاستراتيجية	10	0.935
4	المتابعة والتقييم	10	0.961
	كل الفقرات	37	0.977

من الملاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لجميع مجالات الاستبانة يزيد عن 0.890 وهذا يدل على ثبات مرتفع لجميع المجالات وكذلك الاستبانة بشكل عام. وبعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستبانة، وبعد إجراء التعديلات خرجت الاستبانة بصورتها النهائية ملحق رقم (3) وهذا يجعل البحث مطمئن لتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قام الباحث بتحليل الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث استخدم الاختبارات المعلمية وذلك لكبر حجم عينة الدراسة حيث بلغت (184) مدير ومديرة ، وقد استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الإحصائية :

(1) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة خصائص

العينة ومستوى شيوع الظاهرة محل البحث لدى العينة.

- (2) اختبار "ت" لعينتين مستقلتين ( T-test Independent ) : لبيان الاختلاف بين استجابات أفراد العينة في متغيرات الدراسة الأساسية باختلاف خصائصهم الديموغرافية والمتعلقة فقط ( بالجنس - المؤهل العلمي ) .
- (3) اختبار تحليل التباين الأحادي ( One - Way Anova ) : هو الذي يعتمد على بيان تأثير متغير مستقل واحد به أكثر من مستويين على متغير تابع متصل ، حيث يفيد هذا الأسلوب بالإجابة على الفروض المتعلقة بالفروق بين متغيرين لهما أكثر من مستويين . " عدد سنوات الخدمة "
- (4) معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، والعلاقة بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- (5) اختبار ألفا كرونباخ واختبار التجزئة النصفية لمعرفة ثبات الاستبانة.
- (6) معامل بروان المعدل، ومعامل جتمان لمعرفة ثبات الاستبانة.

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة

أولاً: المحك المعتمد

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيره ومناقشته.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيره ومناقشته.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيره ومناقشته.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وتفسيره ومناقشته.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وتفسيره ومناقشته.

سابعاً: ملخص نتائج الدراسة.

ثامناً: توصيات الدراسة.

تاسعاً: مقترحات الدراسة

مراجع الدراسة

ملاحق الدراسة



## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### مقدمة:

قام الباحث في هذا الفصل بتقديم تحليل تفصيلي للبيانات، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وكذلك عرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها بالتفصيل، وعرض التوصيات بناء على ما توصلت إليها الدراسة من نتائج.

#### أولاً: المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة قام الباحث بالرجوع إلى الأدب التربوي الخاص بالمقاييس المحكية ، وكذلك بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت المقياس الخماسي نفسه لتحديد مستوى الاستجابة حيث تم تحديد طول الخلايا في مقياس ( ليكارت ) الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (  $4 = 1 - 5$  )، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (  $0.8 = 5 \div 4$  )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( بداية المقياس الواحد الصحيح ) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي :

#### جدول ( 5.1 )

##### المحك المعتمد في الدراسة

درجة التوافر	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جداً	20% - 36%	1 - 1.8
منخفضة	أكثر من 36% - 52%	1.8 - 2.6
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	2.6 - 3.4
عالية	أكثر من 68% - 84%	3.4 - 4.2
عالية جداً	أكثر من 84% - 100%	4.2 - 5

( أبو عامر ، 2008 : 176 ).

1. وكذلك تم اعتماد اختيار المستجيب للبند (بدرجة متوسطة = 3) بنسبة 60% حسب مقياس ليكارت الخماسي هو الفرضية الصفرية وبالتالي فإن اختيارها يعني أن المستجيب لم يشكل رأي حول الممارسات المراد دراستها، والفرضية البديلة لذلك متوسط درجة الاستجابة لا تساوي 3 وللكشف عن هذه الفرضية تم احتساب القيمة الاحتمالية sig من خلال البرنامج الاحصائي

SPSS ومقارنته بقيمة الخطأ  $\alpha=0.05$  فإذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فيعني قبول الفرضية الصفرية وأن المستجيب لم يشكل رأياً حول الممارسات المراد دراستها، وفي حال كانت أصغر فإن رأي المستجيب يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وبالتالي يكون قد شكل رأياً حول الممارسات المراد دراستها.

ثانياً : الإجابة عن السؤال الأول: والذي ينص على ما درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس؟ وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل فقرات الاستبانة ككل وفقرات كل مجال منفرداً وفق المحك المعتمد في الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

### جدول (5.2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig لجميع مجالات استبانة (الإدارة الإلكترونية) وقيمة جميع المجالات معا (N=184)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1	الاتصال والتواصل الإلكتروني	3.59	0.57	71.73%	10.41	0.00	4	عالية
2	شئون العاملين	4.22	0.51	84.38%	24.45	0.00	1	عالية جداً
3	شئون الطلبة	3.89	0.45	77.75%	19.95	0.00	2	عالية
4	التقنيات والأمان	3.80	0.61	75.90%	13.29	0.00	3	عالية
5	الموارد البشرية والتدريب	3.49	0.61	69.78%	8.11	0.00	5	عالية
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.79	0.43	75.80%	18.63	0.00		عالية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. المقياس ككل دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.79)، بوزن نسبي (75.80%)، وبدرجة ممارسة عالية حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في غزة تمارس الإدارة الإلكترونية بشكل كبير ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- أ. تعامل مديري المدارس مع البرامج الإلكترونية بشكل يومي.
- ب. تعدد البرامج الإلكترونية في غالب مجالات العمل الإداري.
- ج. اعتماد البرامج الإلكترونية وإلغاء التعامل بالمعاملات الورقية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحوح، 2014) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة ممارسة عالية، ودراسة (الأعور، 2012) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم بدرجة عالية، وتختلف مع دراسة (الهور، 2013) والتي توضح بأن مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يواجهون صعوبات بدرجة متوسطة في استخدام الإدارة الإلكترونية، ودراسة (خلف، 2010) والتي توضح بأن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في الضفة الغربية منخفض من وجهة نظر مديري المدارس.

2. ترتيب المجالات الخمسة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية كانت حسب التالي:

(شئون العاملين ، شئون الطلبة ، التقنيات والأمان ، الاتصال والتواصل الإلكتروني ، الموارد البشرية والتدريب)

3. جميع المجالات دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد، وتتراوح المتوسطات الحسابية للمجالات الخمسة بين (4.22) بدرجة عالية جداً لمجال شئون العاملين و (3.49) بدرجة عالية لمجال الموارد البشرية والتدريب وهذا يدل على أن:

أ. درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في غزة كانت بدرجة عالية في 4مجالات وعالية جداً في مجال واحد من وجهة نظر مديري المدارس.

ب. دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في غزة تتنوع فيها برامج الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارستها بدرجات متقاربة.

4. حصل مجال (شئون العاملين) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) ومتوسط

نسبي (84.38%)، وبدرجة ممارسة عالية جداً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

أ. إدارة شئون العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في غزة تمارس

بشكل يومي عبر برامج إلكترونية (الإجازات، الدوام، طلب معلمي المياومة، ...)

ب. تتشارك دائرة التربية والتعليم العمل في مجال شئون العاملين مع دوائر أخرى في وكالة

الغوث الدولية بغزة مثل دائرة الصحة ودائرة الموارد البشرية.

ج. يترتب على استخدامها استحقاقات خاصة بالعاملين مثل الرواتب والعلاوات والإجازات.

5. حصل مجال (شئون الطلبة) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.89) ومتوسط نسبي

(77.75%)، وبدرجة ممارسة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

أ. إدارة شئون الطلاب في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في غزة تمارس بشكل شبه يومي عبر برامج إلكترونية (تنقلات الطلبة، شهادات قيد)

ب. يتم التركيز في العمل على برامج شئون الطلاب في مواسم محددة وأوقات مقيدة بزمن مثل (تسجيل الطلاب في بداية العام، إدخال الدرجات في أوقات الامتحانات، طباعة الشهادات في نهاية كل فصل دراسي).

6. حصل مجال (التقنيات والأمان) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.80) ومتوسط

نسبي (75.90%)، وبدرجة ممارسة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

أ. البرامج المستخدمة هي ضمن شبكة داخلية للأونروا يصعب اختراقها ودرجة الأمان فيها عالية .

ب. وجود صلاحيات محددة لمستخدمي البرامج الإلكترونية عبر حسابات خاصة بحيث لا يمكن أن يطلع عليها أحد غير صاحب الصلاحية وكذلك لا يمكنه تجاوز الصلاحيات المحددة له.

7. حصل مجال (الاتصال والتواصل الإلكتروني) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي

(3.59) ومتوسط نسبي (71.73%)، وبدرجة ممارسة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة

إلى:

أ. غالب التواصل الرسمي داخل دائرة التربية والتعليم يتم عبر البريد الإلكتروني.

8. حصل مجال (الموارد البشرية والتدريب) على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي

(3.49) ومتوسط نسبي (69.78%)، وبدرجة ممارسة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة

إلى:

أ. توفر دليل لاستخدام معظم البرامج الإلكترونية ووجود تعليمات واضحة لكيفية استخدامها.

ب. عقد ورشات عمل للمعنيين حول استخدام البرامج الإلكترونية .

ج. وجود إصدارات جديدة من برامج الإدارة الإلكترونية أوجد قناعة لدى مديري المدارس

القناعة بأن الدائرة تعمل بشكل دائم على تطوير برامجها وقدرات مبرمجها.

ولتفصيل النتائج قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجالات استبانة الإدارة الإلكترونية وكانت النتائج حسب الجداول التالية:  
**2.1 تحليل فقرات المجال الأول: (الاتصال والتواصل الإلكتروني):**

### جدول (5.3)

**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الأول (الاتصال والتواصل الإلكتروني) (N=184)**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1	تستخدم دائرة التربية والتعليم برامج تتيح التواصل الإلكتروني ما بين الإدارة والموظفين	4.31	0.61	86.15%	21.91	0.00	1	عالية جداً
2	تتواصل دائرة التربية والتعليم مع الموظفين عبر البريد الإلكتروني.	4.27	0.83	85.38%	15.65	0.00	2	عالية جداً
3	تزود دائرة التربية والتعليم الموظفين بقوانين ولوائح العمل إلكترونياً.	4.14	0.76	82.88%	15.44	0.00	3	عالية
4	تمكن دائرة التربية والتعليم الموظفين من الوصول إلى ملفات العمل من خارج مكان العمل.	3.17	1.02	63.46%	1.73	0.04	8	متوسطة
5	تتواصل دائرة التربية والتعليم مع المجتمع المحلي عبر الإيميل .	2.69	1.12	53.85%	-2.79	0.00	10	متوسطة
6	تستخدم دائرة التربية والتعليم رسائل sms في التواصل مع المجتمع المحلي	2.99	1.19	59.81%	-0.08	0.47	9	متوسطة
7	تتواصل دائرة التربية والتعليم مع المجتمع المحلي عبر موقع إلكتروني خاص بها.	3.19	1.13	63.85%	1.73	0.04	7	متوسطة
8	تحفظ القرارات والإجراءات المتخذة في دائرة التربية والتعليم إلكترونياً.	3.78	0.86	75.58%	9.25	0.00	5	عالية
9	تتوفر المعلومات والبيانات الإلكترونية لجميع مستويات العمل الإدارية	3.84	0.73	76.73%	11.76	0.00	4	عالية
10	يشارك الموظف بأرائه ومقترحاته بشكل إلكتروني.	3.48	0.88	69.62%	5.56	0.00	6	عالية
	<b>الدرجة الكلية للمجال الأول</b>	<b>3.59</b>	<b>0.57</b>	<b>71.73%</b>	<b>10.41</b>	<b>0.00</b>		عالية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. مجال (الاتصال والتواصل الإلكتروني) دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.59)، وبوزن نسبي (71.73%)، وبدرجة ممارسة عالية، وهذا يعني أن دائرة التربية والتعليم تمارس الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية في مجال الاتصال والتواصل الإلكتروني من وجه نظر عينة الدراسة.
- وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Joseph , 2008) والتي تشير بأن الموظفين وأولياء الأمور أصبحوا أكثر فعالية بسبب الاتصال والتواصل الإلكتروني، وتختلف هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (الفرا، 2008) والتي بينت أن درجة توافر متطلبات تنفيذ الاتصال الإداري الإلكتروني كانت ضعيفة، في حين درجة توافر الإمكانيات الإدارية كانت متوسطة.
2. جميع متوسطات فقرات مجال (الاتصال والتواصل الإلكتروني) تنحصر بين (2.99-4.31)، وجميع هذه الفقرات دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد، ما عدا الفقرة السادسة التي تنص على (تستخدم دائرة التربية والتعليم رسائل sms في التواصل مع المجتمع المحلي) وهذا يعني أن عينة الدراسة لم تحدد رأيها حول هذا البند وقد تباينت الآراء بشكل واضح حول هذا البند حيث بلغ الانحراف المعياري (1.19) ويعزو الباحث هذا الأمر لعدم وجود عنوان واضح ومعروف للرسائل القصيرة يمثل دائرة التربية والتعليم، مع العلم بأن بعض الأقسام تمارس هذا الأمر بشكل منفرد.

### أعلى فقرتين :

- 1) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تستخدم دائرة التربية والتعليم برامج تتيح التواصل الإلكتروني ما بين الإدارة والموظفين) بمتوسط حسابي (4.31) وبوزن نسبي (86.15%) بدرجة ممارسة عالية جداً ويعزو الباحث ذلك إلى:
  - أ. وجود برامج الكترونية معتمدة من قبل الإدارة يتم عبرها التواصل مثل بوابة الموظفين.
  - ب. إيمان دائرة التربية والتعليم بتطوير العمل والتواصل الإلكتروني واعتباره أحد أهم أولوياتها في تسهيل التواصل.
  - ج. مواكبة التطور التكنولوجي العالمي في البرامج .

2) يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تتواصل دائرة التربية والتعليم مع الموظفين عبر البريد الإلكتروني). بمتوسط حسابي (4.27)، وبوزن نسبي (85.38%) بدرجة ممارسة عالية جداً ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. غالب التعليمات الإدارية والفنية للموظفين تصل عبر البريد الإلكتروني مما أوجد قناعة لدى مديري المدارس بأن دائرة التربية والتعليم تمارس الإدارة الإلكترونية في هذا البند بدرجة عالية جداً.

ب. الرد من قبل دائرة التربية والتعليم على مراسلات المدارس التي تتم عبر البريد الإلكتروني بالسرعة المطلوبة عزز لدى مدير المدارس بأن الدائرة تمارس الإدارة الإلكترونية في هذا البند بدرجة عالية جداً.

ج. ضمان الخصوصية ووصول الرسالة وتلقي الرد بشكل آمن وسريع يتم عبر البريد الإلكتروني .

#### أدني فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على (تتواصل دائرة التربية والتعليم مع المجتمع المحلي عبر الإيميل). بمتوسط حسابي (2.69)، وبوزن نسبي (53.58%) بدرجة ممارسة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. كبر حجم المجتمع المحلي من أولياء أمور الطلاب.

ب. عدم وجود بند خاص بالبريد الإلكتروني في طلب تسجيل الطلاب الجدد، يعطي مؤشراً لدى العاملين بأن دائرة التربية والتعليم غير معنية بالتواصل عبر البريد الإلكتروني.

ج. استخدام بعض أولياء الأمور للبريد الإلكتروني بشكل خطأ قد يؤدي لإتقال كاهل الموظفين باستقبال طلبات شخصية أو غيرها من شريحة واسعة عبر البريد الإلكتروني.

2) جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (6) والتي تنص على (تستخدم دائرة التربية والتعليم رسائل sms في التواصل مع المجتمع المحلي) بمتوسط حسابي (2.99) وبوزن نسبي

(59.81%) بدرجة متوسطة ولكن هذه الفقرة غير دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد، وقد تم الإشارة إليها في تعليقات الصفحة السابقة.

## 2.2 تحليل فقرات المجال الثاني: (شئون العاملين):

### جدول (5.4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الثاني (شئون العاملين) (N=184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1	يتم متابعة دوام الموظفين من خلال برامج إلكترونية.	4.63	0.64	92.69%	26.07	0.00	2	عالية جداً
2	يقيم الموظفون إلكترونياً.	4.70	0.54	94.04%	32.29	0.00	1	عالية جداً
3	يقدم الموظفون طلبات الإجازة عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالدوام.	4.36	0.81	87.12%	17.04	0.00	3	عالية جداً
4	يتم طلب لوازم العمل من دائرة التربية والتعليم إلكترونياً.	4.17	0.66	83.46%	18.12	0.00	5	عالية
5	تحدد دائرة التربية والتعليم الحاجات التدريبية للموظفين إلكترونياً.	3.96	0.74	79.23%	13.32	0.00	6	عالية
6	تحتفظ دائرة التربية والتعليم ببيانات الموظفين وتحديثها إلكترونياً.	4.36	0.72	87.12%	19.12	0.00	3	عالية جداً
7	تقدم دائرة التربية والتعليم الدعم الفني والإرشادات المهنية للموظفين إلكترونياً.	3.67	0.84	73.46%	8.16	0.00	8	عالية
8	تحتفظ دائرة التربية والتعليم ببيانات اللوازم المدرسية والأثاث إلكترونياً.	3.89	0.94	77.88%	9.66	0.00	7	عالية
	<b>الدرجة الكلية للمجال الثاني</b>	<b>4.22</b>	<b>0.51</b>	<b>84.38%</b>	<b>24.45</b>	<b>0.00</b>		<b>عالية جداً</b>

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. مجال (شئون العاملين) دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.22)، وبوزن نسبي (84.38%)، وبدرجة ممارسة عالية جداً، وهذا يعني



أن دائرة التربية والتعليم تمارس الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية جداً في مجال شئون العاملين من وجه نظر عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (Sanayei and Mirzaei, 2008) والتي توضح بأن استخدام الإدارة الإلكترونية في الموارد البشرية له تأثير إيجابي على مخرجات إدارة الموارد البشرية وتتمثل في الرضا الوظيفي ودرجة التعاون بين المؤسسة والموظف.

2. جميع متوسطات فقرات مجال (شئون العاملين) تنحصر بين (3.67-4.70)، وجميع هذه الفقرات دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد.

#### أعلى فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي تنص على (يقيم الموظفون إلكترونياً). بمتوسط حسابي (4.70)، بوزن نسبي (94.04%) بدرجة ممارسة عالية جداً ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أ. وجود برنامج إلكتروني خاص بتقييم أداء الموظفين، بديلاً عن التقارير الورقية.
- ب. المتابعة الإدارية من قبل المسؤولين لعملية التقييم من خلال ملخص واضح لعدد من تم تقييمه ومن لم يتم تقييمه للموظفين التابعين لكل مدير مدرسة.
- ج. التقييد بفترة زمنية محددة لعملية التقييم يتم بعدها إغلاق البرنامج، مما يعرض مديري المدارس للمسألة الإدارية، مما يدفعهم لممارسة عملية التقييم بشكل سريع ودقيق.
- د. يترتب على هذا البرنامج وهذا التقييم حصول الموظف على العلاوة السنوية أو توقفها.
- هـ. تلقي بعض الموظفين تدريباً مهنيّاً بناءً على نتائج التقييم.

2) يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يتم متابعة دوام الموظفين من خلال برامج إلكترونية). بمتوسط حسابي (4.63)، بوزن نسبي (92.69%) بدرجة عالية جداً ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أ. وجود برنامج إلكتروني خاص بإدارة إجازات الموظفين ودوامهم اليومي، ولا تقبل دائرة التربية والتعليم النماذج الورقية بديلاً عن البرنامج.
- ب. تم تدريب مديري المدارس والكتبة على استخدام هذا البرنامج.

- ج. تشترك دائرة الصحة مع التعليم في العمل على هذا البرنامج من خلال إدخال الإجازات المرضية للعاملين من قبل الطبيب المختص.
- د. يترتب على هذا البرنامج عمليات إدارية متعددة مثل رواتب الموظفين، وطلب معلمين يومي بدلاء عن المجازين في إجازات طويلة.

### أدنى فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) والتي تنص على (تقدم دائرة التربية والتعليم الدعم الفني والإرشادات المهنية للموظفين إلكترونياً). بمتوسط حسابي (3.67)، بوزن نسبي (73.46%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أ. وجود بوابة إلكترونية للموظفين لتقديم الدعم والمواد التدريبية المختلفة، وتحتوي على لوائح وقوانين وإرشادات للموظفين .
- ب. وصول معظم التعليمات والإرشادات عبر البريد الإلكتروني للمؤسسة ويتم توزيعها ورقياً .
- 2) جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (8) والتي تنص على (تحتفظ دائرة التربية والتعليم ببيانات اللوازم المدرسية والأثاث إلكترونياً). بمتوسط حسابي (3.89) بوزن نسبي (77.88%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى :
- أ. تجهيز الجرد سنوياً عبر أوراق ثم إدخالها على برامج محوسبة .
- ب. المراجعة والتدقيق السنوي للمستلزمات من قبل الموظف المسئول يعتمد على بيانات مؤرشفة.

### 2.3 تحليل فقرات المجال الثالث: (شئون الطلبة) :

#### جدول (5.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة

الاختبار لفقرات المجال الثالث (شئون الطلبة) (N=184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1	يتم تحديث بيانات الطلبة إلكترونياً بشكل مستمر .	4.56	0.55	91.15%	28.66	0.00	3	عالية جداً
2	تحتفظ درجات الطلبة عبر برنامج	4.71	0.48	94.23%	36.66	0.00	1	عالية جداً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
	إلكتروني.							
3	يطلع المديرون على مستويات تحصيل الطلبة بشكل إلكتروني	4.46	0.72	89.23%	20.61	0.00	4	عالية جداً
4	يحصل المديرون على تقارير خاصة بمعلومات الطلبة إلكترونياً.	4.24	0.70	84.81%	17.98	0.00	6	عالية جداً
5	يتم تقديم طلبات مراجعة علامات الطلبة إلكترونياً.	3.59	1.11	71.73%	5.38	0.00	8	عالية
6	يسجل الطلبة الجدد إلكترونياً بشكل مباشر بعد استكمال شروط القبول.	4.36	0.81	87.12%	17.04	0.00	5	عالية جداً
7	تستخرج شهادات قيد الطلبة إلكترونياً.	4.67	0.53	93.46%	32.22	0.00	2	عالية جداً
8	ينقل الطلبة بين مدارس الوكالة بشكل إلكتروني دون الحاجة للورق.	3.87	1.04	77.31%	8.46	0.00	7	عالية
9	تُمكن دائرة التربية والتعليم المدارس الحكومية والخاصة من الوصول لمعلومات الطلبة بشكل إلكتروني عند نقلهم إليها.	2.63	1.29	52.69%	-2.90	0.00	9	متوسطة
10	تمكن دائرة التربية والتعليم أولياء الأمور من الوصول إلكترونياً إلى علامات أبنائهم.	1.79	1.05	35.77%	-11.78	0.00	10	منخفضة جداً
	<b>الدرجة الكلية للمجال الثالث</b>	<b>3.89</b>	<b>0.45</b>	<b>77.75%</b>	<b>19.95</b>	<b>0.00</b>		<b>عالية</b>

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. مجال (شئون الطلبة) دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.89)، وبوزن نسبي (77.75%)، وبدرجة ممارسة عالية، وهذا يعني أن دائرة التربية والتعليم تمارس الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية في مجال شئون الطلبة من وجه نظر عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jacoby, 2006) والتي أوضحت بأن معظم المديرين يستخدمون التكنولوجيا في القرارات التي تخص إنجاز الطلاب.

2. جميع متوسطات فقرات مجال (شئون الطلبة) تتحصر بين (1.79-4.71)، وجميع هذه الفقرات دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد.

### أعلى فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تحفظ درجات الطلبة عبر برنامج إلكتروني) بمتوسط حسابي (4.71) وبوزن نسبي (94.23%) بدرجة ممارسة عالية جداً ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. وجود درجات الطلاب في السنوات السابقة وإمكانية الرجوع إليها في أي وقت ممكن.  
ب. التعديل على الدرجات غير متاح بعد انتهاء فترة اعتماد النتائج إلا وفق شروط خاصة ومشددة جعل لدى عينة الدراسة تصور بأن هذه الدرجات تبقى محفوظة.

2) يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) والتي تنص على (تستخرج شهادات قيد الطلبة إلكترونياً) بمتوسط حسابي (4.67)، وبوزن نسبي (93.46%) بدرجة ممارسة عالية جداً ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. الطلب المستمر من أولياء الأمور لشهادات قيد الطلبة وبالأخص للجمعيات الخيرية التي تقدم مساعدات للعائلات الفقيرة.  
ب. حرص دائرة التربية والتعليم أن يكون لها شكل موحد ومعتمد من شهادات قيد الطلبة ضمن برنامج موحد.

### أدنى فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) والتي تنص على (تمكن دائرة التربية والتعليم أولياء الأمور من الوصول إلكترونياً إلى علامات أبنائهم.) بمتوسط حسابي (1.79)، وبوزن نسبي (35.77%) بدرجة ممارسة منخفضة جداً ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. البرنامج الخاص بدرجات الطلبة لا يعمل على شبكة الإنترنت، ويعمل فقط على شبكة وكالة الغوث الدولية الخاصة، وعليه لا يمكن لأولياء الأمور الوصول إليها.  
ب. البرنامج الخاص بدرجات الطلبة بحاجة لعملية إعداد على جهاز الحاسوب، وعليه توجد صعوبة في نشره وتحديثه على أجهزة أولياء الأمور في حال تم فتح البرنامج على شبكة الإنترنت.

2) جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (10) والتي تنص على (تُمكن دائرة التربية والتعليم المدارس الحكومية والخاصة من الوصول لمعلومات الطلبة بشكل إلكتروني عند نقلهم إليها). بمتوسط حسابي (2.63) وبوزن نسبي (52.69%) بدرجة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. البرنامج الخاص بشئون الطلبة لا يعمل على شبكة الإنترنت، ويعمل فقط على شبكة وكالة الغوث الدولية الخاصة، وعليه لا يمكن للمدارس الحكومية والخاصة الوصول إليه.

ب. عدم وجود تنسيق بين مدارس وكالة الغوث والمدارس الأخرى فيما يخص تنقلات الطلبة، وعدم وجود قواعد واضحة من دائرة التربية والتعليم بخصوص تبادل المعلومات.

#### 2.4 تحليل فقرات المجال الرابع: (التقنيات والأمان):

##### جدول (5.6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الرابع (التقنيات والأمان) (N=184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1	يتم تحديث الأجهزة لتتاسب تطورات العمل في الإدارة الإلكترونية.	3.60	0.82	71.92%	7.43	0.00	8	عالية
2	ترتبط أقسام دائرة التربية والتعليم بشبكة حاسوب واسعة.	4.07	0.90	81.35%	12.16	0.00	1	عالية
3	يتم صيانة الأجهزة المستخدمة في الإدارة الإلكترونية بصورة دائمة.	3.72	0.89	74.42%	8.30	0.00	7	عالية
4	تطبيق برمجيات مضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات	3.54	0.96	70.77%	5.69	0.00	10	عالية
5	توظيف الخبرات اللازمة لحماية المعلومات من الاختراق والسرقة.	3.81	0.90	76.15%	9.11	0.00	5	عالية
6	تتخذ إجراءات صارمة وواضحة بحق من ينتهك أمن وسلامة المعلومات.	3.82	0.86	76.35%	9.73	0.00	4	عالية
7	يوجد نظام رقابة على قواعد البيانات والمعلومات.	4.01	0.83	80.19%	12.40	0.00	3	عالية
8	يستطيع النظام الإلكتروني كشف أي خلل حال حدوثه.	3.78	0.80	75.58%	9.93	0.00	6	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
9	يتم حفظ البيانات وأرشفتها بشكل دائم وآمن.	4.05	0.66	80.96%	16.21	0.00	2	عالية
10	يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات خارج دائرة التربية والتعليم وفي أماكن آمنة.	3.57	0.93	71.35%	6.21	0.00	9	عالية
	<b>الدرجة الكلية للمجال الرابع</b>	<b>3.80</b>	<b>0.61</b>	<b>75.90%</b>	<b>13.29</b>	<b>0.00</b>		عالية

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. مجال (التقنيات والأمان) دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.80)، وبوزن نسبي (75.90%)، وبدرجة ممارسة عالية، وهذا يعني أن دائرة التربية والتعليم تمارس الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية في التقنيات والأمان من وجه نظر عينة الدراسة.

تختلف هذه الدراسة بشكل جزئي من دراسة (خضر، 2013) والتي بينت أن مديري المدارس بحاجة للتدريب على مجال الأمن وحماية المعلومات بدرجة متوسطة، وهو أعلى مجال تدريبي لديهم.

2. جميع متوسطات فقرات مجال (التقنيات والأمان) تنحصر بين (3.54-4.07)، وجميع هذه الفقرات دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد.

### أعلى فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي تنص على (ترتبط أقسام دائرة التربية والتعليم بشبكة حاسوب واسعة). بمتوسط حسابي (4.07) وبوزن نسبي (81.35%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. يتضح ذلك من خلال عملية تنقلات الطلبة ما بين مدارس وكالة الغوث.

ب. حصول بعض الأقسام على بيانات الطلبة من خلال الشبكة حسب الصلاحيات المتاحة لها.

2) يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (9) والتي تنص على (يتم حفظ البيانات وأرشفتها بشكل دائم وآمن) بمتوسط حسابي (4.05)، وبوزن نسبي (80.96%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. سهولة الحصول على المعلومات من خلال البرامج المختلفة .

ب. وجود حسابات خاصة لكل مستخدم تمكنه من الوصول للمعلومات بأمان .

**أدنى فقرتين :**

1) جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على (تطبق برمجيات مضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات) بمتوسط حسابي (3.54)، بوزن نسبي (70.77%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. يتضح ذلك من خلال وجود فريق عمل تقني يعمل بشكل دائم على تنزيل هذه البرامج ولا يسمح لأي من العاملين بتنصيب أي برامج أخرى غير معتمدة.

ب. عدم تحديث هذه البرامج يؤدي إلى عدم كشفها للفيروس الحديثة الإصدار وبالتالي يشعر البعض بأن هذه البرامج غير فاعلة، مما جعل هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة مقارنة بالفقرات الأخرى، مع العلم أنها بدرجة عالية.

2) جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (10) والتي تنص على (يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات خارج دائرة التربية والتعليم وفي أماكن آمنة). بمتوسط حسابي (3.57) وبوزن نسبي (71.35%) بدرجة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. قلة دراية عينة الدراسة بأمور الاحتفاظ بنسخ احتياطية خارج الوكالة لأنها ليس من نطاق عملهم .

**2.5) تحليل فقرات المجال الخامس: (الموارد البشرية والتدريب):**

**جدول (5.7)**

**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة**

**الاختبار لفقرات المجال الخامس (الموارد البشرية والتدريب) (N=184)**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1	يوجد خطط لتطوير برامج الإدارة الإلكترونية	3.71	0.84	74.23%	8.60	0.00	2	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
2	يتدرب الموظفون على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية	3.62	0.75	72.31%	8.32	0.00	3	عالية
3	تطور قدرات معدي برامج الإدارة الإلكترونية	3.82	0.65	76.35%	12.82	0.00	1	عالية
4	يشارك الموظفون في تطوير برامج الإدارة الإلكترونية وفقاً لواقع العمل.	3.18	0.86	63.65%	2.18	0.02	8	متوسطة
5	يُدرَّب الموظفون الجدد عند تعيينهم على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية.	3.18	0.93	63.65%	2.00	0.02	8	متوسطة
6	يتم تقديم الدعم والمساعدة للموظفين من قبل فنيين مختصين في الحاسوب والشبكات.	3.46	0.87	69.23%	5.41	0.00	6	عالية
7	يملك الموظفون المهارات التي تمكنهم من استخدام برامج الإدارة الإلكترونية.	3.51	0.72	70.19%	7.18	0.00	4	عالية
8	توفر دائرة التربية والتعليم دليل لمساعدة العاملين على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية	3.43	0.90	68.65%	4.90	0.00	7	عالية
	<b>الدرجة الكلية للمجال الخامس</b>	<b>3.49</b>	<b>0.61</b>	<b>69.78%</b>	<b>8.11</b>	<b>0.00</b>	<b>5</b>	<b>عالية</b>

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. مجال (الموارد البشرية والتدريب) دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.49)، وبوزن نسبي (69.78%)، وبدرجة ممارسة عالية، وهذا يعني أن دائرة التربية والتعليم تمارس الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية في مجال الموارد البشرية والتدريب من وجه نظر عينة الدراسة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمار، 2009) حيث أشارت بأن إدارة الوكالة تحرص على مواكبة المستجدات التقنية وتهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً لاستخدام الإدارة الإلكترونية، وتختلف مع دراسة (حمدي، 2008) والتي بينت وجود صعوبات بشرية في التعامل مع البرمجيات الإلكترونية المعتمدة، وهناك ضعف في التأهيل التقني للعاملين، كذلك التأخر في تقديم الدعم الفني.



2. جميع متوسطات فقرات مجال (الموارد البشرية والتدريب) تنحصر بين (3.18-3.82)، وجميع هذه الفقرات دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد.

### أعلى فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تطور قدرات معدي برامج الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي (3.82) وبوزن نسبي (76.35%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أ. تغيير نظام العمل من الورقي إلى الإلكتروني في العديد من المجالات في السنوات الأخيرة.
- ب. تطوير العمل في البرامج الإلكترونية مثال ( تغيير البرامج إل ريتش ) هذا العام .
- ج. سهولة التعامل مع البرامج الإلكترونية المختلفة مؤشر على قدرات معدي البرامج .
- د. وجود برامج الكترونية في دائرة التربية والتعليم لا توجد في غيرها من المناطق ( الاختبارات الموحدة ) .

2) يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يوجد خطط لتطوير برامج الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي (3.71)، وبوزن نسبي (74.23%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أ. التسارع في استخدام البرامج الإلكترونية والاعتماد عليها في السنوات الأخيرة .
- ب. استحداث أقسام جديدة في الدوائر المعنية خاصة وتُعنَى بالبرامج الإلكترونية .
- ج. تطوير وإدخال تعديلات وتحسينات على البرامج القائمة دليل على وجود خطط لتطوير هذه البرامج .

### أدنى فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على (يشارك الموظفون في تطوير برامج الإدارة الإلكترونية وفقاً لواقع العمل). بمتوسط حسابي (3.18)، بوزن نسبي (63.65%) بدرجة ممارسة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أ. قلة خبرة الكثير من الموظفين في مجال التطوير التكنولوجي (مديري المدارس) .

ب. اعتماد الكثير من المؤسسات على عدد قليل من الموظفين ذوي الخبرة وغالباً ما يكونون غير صانعين للقرار ( مثال / اعتماد المدارس على معلمي الحاسوب وليس مديري المدارس ) .

2) جاءت في المرتبة الأخيرة مكرر الفقرة رقم (5) والتي تنص على (يُدرَّب الموظفون الجدد عند تعيينهم على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية.) بمتوسط حسابي(3.18)، بوزن نسبي (63.65%) بدرجة ممارسة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أ. عدم تلقي الموظفين الجدد دورات أو ورشات خاصة بالبرامج والاعتماد فقط على الدورات المهنية .
- ب. اعتماد الإدارات العليا على بعض الموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة بتعريف وتدريب الموظفين الجدد على هذه البرامج .
- ج. عدم اعتماد الدائرة للدورات الخاصة بالبرامج الإلكترونية للموظفين الجدد .

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثاني: والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات الدراسة(الجنس، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي)؟".

ولإجابة على هذا السؤال تم اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى)".

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.

### جدول (5.8)

تحليل اختبار T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).

م	الفقرة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig
1	الاتصال والتواصل الإلكتروني	ذكر	103	3.61	0.60	0.51	0.31
		أنثى	81	3.55	0.54		
2	شؤون العاملين	ذكر	103	4.24	0.51	0.46	0.32
		أنثى	81	4.19	0.51		
3	شؤون الطلبة	ذكر	103	3.87	0.49	-0.51	0.31
		أنثى	81	3.91	0.41		
4	التقنيات والأمان	ذكر	103	3.82	0.56	0.51	0.31
		أنثى	81	3.76	0.67		
5	الموارد البشرية والتدريب	ذكر	103	3.53	0.60	0.80	0.21
		أنثى	81	3.43	0.63		
	الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	103	3.81	0.44	0.49	0.31
		أنثى	81	3.77	0.43		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

القيمة الاحتمالية لفقرات الاستبانة ككل وجميع مجالات الاستبانة غير دالة إحصائية حسب المحك المعتمد في الدراسة، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى)، ويعزو الباحث ذلك إلى :

أ. الإدارة الإلكترونية عبارة عن ممارسات إدارية بناء على قرارات وتعليمات من دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث في غزة ولا تخضع لخيارات أحد سواء كان مدير أو مديرة.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الدحوح، 2014) والتي بينت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم

الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، في حين يرى الباحث بأن هناك فروقاً لذات الغرض تعزى لمتغير الجهة المشرفة لصالح الوكالة، وهذا يعزز النتيجة الخاصة بالدراسة الحالية وهي التي تعني بوكالة الغوث الدولية بغزة.

اختبار الفرضية الثانية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)".

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.

#### جدول (5.9)

تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل الإلكتروني	Between Groups	0.01	2	0.01	0.02	0.98	غير دال
	Within Groups	33.97	180	0.34			
	Total	33.98	182				
شئون العاملين	Between Groups	0.30	2	0.15	0.57	0.57	غير دال
	Within Groups	26.32	180	0.26			
	Total	26.62	182				
شئون الطلبة	Between Groups	0.59	2	0.29	1.44	0.24	غير دال
	Within Groups	20.61	180	0.20			
	Total	21.19	182				
التقنيات	Between Groups	1.06	2	0.53	1.44	0.24	غير دال

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة
والأمان	Within Groups	37.27	180	0.37			
	Total	38.33	182				
الموارد البشرية والتدريب	Between Groups	0.16	2	0.08	0.21	0.81	غير دال
	Within Groups	38.78	180	0.38			
	Total	38.94	182				
الدرجة الكلية للاستبانة	Between Groups	0.24	2	0.12	0.63	0.53	غير دال
	Within Groups	19.03	180	0.19			
	Total	19.27	182				

#### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

القيمة الاحتمالية لفقرات الاستبانة ككل وجميع مجالات الاستبانة غير دالة إحصائية حسب المحك المعتمد في الدراسة، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، ويعزو الباحث ذلك إلى :

أ. الإدارة الإلكترونية عبارة عن ممارسات واضحة وبشكل دائم ومستمر ومن السهل ملاحظتها من قبل المديرين والمديرين بغض النظر عن سنوات الخدمة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدحودح، 2014) والتي بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (الأعور، 2012) والتي بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأكثر)".

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.

#### جدول (5.10)

تحليل اختبار T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأكثر).

م	الفقرة	المرحلة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig
1	الاتصال والتواصل الإلكتروني	بكالوريوس	135	3.66	0.53	1.92	0.03
		ماجستير فأكثر	49	3.42	0.65		
2	شئون العاملين	بكالوريوس	135	4.25	0.47	0.86	0.20
		ماجستير فأكثر	49	4.15	0.59		
3	شئون الطلبة	بكالوريوس	135	3.92	0.43	1.09	0.14
		ماجستير فأكثر	49	3.81	0.51		
4	التقنيات والأمان	بكالوريوس	135	3.79	0.61	-0.02	0.49
		ماجستير فأكثر	49	3.80	0.61		
5	الموارد البشرية والتدريب	بكالوريوس	135	3.50	0.61	0.23	0.41
		ماجستير فأكثر	49	3.47	0.63		
0.16	الدرجة الكلية للاستبانة	بكالوريوس	135	3.82	0.40	1.02	0.16
		ماجستير فأكثر	49	3.72	0.50		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

القيمة الاحتمالية لفقرات الاستبانة ككل وجميع مجالات الاستبانة غير دالة إحصائية، عدا المجال الأول فهو دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

(بكالوريوس ، ماجستير فأكثر)، ما عدا المجال الأول (الاتصال والتواصل الإلكتروني) توجد فروق لصالح البكالوريوس ويعزو الباحث ذلك إلى :

أ. تقدير حملة الماجستير فأكثر لممارسة الإدارة الإلكترونية في مجال (الاتصال والتواصل الإلكتروني) كان أقل من تقدير حملة البكالوريوس، يعود لقناعتهم بأن هذا المجال بحاجة لتطوير وتحسين بشكل أفضل ولديهم القدرة على تحديد درجة الممارسة بشكل أفضل من حملة البكالوريوس.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (خلوف، 2010) والتي بينت بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي صالح الماجستير فأكثر.

رابعاً : الإجابة عن السؤال الثالث: ما درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس؟ وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل فقرات الاستبانة ككل وفقرات كل مجال منفرداً وفق المحك المعتمد في الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

#### جدول (5.11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig لجميع مجالات استبانة (التخطيط الاستراتيجي) وقيمة لجميع المجالات معا (N=184)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1	تحليل البيئة الداخلية الخارجية	3.65	0.62	72.97%	10.73	0.00	4	عالية
2	صياغة الاستراتيجية	3.98	0.58	79.63%	17.19	0.00	1	عالية
3	تنفيذ الاستراتيجية	3.80	0.59	75.98%	13.74	0.00	3	عالية
4	المتابعة والتقييم	3.81	0.64	76.12%	12.78	0.00	2	عالية
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.82	0.56	76.43%	15.07	0.00		عالية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. المقياس ككل دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (3.82)، بوزن نسبي (76.43%)، وبدرجة ممارسة عالية حسب المحك المعتمد في الدراسة،

وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في غزة تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

أ. قناعة مديري المدارس بأن دائرة التربية والتعليم تتوجه نحو أنماط إدارة عالمية جديدة من خلال النشرات واللقاءات وورش العمل التي تتضمن جانب كبير من التخطيط الاستراتيجي والمبادرات (القيادة من أجل المستقبل، تحويل الممارسات الصفية...).

ب. تبني دائرة التربية والتعليم لاستراتيجية إصلاح التعليم والذي يتضمن تخطيط استراتيجي لعدة سنوات أوجد قناعة لدى مديري المدارس بأن دائرة التربية والتعليم تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عياش، 2015) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية، ودراسة (أبو ختلة، 2011) والتي بينت أن درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة كانت بدرجة عالية، ودراسة (المصري، 2011) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أمبوسعيدي، 2012) والتي بينت بأن درجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين في محافظة سلطنة عمان كانت بدرجة متوسطة، ودراسة (الكردي، 2010) والتي بينت أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التعليم في محافظات الضفة كانت بدرجة متوسطة.

2. ترتيب المجالات الخمسة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية كانت حسب التالي:

(صياغة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم، تنفيذ الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية)

3. جميع المجالات دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد، وتتراوح المتوسطات الحسابية للمجالات

الخمس بين (3.98) بدرجة عالية لمجال صياغة الاستراتيجية و (3.65) بدرجة عالية لمجال

تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتدريب وهذا يدل على أن:

أ. درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في غزة لعمليات التخطيط

الاستراتيجي كانت بدرجة عالية في جميع المجالات من وجهة نظر مديري المدارس.



4. حصل مجال (صياغة الاستراتيجية) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) ومتوسط نسبي (79.63%)، وبدرجة ممارسة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

أ. قناعة مديري المدارس من خلال دورات الإدارة المدرسة وخاصة مشروع المدرسة مركز للتطوير بأن صياغة الاستراتيجية لها أهمية خاصة في دائرة التربية والتعليم.

ب. اهتمام دائرة التربية والتعليم بوجود رؤية ورسالة لكل مدرسة عزز القناعة لدى مديري المدرس بأن دائرة التربية والتعليم تمارس صياغة الاستراتيجية بدرجة عالية.

ج. وجود رسالة ورؤية لدائرة التربية والتعليم معلنه على بوابة المعلومات الإلكترونية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ألبوسعيدي، 2012) حيث بينت أن أكثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي توافراً من وجهة نظر عينة الدراسة كانت في مجال صياغة الرؤية.

5. حصل مجال (المتابعة والتقييم) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) ومتوسط نسبي (76.12%)، وبدرجة ممارسة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

أ. وجود مجمع تدريبي كامل لمديري المدارس ضمن مشروع المدرسة مركز للتطوير عن ضبط الجودة والمراقبة والتقييم والاهتمام المستمر بمعايير الأداء أوجد قناعة لدى مديري المدارس بممارسة دائرة التربية والتعليم لمجال المتابعة والتقييم بدرجة عالية.

ب. استحداث وحدة لضبط الجودة ضمن هيكله الإداري لدائرة التربية والتعليم عزز القناعة لدى مديري المدارس بأن هناك آليات وأدوات للمتابعة والتقييم داخل الدائرة.

ج. متابعة مديري المناطق التعليمية لخطط المدارس وتقييمها وتقديم التغذية الراجعة.

د. تنظيم الدائرة للعديد من الأيام الدراسية والمؤتمرات العلمية في موضوعات ذات علاقة باستراتيجية إصلاح التعليم وتأكيد مستويات إدارية مختلفة في الدائرة للأخذ بتوصيات ونتائج الأوراق البحثية المقدمة في هذه الفعاليات عزز القناعة لدى مديري المدارس بأن دائرة التربية والتعليم تحلل البيئة الداخلية والخارجية بدرجة عالية.

6. حصل مجال (تنفيذ الاستراتيجية) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.80) ومتوسط نسبي (75.98%)، وبدرجة ممارسة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

أ. التنفيذ المتدرج لاستراتيجيات إصلاح التعليم (القيادة من أجل المستقبل، تغيير الممارسات الصفية، التعليم الجامع....) ضمن خطة زمنية محددة ومعلنة أوجد قناعة لدى مديري المدارس بأن دائرة التربية تعمل على تنفيذ خططها الاستراتيجية حسب الجداول المخطط لها.

7. حصل مجال (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) ومتوسط نسبي (72.97%)، وبدرجة ممارسة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

- أ. تنظيم ورش عمل لمديري المدارس لاستطلاع آرائهم حول الامتحانات الموحدة وكذلك الطلب منهم باستطلاع آراء الطلبة أولياء الأمور حول نفس الموضوع أوجد قناعة لدى مديري المدارس بأن الدائرة تعمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بدرجة عالية.
- ب. عقد اجتماعات دائمة ومستمرة بين دائرة التربية والتعليم بمستوياتها المختلفة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور يعزز القناعة بأن دائرة التربية والتعليم تحلل البيئة الداخلية والخارجية بدرجة عالية.
- ج. اهتمام دائرة التربية والتعليم بالمتغيرات التي تطرأ على المجتمع وانعكاس ذلك على المدارس مثل (الحرب، المنخفضات الجوية، .....

ولتفصيل النتائج قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجالات استبانة التخطيط الاستراتيجي وكانت النتائج حسب الجداول التالية:

تحليل فقرات المجال الأول: تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

#### جدول (5.12)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الأول (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) (N=184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1	يتم تحليل البيئة الداخلية من هياكل تنظيمية، قدرات العاملين، الموارد المالية)، لتحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعمل.	3.90	0.62	78.08%	14.97	0.00	2	عالية
2	يتم تحليل البيئة الخارجية من	3.86	0.63	77.12%	13.86	0.00	3	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
	(عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية ، تكنولوجية) للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على العمل.							
3	يتم الاستفادة من نتائج السنوات السابقة في تحليل البيئة الداخلية.	4.07	0.73	81.35%	14.96	0.00	1	عالية
4	يتم مشاركة المجتمع المحلي في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.	3.39	0.97	67.88%	4.15	0.00	5	متوسطة
5	يتم الأخذ بأراء جميع المستويات الإدارية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية	3.58	0.82	71.54%	7.17	0.00	4	عالية
6	يتم التنسيق مع الدوائر الأخرى في وكالة الغوث لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.	3.37	0.88	67.31%	4.23	0.00	7	متوسطة
7	يتم عقد ورش عمل بحضور فئات مختلفة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.	3.38	0.85	67.50%	4.50	0.00	6	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للمجال الأول</b>	<b>3.65</b>	<b>0.62</b>	<b>72.97%</b>	<b>10.73</b>	<b>0.00</b>		<b>عالية</b>

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. مجال (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.65)، وبوزن نسبي (72.97%)، وبدرجة ممارسة عالية، وهذا يعني أن دائرة التربية والتعليم تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية من وجه نظر عينة الدراسة.
2. جميع متوسطات فقرات مجال (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) تنحصر بين (3.37-4.07)، وجميع هذه الفقرات دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد.

**أعلى فقرتين :**

- 1) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) والتي تنص على (يتم الاستفادة من نتائج السنوات السابقة في تحليل البيئة الداخلية). بمتوسط حسابي (4.07) وبوزن نسبي (81.35%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. التغيير والتعديل المستمر على خطط المواد الدراسية المختلفة والناجح الاستفادة من السنوات السابقة.

ب. الاعتماد على نتائج السنوات السابقة في توقع التشكيل المدرسي في العام القادم لكل تجمع مدارس.

2) يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يتم تحليل البيئة الداخلية من هياكل تنظيمية، قدرات العاملين، الموارد المالية)، لتحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعمل). بمتوسط حسابي (3.90)، وبوزن نسبي (78.08%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. وجود برنامج تقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. اتجاه الدائرة منذ العام السابق لتوزيع دخل المقاصف المدرسية حسب عدد الطلاب بعد تحليل البيئة الداخلية للموارد المادية.

ج. المتابعة المستمرة في الموارد المالية وكيفية استثمارها ووجود مساعد إداري متخصص في كل منطقة تعليمية.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (سكيك، 2008) والتي بينت بأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لتحليل البيئة الداخلية بدرجة عالية جداً

**أدنى فقرتين :**

1) جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) والتي تنص على (يتم التنسيق مع الدوائر الأخرى في وكالة الغوث لتحليل البيئة الداخلية والخارجية). بمتوسط حسابي (3.37)، بوزن نسبي (67.31%) بدرجة ممارسة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. عدم إطلاع دائرة التربية والتعليم مديري المدارس على مستويات التنسيق المختلفة مع الدوائر الأخرى في تحليل البيئة الداخلية والخارجية إلا بقدر بسيط يتعلق بتنفيذ الخطط وليس تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

ب. اعتماد دائرة التربية والتعليم على موظفيها مثل (مديري المناطق التعليمية) للإشراف على المدارس ويتم من خلالهم التنسيق مع الدوائر المختلفة.

ج. خصوصية عمل دائرة التربية والتعليم تجعلها أكثر دراية من الدوائر الأخرى في أغلب أعمالها وتحليله والعمل على تطويره.

2) جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (7) والتي تنص على (يتم عقد ورش عمل بحضور فئات مختلفة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.) بمتوسط حسابي (3.38) وبوزن نسبي (67.50%) بدرجة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. الورش التي تعقد غالباً تكون لمديري المدارس ولا تشمل جميع الفئات ذات العلاقة.

ب. اقتصار ورشات العمل على عدد معين من مديري المدارس بسبب كبر عددهم.

تحليل فقرات المجال الثاني: صياغة الاستراتيجية

جدول (5.13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة

الاختبار لفقرات المجال الثاني (صياغة الاستراتيجية) (N=184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1	توضع رؤية مستقبلية مكتوبة من أجل تطوير العمل.	3.92	0.77	78.46%	12.19	0.00	9	عالية
2	توضع رسالة مكتوبة توضح مهمة المؤسسة التي أعمل بها.	4.03	0.69	80.58%	15.23	0.00	3	عالية
3	تحدد أهدافاً عامة في ضوء رؤية ورسالة دائرة التربية والتعليم.	4.06	0.69	81.15%	15.54	0.00	2	عالية
4	يتم تحديد أهداف قصيرة الأجل لتحقيق الأهداف العامة، ورؤية المؤسسة.	4.12	0.67	82.31%	16.91	0.00	1	عالية
5	يشارك الموظفون في صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف العامة)	3.81	0.83	76.15%	9.98	0.00	10	عالية
6	تعتمد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة عند صياغة الاستراتيجية	3.93	0.70	78.65%	13.58	0.00	8	عالية
7	يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم وظروف العمل.	3.98	0.70	79.62%	14.36	0.00	5	عالية
8	يتم مراعاة المتغيرات الداخلية	3.98	0.61	79.62%	16.48	0.00	5	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
	والخارجية عند صياغة الاستراتيجية							
9	يطلع جميع العاملين على رؤية ورسالة المؤسسة.	4.01	0.82	80.19%	12.58	0.00	4	عالية
10	تحدد سلسلة من الاجراءات لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية	3.98	0.72	79.62%	13.82	0.00	5	عالية
	الدرجة الكلية للمجال الثاني	3.98	0.58	79.63%	17.19	0.00		عالية

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. مجال (صياغة الاستراتيجية) دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي

للمجال ككل (3.98)، وبوزن نسبي (79.63%)، وبدرجة ممارسة عالية، وهذا يعني أن

دائرة التربية والتعليم تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية في مجال صياغة

الاستراتيجية من وجه نظر عينة الدراسة.

2. جميع متوسطات فقرات مجال (صياغة الاستراتيجية) تنحصر بين (3.81-4.12)، وجميع

هذه الفقرات دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد.

### أعلى فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) والتي تنص على (يتم تحديد أهداف قصيرة الأجل

لتحقيق الأهداف العامة، ورؤية المؤسسة.) بمتوسط حسابي (4.12) وبوزن نسبي (82.31%)

بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. في الغالب يتم إطلاع مديري المدارس على الأهداف قصيرة الأجل للبرامج المختلفة

لاستراتيجيات إصلاح التعليم ويتم ربطها بالأهداف العامة طويلة الأمد من خلال بعض

ورشات العمل والعروض التقديمية.

ب. غالباً ما يتم تنفيذ أنشطة الأهداف قصيرة الأجل بمشاركة مديري المدارس لذا فهم على

إطلاع دائم بعلاقة هذه الأهداف برؤية المؤسسة وأهدافها العامة.

2) يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تحدد أهدافاً عامة في ضوء رؤية ورسالة دائرة التربية والتعليم) بمتوسط حسابي (4.06)، وبوزن نسبي (81.15%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. النشرات الإدارية والمواد تدريبية التي تصل لمديري المدارس توضح بأن الأهداف العامة تم تحديدها في ضوء رؤية ورسالة دائرة التربية والتعليم.

ب. التأكيد على الأهداف العامة والتي تحقق رؤية ورسالة دائرة التربية والتعليم خلال ورش العمل واللقاءات التي يتم عقدها بشكل مستمر لمديري المدارس.

### أدنى فئتين :

1) جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على (يشارك الموظفون في صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة ، الأهداف العامة)) بمتوسط حسابي(3.81)، بوزن نسبي (76.15%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. تبني دائرة التربية والتعليم للعمل الفريقي أوجد قناة لدى مديري المدارس بأن دائرة التربية والتعليم تشارك الموظفين في صياغة الاستراتيجية.

ب. تدريب العاملين على صياغة الاستراتيجية عزز لدى مديري المدارس بأن دائرة التربية والتعليم تشارك الموظفين في صياغة الاستراتيجية.

2) جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على (توضع رؤية مستقبلية مكتوبة من أجل تطوير العمل.) بمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.46%) بدرجة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

1) اهتمام دائرة التربية والتعليم بوجود خطط تطويرية لكل مدرسة .

2) وجود رؤية ورسالة لدائرة التربية والتعليم معلنة على البوابة الإلكترونية للموظفين.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (سكيك، 2008) والتي بينت أن مهارات صياغة الرؤية من قبل مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة عالية.

## تحليل فقرات المجال الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

### جدول (5.14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار

لفقرات المجال الثالث (تنفيذ الاستراتيجية) (N=184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1	تطور دائرة التربية والتعليم هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.91	0.62	78.27%	14.91	0.00	3	عالية
2	توزع المهام على العاملين وفقا لإمكاناتهم وطبيعة عملهم.	4.03	0.70	80.58%	14.92	0.00	1	عالية
3	توجد مرونة في مواجهة التغيرات التي تحدث على البيئة وإمكانية التكيف معها.	3.96	0.67	79.23%	14.70	0.00	2	عالية
4	تشارك كل الأقسام والتخصصات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ضمن أدوار محددة وواضحة.	3.81	0.78	76.15%	10.60	0.00	5	عالية
5	تلتزم دائرة التربية والتعليم بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهداف الخطة.	3.83	0.78	76.54%	10.79	0.00	4	عالية
6	يوجد توازن في تطبيق الأنشطة التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية.	3.76	0.69	75.19%	11.23	0.00	8	عالية
7	تشارك مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ضمن شراكة حقيقية.	3.38	0.85	67.69%	4.61	0.00	10	متوسطة
8	تلتزم دائرة التربية والتعليم بالميزانية المالية المخصصة للخطة الاستراتيجية	3.78	0.82	75.58%	9.64	0.00	6	عالية
9	يتم توفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.75	0.81	75.00%	9.45	0.00	9	عالية
10	تطور دائرة التربية والتعليم هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.78	0.70	75.58%	11.41	0.00	6	عالية
	<b>الدرجة الكلية للمجال الثالث</b>	<b>3.80</b>	<b>0.59</b>	<b>75.98%</b>	<b>13.74</b>	<b>0.00</b>		<b>عالية</b>

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. مجال (تنفيذ الاستراتيجية) دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي

للمجال ككل (3.80)، وبوزن نسبي (75.98%)، وبدرجة ممارسة عالية، وهذا يعني أن



دائرة التربية والتعليم تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية في مجال تنفيذ الاستراتيجية من وجه نظر عينة الدراسة.

2. جميع متوسطات فقرات مجال (تنفيذ الاستراتيجية) تتحصر بين (3.38-4.03)، وجميع هذه الفقرات دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد.

### أعلى فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي تنص على (توزع المهام على العاملين وفقاً لإمكانياتهم وطبيعة عملهم). بمتوسط حسابي (4.03) وبوزن نسبي (80.58%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. وجود وصف وظيفي لكل موظف في دائرة التربية والتعليم موضحاً فيها المهام المنوطة به.  
ب. تزويد مديري المدارس من قبل دائرة التربية والتعليم بقائمة أسماء تشمل العاملين ومهامهم وآلية التواصل معهم حسب المهمة.

2) يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تنص على (توجد مرونة في مواجهة التغيرات التي تحدث على البيئة وإمكانية التكيف معها). بمتوسط حسابي (3.96)، وبوزن نسبي (79.23%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. تظهر المرونة من خلال وجود مدارس تعمل بنظام ثلاثة فترات في المبنى الواحد بسبب انشغال بعض المباني بمراكز الإيواء.  
ب. دمج معلمي التدريب اليدوي والاقتصاد المنزلي في برامج ومبادرات أخرى بعد تدريبهم على المهام الجديدة.

### أدنى فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) والتي تنص على (تشارك مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ضمن شراكة حقيقة). بمتوسط حسابي (3.38)، وبوزن نسبي (67.69%) بدرجة ممارسة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. الأوضاع السياسية السائدة في المنطقة جعل وكالة الغوث تقنن من مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي.

ب. اقتصار دائرة التربية والتعليم على التنسيق فقط مع بعض مؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ مهام محددة حسب رؤية دائرة التربية والتعليم لا تصل لدرجة الشراكة الحقيقية.

ج. اختلاف رؤى مؤسسات المجتمع المحلي عن رؤية دائرة التربية والتعليم يحد من مشاركتها.

(2) جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (9) والتي تنص على (يتم توفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية). بمتوسط حسابي (3.75) وبوزن نسبي (75.00%) بدرجة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. توفير مستلزمات التدريب في الدورات التدريبية وورش العمل وخاصة المتعلقة باستراتيجية إصلاح التعليم.

ب. عقد ورش عمل ودورات تدريبية في فنادق وأماكن راقية.

#### تحليل فقرات المجال الرابع: المتابعة والتقييم

#### جدول (5.15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط النسبي والقيمة الاحتمالية Sig وقيمة الاختبار لفقرات المجال الرابع (المتابعة والتقييم) (N=184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1	تحديد معايير ملائمة وواضحة من أجل مراقبة أداء تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.93	0.74	78.65%	12.84	0.00	1	عالية
2	يقوم فريق عمل متكامل بعملية متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية.	3.77	0.78	75.38%	10.07	0.00	6	عالية
3	تقوم دائرة التربية والتعليم بمراجعة دورية للخطة الاستراتيجية.	3.80	0.69	75.96%	11.83	0.00	4	عالية
4	إعداد أدوات تقييم واضحة للخطة الاستراتيجية.	3.77	0.79	75.38%	9.92	0.00	6	عالية
5	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء الخطط المستقبلية وتطويرها.	3.92	0.68	78.46%	13.88	0.00	2	عالية
6	يتبع نظاما رقابيا معلنا للعاملين وفقا لمعايير أداء محددة وواضحة.	3.79	0.73	75.77%	10.97	0.00	5	عالية
7	يتم تقبل آراء العاملين النقدية وأقوم	3.76	0.79	75.19%	9.75	0.00	8	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
	بداستها من أجل تطوير وتحسين العمل.							
8	تقوم دائرة التربية والتعليم بالتقييم المرحلي للخطة الاستراتيجية.	3.68	0.78	73.65%	8.94	0.00	10	عالية
9	تقوم الإدارة بعمل زيارات ميدانية لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومدى الانجاز.	3.75	0.76	75.00%	10.06	0.00	9	عالية
10	يتم إعداد تقارير نهائية بمدى الانجاز وجودته في نهاية تقييم أداء الخطة الاستراتيجية	3.88	0.73	77.69%	12.39	0.00	3	عالية
	<b>الدرجة الكلية للمجال الرابع</b>	<b>3.81</b>	<b>0.64</b>	<b>76.12%</b>	<b>12.78</b>	<b>0.00</b>		<b>عالية</b>

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. مجال (المتابعة والتقييم) دال إحصائياً حسب المحك المعتمد، وبلغ المتوسط الحسابي

للمجال ككل (3.81)، وبوزن نسبي (76.12%)، وبدرجة ممارسة عالية، وهذا يعني أن

دائرة التربية والتعليم تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية في مجال المتابعة والتقييم من وجه نظر عينة الدراسة.

2. جميع متوسطات فقرات مجال (المتابعة والتقييم) تتحصر بين (3.38-3.68)، وجميع هذه

الفقرات دالة إحصائياً حسب المحك المعتمد.

### أعلى فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص على (تحديد معايير ملائمة وواضحة من

أجل مراقبة أداء تنفيذ الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.93) وبوزن نسبي (78.65%)

بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. وجود نماذج تقييمية تحتوي على معايير لمراقبة أداء تنفيذ الأنشطة المختلفة التي

تكلف بها الدائرة المدارس مثل (تحويل الممارسات الصفية ، القيادة من أجل

المستقبل).

ب. عدم اجتياز الموظفين للبرامج التدريبية إلا بعد استيفاء شروط معايير الأداء الموجودة لكل برنامج، وهذا الاجتياز يؤهل المعلمين في بعض البرامج للحصول على علاوات مالية مثل برنامج (تحويل الممارسات الصفية)

2) يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) والتي تنص على (يتم الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء الخطط المستقبلية وتطويرها). بمتوسط حسابي (3.92)، وبوزن نسبي (78.46%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. تبني دائرة التربية والتعليم لاستراتيجية إصلاح التعليم جاء بناء على تغذية راجعة من تحليل الواقع الذي يمر به التعليم واللاجئ الفلسطيني.

ب. تبني دائرة التربية والتعليم لمبادرة الفحص الطبي الشامل لطلاب الصف الأول قبل دخول المدرسة، جاء من خلال التغذية الراجعة من نتائج الفحص الطبي الشامل للطلاب في المراحل التعليمية المتقدمة.

#### أدنى فقرتين :

1) جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (8) والتي تنص على (تقوم دائرة التربية والتعليم بالتقييم المرحلي للخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.68)، بوزن نسبي (73.65%) بدرجة ممارسة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. وجود نماذج لتقييم منتصف الدورة (تقييم مرحلي) لغالب أنشطة دائرة التربية والتعليم.

ب. عقد مقابلات استطلاعية مع بعض المشاركين في البرامج الخاصة بدائرة التربية والتعليم.

2) جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (9) والتي تنص على (تقوم الإدارة بعمل زيارات ميدانية لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومدى الانجاز). بمتوسط حسابي (3.75) وبوزن نسبي (75.00%) بدرجة عالية ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. زيارات مديري المناطق التعليمية بشكل مستمر للمتابعة والتقييم.

ب. وجود خطط للمختصين التربويين ومنسقي الوحدات توضح مواعيد وأماكن الزيارات بشكل أسبوعي.

خامساً: الإجابة عن السؤال الرابع: والذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟.

وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرابعة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير الجنس (نكر ، أنثى)".

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.

#### جدول (5.16)

تحليل اختبار T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير الجنس (نكر، أنثى).

م	الفقرة	المرحلة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig
1	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	نكر	103	3.62	0.66	-0.60	0.27
		أنثى	81	3.69	0.56		
2	صياغة الاستراتيجية	نكر	103	3.90	0.62	-1.55	0.06
		أنثى	81	4.08	0.52		
3	تنفيذ الاستراتيجية	نكر	103	3.72	0.59	-1.45	0.07
		أنثى	81	3.89	0.58		
4	المتابعة والتقييم	نكر	103	3.76	0.62	-0.87	0.19
		أنثى	81	3.87	0.67		
	الدرجة الكلية للاستبانة	نكر	103	3.76	0.57	-1.26	0.11
		أنثى	81	3.90	0.54		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

القيمة الاحتمالية لفقرات الاستبانة ككل وجميع مجالات الاستبانة غير دالة إحصائية حسب المحك المعتمد في الدراسة، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. عمليات التخطيط الاستراتيجي من المهارات والأنشطة التي تهم الجميع بغض النظر عن جنسه.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الكردي، 2010) والتي بينت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

اختبار الفرضية الخامسة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)".  
لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار التباين الاحادي (ANOVA) وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.

#### جدول (5.17)

تحليل اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	Between Groups	0.27	2	0.14	0.35	0.70	غير دال
	Within Groups	38.83	180	0.38			
	Total	39.10	182				
صياغة	Between Groups	0.24	2	0.12	0.35	0.71	غير دال

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة
الاستراتيجية	Within Groups	34.70	180	0.34			
	Total	34.94	182				
تنفيذ الاستراتيجية	Between Groups	0.18	2	0.09	0.25	0.78	غير دال
	Within Groups	36.05	180	0.36			
	Total	36.23	182				
المتابعة والتقييم	Between Groups	0.43	2	0.22	0.52	0.60	غير دال
	Within Groups	42.14	180	0.42			
	Total	42.58	182				
الدرجة الكلية للاستبانة	Between Groups	0.02	2	0.01	0.03	0.97	غير دال
	Within Groups	31.84	180	0.32			
	Total	31.85	182				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

القيمة الاحتمالية لفقرات الاستبانة ككل وجميع مجالات الاستبانة غير دالة إحصائية حسب المحك المعتمد في الدراسة، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، ويعزو الباحث ذلك إلى :

- أ. عمليات التخطيط الاستراتيجي من المهارات الأساسية والتي يجب أن يكون مدير المدرسة على معرفة تامة بها بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة.
- ب. جميع المديرين عملوا سابقا في وظيفة نائب مدير مدرسة لفترة لا تقل عن أربع سنوات مما ضيق الفجوة في وجهة نظرهم بخصوص التخطيط الاستراتيجي.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عياش، 2015) والتي بينت بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، دراسة (أمبوسعيدي، 2012) والتي بينت بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة سلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخدمة، دراسة (أبو ختلة، 2011) والتي بينت بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، دراسة (المصري، 2011) والتي بينت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

اختبار الفرضية السادسة والتي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأكثر)".

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين وذلك للتعرف على دلالة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل.

#### جدول (5.18)

تحليل اختبار T للمقارنة بين تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأكثر).

م	الفقرة	المرحلة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig
1	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	بكالوريوس	135	3.76	0.58	2.81	0.00
		ماجستير فأكثر	49	3.40	0.63		
2	صياغة الاستراتيجية	بكالوريوس	135	4.10	0.51	3.24	0.00
		ماجستير فأكثر	49	3.71	0.66		



م	الفقرة	المرحلة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig
3	تنفيذ الاستراتيجية	بكالوريوس	135	3.90	0.54	2.83	0.00
		ماجستير فأكثر	49	3.55	0.64		
4	المتابعة والتقييم	بكالوريوس	135	3.91	0.54	2.30	0.01
		ماجستير فأكثر	49	3.55	0.79		
	الدرجة الكلية للاستبانة	بكالوريوس	135	3.93	0.48	2.82	0.00
		ماجستير فأكثر	49	3.57	0.65		

### يتضح من الجدول السابق ما يلي:

القيمة الاحتمالية لفقرات الاستبانة ككل وجميع مجالات الاستبانة دالة إحصائية حسب المحك المعتمد في الدراسة، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر) لصالح حملة البكالوريوس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية للاستبانة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أ. امتلاك حملة الماجستير فأكثر مهارات البحث والتحليل واستخلاص النتائج ربما مكنهم من تشخيص واقع عمليات التخطيط الاستراتيجي أكثر من غيرهم.
- ب. اتجاه معظم مديري المدارس من حملة الماجستير فأكثر إلى التخصص في الإدارة في الدراسات العليا.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (عياش، 2015) والتي بينت بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، دراسة (أبو ختلة، 2011) والتي بينت بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، دراسة (المصري، 2011)

والتي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

سادساً : الإجابة عن السؤال الخامس: والذي ينص هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وبين متوسط درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لديهم؟ وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية السابعة والتي تنص على :

- لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وبين متوسط درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لديهم.

تم احتساب معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية السابقة حسب التالي:

#### جدول (5.19)

معامل الارتباط بيرسون بين متوسط درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وبين متوسط درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لديهم

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط بيرسون
0.00	0.69

من الملاحظ في الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإن توجد علاقة ارتباط بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.69 وهي قيمة متوسطة وعليه توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة ويعزو الباحث ذلك إلى:

أ. دخول الإدارة الإلكترونية في مجالات متعددة من عمليات التخطيط الاستراتيجي مثل

التحليل، التخطيط ، التنفيذ، والمتابعة والتقييم.

ب. تصميم برامج إلكترونية خاصة تعمل على خدمة عمليات التخطيط الاستراتيجي مثل برنامج إدارة أداء العاملين، وتقويم الأنشطة الخاصة بمبادرة الاحترام والانضباط، الاختبارات الموحدة.

تتنفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (الدحوح، 2014) والتي بينت بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وإدارة الوقت، ودراسة (الأعور، 2012) والتي بينت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر معلمهم، دراسة (عياش، 2015) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.

#### سابعاً : ملخص نتائج الدراسة :

##### أ) ملخص نتائج الدراسة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية :

(1) أظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية بلغ (3.79) ، بوزن نسبي (75.80%) وبدرجة عالية.

(2) ترتيب مجالات استبانة الإدارة الإلكترونية كان كالتالي :

أ) حصل مجال (شئون العاملين) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) ومتوسط نسبي (84.38%)، وبدرجة ممارسة عالية جداً.

ب) حصل مجال (شئون الطلبة) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.89) ومتوسط نسبي (77.75%)، وبدرجة ممارسة عالية .

ج) حصل مجال (التقنيات والأمان) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.80) ومتوسط نسبي (75.90%)، وبدرجة ممارسة عالية

د) حصل مجال (الاتصال والتواصل الإلكتروني) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.59) ومتوسط نسبي (71.73%)، وبدرجة ممارسة عالية.

هـ) حصل مجال (الموارد البشرية والتدريب) على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) ومتوسط نسبي (69.78%)، وبدرجة ممارسة عالية

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى)،

4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأكثر).

#### ب) ملخص نتائج الدراسة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي :

- 1) أظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.82) ، بوزن نسبي (76.43%) وبدرجة عالية.
- 2) ترتيب مجالات استبانة الإدارة الإلكترونية كان كالتالي :
  - أ) حصل مجال (صياغة الاستراتيجية) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) ومتوسط نسبي (79.63%)، وبدرجة ممارسة عالية.
  - ب) حصل مجال (المتابعة والتقييم) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) ومتوسط نسبي (76.12%)، وبدرجة ممارسة عالية
  - ج) حصل مجال (تنفيذ الاستراتيجية) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.80) ومتوسط نسبي (75.98%)، وبدرجة ممارسة عالية
  - د) حصل مجال (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) ومتوسط نسبي (72.97%)، وبدرجة ممارسة عالية.

3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).

4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة

لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر) لصالح حملة البكالوريوس.

(ج) ملخص نتائج الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين الإدارة الإلكترونية وعمليات التخطيط الاستراتيجي :

1) توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية ودرجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ثامناً: توصيات الدراسة :

(أ) توصيات الدراسة المتعلقة الإدارة الإلكترونية :

1. ضرورة زيادة أدوات التواصل الإلكتروني بين الإدارة والموظفين بشكل عام.
2. تفعيل أدوات تواصل إلكتروني جديدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
3. تمكين دائرة التربية والتعليم للموظفين من الوصول إلى ملفات العمل الإلكترونية من خارج أماكن علمهم.
4. إعداد برامج إلكترونية خاصة باللوازم المدرسية والأثاث.
5. إتاحة الفرصة لأولياء الأمور من الوصول لبيانات أبنائهم والتعرف على علامات أبنائهم بشكل دائم ومستمر.
6. زيادة التنسيق بين دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية ودائرة التربية والتعليم في المدارس الحكومية وتبادل المعلومات حول الطلاب وبياناتهم إلكترونياً ضمن صلاحيات محددة ومتفق عليها.
7. الاعتماد على المعاملات الإلكترونية في نقل الطلاب من مدرسة إلى أخرى دون الحاجة للورق.
8. إرشاد العاملين لضرورة تحديث برنامج مكافحة الفيروسات المعتمد في وكالة الغوث الدولية بشكل دائم مع تزويد المدارس ببرامج قوية وفعالة بهذا الخصوص.
9. تدريب العاملين على الاحتفاظ بنسخ احتياطية للبيانات والمعلومات.
10. إشراك العاملين في تطوير برامج الإدارة الإلكترونية من خلال فتح قنوات اتصال دائمة لأخذ التغذية الراجعة والملاحظات الهامة حول عمل هذه البرامج

11. تدريب العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية على برامج الإدارة الإلكترونية.

#### ب) توصيات الدراسة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي :

1. الاهتمام بشكل أكبر في آليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
2. إشراك جميع الموظفين في ورشات العمل التي تخص تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
3. تفعيل مشاركة المجتمع المحلي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
4. زيادة التنسيق بين دائرة التربية والتعليم والدوائر الأخرى في وكالة الغوث الدولية في علميات التخطيط الاستراتيجي.
5. تفعيل مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجيات بشكل أكبر.
6. إبراز رؤية ورسالة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بشكل أوسع وإطلاع جميع العاملين عليها.
7. توسيع الشراكة الحقيقية مع مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
8. توفير جميع المستلزمات الخاصة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية
9. تفعيل أكبر للتقويم المرحلي للخطة الاستراتيجية.
10. تنظيم زيارات ميدانية لتقويم الخطة الاستراتيجية والاستماع لآراء العاملين حول سير العمر.

#### تاسعاً: مقترحات الدراسة :

1. البحث في دور الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية علميات التخطيط الاستراتيجي في مدارس محافظات غزة.
2. درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظات غزة وعلاقتها بالجودة الشاملة.
3. تصور مقترح حول تطوير برامج الإدارة الإلكترونية المدرسية لتواكب التطور في الحاسوب اللوحي (Tablet Computer) مثل iPad وكذلك أجهزة الجوال.

# مراجع الدراسة

## مراجع الدراسة

### أولاً : المصادر

- \* القران الكريم تنزيل العزيز الحكيم.
- \* الترمذي، الصحيح الجامع ج4.

### ثانياً: المراجع العربية

1. أبو بكر، مصطفى(2000):**التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
2. أبو حبيب، محمود صبري خميس(2009):**"الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق: الفوائد والسلبيات"**، ملتقى تكنولوجيا المعلومات - 3 نحو مجتمع معلوماتي، المنعقد بالجامعة الاسلامية بغزة.
3. أبو ختلة، ريم (2011). درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم. رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية: غزة.
4. أبو دولة، جمال داوود وصالحية، لؤي محمد : ( 2005 ) تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، **المجلة العربية للإدارة**، مج25 ، ع1 ، ص - 133ص85 )
5. أبو طاحون، أمل(2013):**التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
6. أبو عامر ، أمال ( 2008 ) . واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره . رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة .
7. أبو هاشم، محمد خليل ( 2007 ) . "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية : غزة.
8. أحمد، محمد سمير(2009). **الإدارة الإلكترونية**، دار المسيرة، عمان.
9. الأعور، رشا(2012). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتفويض السلطة لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. الأغا ، إحسان ( 2000 ) . **البحث التربوي** . غزة : مطبعة الأمل التجارية.
11. الأغا ، إحسان ( 2002 ) . **البحث التربوي** ، ط 4 . الجامعة الإسلامية ، غزة .
12. الأغا، محمد عثمان (2007) : **محاضرات في التخطيط التربوي**، الجامعة الإسلامية.
13. أمبوسعيدي ، منى (2012). **تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي** بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة نزوى، نزوى، عُمان.
14. باكير، علي حسين(2006): " المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية " ، **مجلة آراء الخليج**، مركز



- الخليج للأبحاث، ع 23، الإمارات العربية المتحدة.
15. بوننتيفراكت ، د.كارولين (2011). "استراتيجية إصلاح التعليم في الأنروا 2011-2015، تقرير من إصدارات رئاسة الأنروا، عمان
16. الجابري، فيصل بن مصطفى (2009): "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
17. الحاج محمد، أحمد علي (2011). **التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
18. حافظ، محمد صبري والبحيري، السيد (2006): **تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.**
19. الحجار، رائد حسين(2001):"تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الأقصى البرنامج المشترك مع عين شمس، القاهرة.
20. الحجايا، د.نايل (2012): **التحول الإلكتروني في الجامعات وأثره في التعليم الإلكتروني**. ورقة بحثية قدمت إلى المؤتمر الدولي الأول لتقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، الحمامات، تونس 2012/5/10-7.
21. الحريري، رافدة (2007). **التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية**، دار الفكر ناشرون وموزعو، عمان.
22. الحسن، حسين بن محمد (2009): **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية.
23. حسين، حسن (2002): "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري". **مجلة التربية**، السنة الخامسة، العدد السادس، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص (159-210).
24. حمدي، موسى (2008). **الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: السعودية.**
25. خضر ، نعيم (2013). **الحاجات التدريبية اللازمة للارتقاء بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.**
26. خروف، إيمان (2010). "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات". **رسالة ماجستير ، جامعة النجاح: نابلس.**
27. الدحوح ، أحمد (2014). **درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة**
28. الرشيدى، عايشة (2008). **اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري. رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية: عمان.**
29. رضوان، رأفت(2005):**الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة**

30. السالمي، علاء عبدالرازق (2008): **الإدارة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، عمان.
31. السعدي ، عصرية (2010). **متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعليم العام بسلطنة عمان. رسالة ماجستير**، معهد البحوث والدارسات العربية، القاهرة.
32. السعدي، أحمد (2011). **التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بفعالية أداء المؤسسي** ، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: سلطنة عمان.
33. سكيك، سامية إسماعيل ( 2008 ). **تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية: غزة
34. السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2005): **كيف تكتب خطة استراتيجية**، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض
35. الشاعر، عدلي داوود (2007). **معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية: غزة.
36. شمس الدين، باسم (2003) : **الإدارة الاستراتيجية**، القاهرة، الأكاديمية الحديثة.
37. الصرن، رعد حسن(2002): **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، دار الرضا للنشر، سوريا.
38. الضامن، ريم وآخرون(2003): **"دليل بناء خطة تطوير المدرسة"**، معهد التربية، دائرة التربية والتعليم ، وكالة الغوث الدولية: عمان.
39. العاجز، إيهاب (2011). **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية: غزة فلسطين.
40. العاجز، فؤاد علي وآخرون (2012). **الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية**، غزة.
41. العاجز، فؤاد ونشوان، جميل (2004). **"تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز التطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة"**، مجلة الفيوم التربوية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس، التربية المستدامة للمعلمين في الوطن العربي، الفيوم.
42. العارف، نادية (2002): **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
43. عامر، طارق عبد الرؤوف(2007): **الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة**. دار السحاب، القاهرة
44. عبد الحي، رمزي ( 2006 ). **التخطيط التربوي ماهيته ومبرراته وأسسها**، دار الوفاء لنديا الطبع والنشر، الإسكندرية .
45. عبد المعطي، أحمد (2006). **تصور مقترح لدور الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري بكليات التربية بمصر، المؤتمر الأول: التعليم والتنمية في المجتمعات الجديدة**، جامعة أسيوط: مصر.
46. العجمي، محمد حسنين (2008). **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان .

47. العقيل، عبد الله (2003)، التخطيط الاستراتيجي، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد 11086، فبراير، السعودية.
48. عليان، ربحي (2012): البيئية الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
49. عمار، "محمد جمال" أكرم (2009): " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
50. عمار، رهام(2012): مدى الرضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة.
51. عياش ، دينا (2015). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة
52. الغامدي، عزلا (2009). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري.. رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى: مكة.
53. غنيم، عثمان (2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط2، دار رضا للنشر والتوزيع : عمان .
54. غنيمه، محمد متولي (2005): التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
55. الفراء، حسن (2008). تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
56. الفراء، ماجد (2005) : التخطيط الاستراتيجي، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية : غزة .
57. القحطاني، شائع بن سعد مبارك (2006): " مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون السعودية " رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية
58. القرني ، عبد الخالق (2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تصور مقترح. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة.
59. القطامين، أحمد(2002):" التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، ديسمبر ٢٠٠٢ - مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٨، العدد الثاني، ص 37.
60. الكبيسي، كلثم محمد (2008): "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية.
61. الكرخي، مجيد(2009): التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
62. الكردي ، رنا (2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديرات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس.
63. كساب، رؤى علي (2011): "العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير. جامعة الأزهر، غزة.

64. ماضي، سهير حافظ (2011): "واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
65. المسعود، خليفة بن صالح (2008). "المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة السعودية.
66. المصري، كمال (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية: غزة.
67. منشورات دائرة التربية والتعليم، معهد التربية، 1965
68. النجار، فريد (2008): **العمليات الإلكترونية والتخطيط الاستراتيجي وفعالية تكنولوجيا المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.**
69. نجم، نجم عبود (2009). **الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.**
70. النمر، سعود وآخرون (2006) " **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**". الطبعة السادسة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية.
71. نور الدين، مازن (2008). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الادارة المدرسة بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
72. نور الدين، مازن سليم محمود ( 2008 ). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة
73. الهبيل، طارق(2015). مقابلة شخصية، بتاريخ (2015/7/7)
74. هلال، محمد عبد الغني(2008): **مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة**
75. الهور، معين (2013). **الصعوبات التي تواجه مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة في استخدام الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.**
76. ياسين ، سعد(2005): **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية**

## ثانياً : المراجع والدوريات الأجنبية

1. Claire L, VanDanBerghe.(2010). **How Educational Lead Learn To Develop Strategy For Their Institution**, A case study, Columbia University.
2. Fisher, Victor. (2010). **School Improvement from the central Office** , Morgantown, West Virginia
- 3.
4. Davies , bent ( 2007). **from school development plans to a strategic planning framework"**  
([www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf](http://www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf))
5. Faye S. Felton ( 2006). The use of computers by elementary school principals, Virginia Polytechnic Institute & State University **Blacksburg, VA, USA, ISBN:978-0-542-85926-7, Number:AAI3233231, Pages: 122**
6. Grant Hambright, Thomas Diamantes(2004).Definitions Benefites and Barriers of K -12 Educational Straegic Planning" **Journal of Instructional Psychology**.
7. Jacoby,J.Michaela (2006).Relationship between Principals' Decision Making Styles and Technology Acceptance& Use ,**Unrestricted Dissertation Doctor of Education**, University of Pittsburgh.  
[http://etd.library.pitt.edu/ETD-db/ETDsearch/browse?first\\_letter=A;browseby=department](http://etd.library.pitt.edu/ETD-db/ETDsearch/browse?first_letter=A;browseby=department)
8. Johare, Rusna Biniti(2006) .**The development of a model for education and training in electronic records management**,University of Northumbria at Newcastle (United Kingdom), 324 Pages , AAT C829789
9. Johnson, Julie – A (2004).Strategic Planning in the Millard Public Schools: the University of Nebraska, Lincoln, Vol. 65 – 09A, Of **Dissertation Abstracts International**, pp. 3234.
10. Joseph, W. Pasquerilla (2008).The High School Principal.s Perspective and Role in regard to the Integration of Technology into the High School and How has the Principal.s Role been impacted, **Unrestricted Dissertation Doctor of Education**, University of Pittsburgh
- 11.Moxley , Suzan (2003).**strategic planning process used in School Districts in the southeastern united states**, University of central Florida
- 12.Sanayei and Mirzaei(2008). Designing A Model For Evaluating The Effectiveness of E-HRM (Case Study: Iranian Organizations), **International Journal of Information Science and Technology**, Vol.(6), No.(2).

# ملاحق الدراسة

- ملحق رقم (1) : الاستبانتان في صورتها الأولى  
ملحق رقم (2) : قائمة بأسماء المحكّمين  
ملحق رقم (3) : الاستبانتان في صورتها النهائية  
ملحق رقم (4) : كتاب تسهيل مهمة لدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث في غزة

ملحق رقم ( 1 )  
الاستبانة في صورتها الأولية  
بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

استبانة تحكيم

سعادة الدكتور/ ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / الإدارة التربوية وهي بعنوان :  
" درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي "  
تتكون هذه الاستبانة من قسمين :

القسم الأول : وقد صمم لقياس درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري الإدارات العليا ومديري المدارس، ويتكون من ( 62 ) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي : ( الاتصال والتواصل الإلكتروني - شئون العاملين - شئون الطلاب - التقنيات والأمان بدائرة التربية والتعليم - الموارد البشرية والتدريب ) .

القسم الثاني : وقد صمم لقياس درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر مديري الإدارات العليا ومديري المدارس، ويتكون من ( 50 ) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي : ( تحليل البيئة الداخلية والخارجية - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - المتابعة والتقييم ) .

لذا أرجو التكرم بقراءة كل فقرة ، وتحديد درجة موافقتك وذلك بوضع إشارة ( √ ) في العمود المناسب أمامها .

شاكراً لكم جهودكم

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد محمد جمعة شويح

## البيانات الأولية :

يُرجى وضع إشارة (√) في المربع المقابل للعبارة الدالة :

(1) المؤهل العلمي :  بكالوريوس  ماجستير فأكثر

(2) عدد سنوات الخدمة :  5 سنوات فأقل  أكثر 5 - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

القسم الأول : "درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس "

ويعرف الباحث الإدارة الإلكترونية بأنها : هي نظام يعتمد على شبكات الحاسوب من أجل القيام بالأعمال الإدارية الخاصة بالمؤسسة وتطويرها، والوصول إلى درجة عالية من الدقة والسرعة والتواصل المستمر بين أقسام المؤسسة.

رقم	درجة التوافر				
	مناسبة	غير مناسبة	متنمية	غير متنمية	
1					تستخدم برامج تتيح التواصل الإلكتروني ما بين الإدارة والموظفين
2					تتواصل مع المعلمين والإدارة عبر البريد الإلكتروني.
3					تعمم نشرات ومهمات العمل عن طريق المواقع الإلكترونية والإيميل
4					تزود الإدارة العاملين بالمعلومات عن طريق المواقع الإلكترونية والإيميل
5					تمد الموظفين بقوانين ولوائح العمل إلكترونياً .
6					توفر الإدارة إمكانية الوصول إلى ملفات العمل من خارج مكان العمل.
7					تتواصل الإدارة مع المجتمع المحلي والطلاب عن طريق الإيميل .
8					تستخدم الإدارة مع المجتمع المحلي والطلاب رسائل sms
9					تتواصل الإدارة مع المجتمع المحلي والطلاب عن طريق المواقع الإلكترونية
10					تحفظ القرارات والإجراءات المتخذة في دائرة التربية والتعليم إلكترونياً
11					تتوفر المعلومات والبيانات الإلكترونية لجميع مستويات العمل الإدارية
12					يشارك الموظف بأرائه ومقترحاته بشكل إلكتروني
13					يقدم الموظف طلبات الإجازة عبر المواقع الإلكترونية
14					توفر الإدارة للطلبة وأولياء الأمور إمكانية الوصول إلكترونياً إلى علامات الطلاب وأنشطتهم.



درجة التوافر				المجال الثاني : شؤون العاملين	رقم
غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
				يتابع دوام العاملين إلكترونياً	1
				يقيم العاملين إلكترونياً.	2
				تطلب لوازم العمل إلكترونياً	3
				تحدد الحاجات التدريبية للعاملين إلكترونياً	4
				يحتفظ ببيانات العاملين وتحديثها إلكترونياً.	5
				يقدم الدعم الفني والإرشادات المهنية للعاملين إلكترونياً	6
				يكلف العاملين بالمهام والأعمال بشكل إلكتروني	7
				تقديم تغذية راجعة ومباشرة للعاملين حول الأنشطة التي يقومون بها.	8
				يطلب معلمين بدلاء عن المجازين إلكترونياً	9
				تحفظ العهد المدرسية والأثاث إلكترونياً	10
				يزود العاملين بمعلومات كاملة عن (عدد أيام الإجازة، أيام الدوام الرسمية، الراتب ، العلاوات ....)	11
درجة التوافر				المجال الثالث : شؤون الطلاب	رقم
غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
				تدخل بيانات الطلاب إلكترونياً.	1
				تحدث بيانات الطلاب إلكترونياً بشكل مستمر.	2
				تحفظ درجات الطلاب عبر برنامج إلكتروني بشكل مستمر وسهل.	3
				تطلع على مستويات تحصيل الطلاب بشكل إلكتروني	4
				تحصل على تقارير خاصة بمعلومات الطلاب حسب الحاجة.	5
				تقدم طلبات مراجعة للعلامات إلكترونياً	6
				يسجل الطلاب الجدد إلكترونياً أول بأول.	7
				تستخرج شهادات قيد إلكترونياً.	8
				ينقل الطلاب بين مدارس الوكالة بشكل إلكتروني دون الحاجة للورق.	9
				مشاركة معلومات الطالب عند نقله مع المدارس الحكومية والخاصة بشكل إلكتروني.	10

رقم	المجال الرابع : التقنيات والأمان بدائرة التربية والتعليم	درجة التوافر		
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية
1	تحدث الأجهزة لتناسب تطورات العمل في الإدارة الإلكترونية.			
2	تمتلك موقعا خاصا بها			
3	ترتبط بشبكة حاسوب واسعة تربط بين أقسامها.			
4	تعمل على صيانة الأجهزة والمعدات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية بصورة دائمة ومستمرة.			
5	تطور برمجيات تساهم في تطوير الإدارة الإلكترونية			
6	تطبق برمجيات مضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات			
7	توظف الخبرات اللازمة لحماية المعلومات من الاختراق والسرقة.			
8	تتخذ إجراءات صارمة وواضحة بحق من ينتهك أمن وسلامة المعلومات.			
9	تتبع نظام رقابة على قواعد البيانات والمعلومات من خلال معرفة كل خطوة من العمليات على المعلومات ومعرفة اسم المستخدم الذي قام بذلك.			
10	تمتلك برمجيات وإمكانات لاستعادة الملفات المحذوفة أو التالفة.			
11	يستطيع النظام الإلكتروني في كشف أي خلل يحدث في العمل			
12	يتم حفظ البيانات وارشفتها بشكل دائم وآمن.			
13	هناك رقابة مستمرة من قبل الإدارة العليا لضمان سير العمل إلكترونياً			
14	سهولة التعامل مع البرمجيات الخاصة بالإدارة الإلكترونية			
15	تتوفر شبكة إنترنت بسرعة مناسبة لتوظيف الإدارة الإلكترونية			
16	يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات خارج دائرة التربية والتعليم وفي أماكن آمنة.			
17	تقوم الإدارة بمعالجة المشكلات التي تحدث في شبكة الحاسوب حال حدوثها.			
18	يتم تغيير كلمات المرور للمستخدمين بشكل دوري.			
رقم	المجال الخامس : الموارد البشرية والتدريب	درجة التوافر		
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية
1	يوجد خطط لتطوير برامج الإدارة الإلكترونية			
2	يتدرب العالمين على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية			
3	تطور قدرات معدي برامج الإدارة الإلكترونية			
4	يشارك العاملين في تطوير برامج الإدارة الإلكترونية وفقا لواقع العمل.			
5	يدير الموظفين الجدد عند تعيينهم على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية			
6	يقدم الدعم والمساعدة للعاملين من قبل فنيين متخصصين في الحاسوب والشبكات.			

رقم	المجال الخامس : الموارد البشرية والتدريب	درجة التوافر		
		مناسبة	غير مناسبة	غير منتمة
7	يستخدم العاملون برامج الإدارة الإلكترونية بسهولة.			
8	يملك العاملون جميع المهارات الخاصة ببرامج الإدارة الإلكترونية.			
9	يوجد دليل لمساعدة العاملين على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية			

**القسم الثاني :** درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس.

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي بأنه خطوات وإجراءات تعمل على فهم البيئة المحيطة بالعمل من أجل إيجاد حلول جذرية وفاعلة لتحقيق التغيير المطلوب والمؤثر.

وكذلك يعرف الباحث عمليات التخطيط الاستراتيجي بأنها مجموعة الخطوات المتتالية والتي تبدأ من التحليل الاستراتيجي مروراً بصياغة الاستراتيجية المتكونة من ( الرؤية والرسالة والأهداف العامة)، ووصولاً إلى تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها.

رقم	المجال الأول : تحليل البيئة الداخلية والخارجية	درجة التوافر		
		مناسبة	غير مناسبة	غير منتمة
1	يتم تحليل البيئة الداخلية من هياكل تنظيمية، قدرات العاملين، الموارد المالية، لتحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعمل.			
2	يتم تحليل البيئة الخارجية من عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية ، تكنولوجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على العمل.			
3	يتم الاستفادة من نتائج السنوات السابقة في تحليل البيئة الداخلية.			
4	يتم مشاركة المجتمع المحلي في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.			
5	يتم الأخذ بأراء جميع المستويات الإدارية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية			
6	يتم التنسيق مع الدوائر الأخرى في وكالة الغوث لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.			
7	تعقد دائرة التربية والتعليم ورش عمل بحضور فئات مختلفة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.			
8	يحدد دوافع الانجاز لدى افراد المجتمع المحلي.			

				9	يتم التعرف على حاجات وقدرات العاملين.		
				10	يحدد أهم المشكلات التي يعاني منها الطلبة والعاملين.		
				11	يتم العمل على المحافظة على نقاط القوة وتطويرها، والتقليل من نقاط الضعف.		
				12	يتم العمل على استثمار الفرص المتاحة، وتقادي التهديدات والتغلب عليها.		
<b>درجة التوافر</b>				<b>المجال الثاني : صياغة الاستراتيجية</b>			
<b>مناسبة</b>	<b>غير مناسبة</b>	<b>منتمية</b>	<b>غير منتمية</b>				
						1	توضع رؤية مستقبلية مكتوبة من أجل تطوير العمل.
						2	توضع رسالة مكتوبة توضح مهمة المؤسسة التي أعمل بها.
						3	تحدد أهدافا عامة في ضوء لرؤية ورسالة دائرة التربية والتعليم.
						4	يتم تحديد أهداف قصيرة الأجل لتحقيق الأهداف العامة، ورؤية المؤسسة.
						5	يشارك العاملين في صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة ، الأهداف العامة)
						6	تعتمد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة عند صياغة الاستراتيجية
						7	يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم وظروف العمل.
						8	يتم مراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية عند صياغة الاستراتيجية
						9	يطلع جميع العاملين على رؤية ورسالة المؤسسة
						10	تحدد سلسلة من الاجراءات لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية
						11	يتم تشكيل فريق عمل متكامل من أجل صياغة الاستراتيجية ووضع الخطة.
						12	تعتمد الرؤية والرسالة بعد مناقشتها في جميع الأقسام والتخصصات.
				13	تهتم الإدارة بتدريب العاملين على صياغة الاستراتيجيات ووضع الخطط الاستراتيجية		
				14	توضع الأهداف في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية.		
<b>درجة التوافر</b>				<b>المجال الثالث : تنفيذ الاستراتيجية</b>			
<b>مناسبة</b>	<b>غير مناسبة</b>	<b>منتمية</b>	<b>غير منتمية</b>				
<b>(1) الخطوات .</b>							
<b>(2) العوامل الداعمة للاستراتيجية</b>							
						1	توزيع المهام على العاملين وفقا لإمكاناتهم وطبيعة عملهم.
						2	توجد لدينا مرونة في مواجهة التغيرات التي تحدث على البيئة وإمكانية التكيف معها.
						3	تشارك كل الأقسام والتخصصات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ضمن أدوار محددة وواضحة.
						4	تلتزم دائرة التربية والتعليم بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهداف الخطة.
				5	يوجد توازن في تطبيق الأنشطة التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية.		
				6	تشارك مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ضمن شراكة حقيقية.		
				7	تلتزم دائرة التربية والتعليم بالميزانية المالية المخصصة للخطة الاستراتيجية		

درجة التوافر				المجال الثالث : تنفيذ الاستراتيجية (1) الخطوات. (2) العوامل الداعمة للاستراتيجية	3
غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
				تدريب العاملين على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية وفقا للمتغيرات المستجدة.	8
				يوفر جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	9
				يحفز العاملين على تحقيق مستوى من الانجاز يفوق مستوى الانجاز السابق.	10
				تطور دائرة التربية والتعليم هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	11
درجة التوافر				المجال الرابع : المتابعة والتقييم	3
غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
				تحديد معايير ملائمة وواضحة من أجل مراقبة أداء تنفيذ الخطة الاستراتيجية	1
				الاعتماد على أكثر من مصدر لتقييم أداء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	2
				يقوم فريق عمل متكامل بعملية متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية.	3
				تقوم دائرة التربية والتعليم بمراجعة دورية للخطة الاستراتيجية.	4
				إعداد أدوات تقييم واضحة للخطة الاستراتيجية.	5
				إعداد تقارير نهائية بمدى الانجاز وجودته في نهاية تقييم أداء الخطة الاستراتيجية	6
				استفيد من التغذية الراجعة في بناء الخطط المستقبلية وتطويرها.	7
				اتباع نظاما رقابيا معلنا للعاملين وفقا لمعايير أداء محددة وواضحة.	8
				أقبل آراء العاملين النقدية وأقوم بدارستها من أجل تطوير وتحسين العمل.	9
				تقوم دائرة التربية والتعليم بإجراء تقييم خارجي لتقييم أداء الخطة الاستراتيجية	10
				تقوم دائرة التربية والتعليم بالتقييم المرحلي للخطة الاستراتيجية.	11
				تقوم الإدارة بعمل زيارات ميدانية لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومدى الانجاز .	12
				تعديل وتطوير الرؤية والرسالة أثناء العمل بما يتناسب مع أهداف الخطة الاستراتيجية.	13

**ملحق رقم ( 2 )**  
**كشف بأسماء السادة المحكمين**

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	أ.د. عطا درويش	جامعة الأزهر
2.	أ.د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية
3.	د. أبو بكر حسين	جامعة الجزيرة (دبي)
4.	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
5.	د. حاتم أبو سالم	جامعة القدس المفتوحة
6.	د. خميس العفيفي	وكالة الغوث الدولية بغزة
7.	د. رأفت الهباش	وكالة الغوث الدولية بغزة
8.	د. عدلي الشاعر	وزارة التربية والتعليم - غزة
9.	د. فايز كمال شلدان	الجامعة الإسلامية
10.	د. كمال الهنداوي	وكالة الغوث الدولية بغزة
11.	د. محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر
12.	د. مطيع أبو جبل	جامعة الأزهر
13.	د. مها الشرقا	جامعة القدس المفتوحة
14.	د. نعيمة المدلل	وكالة الغوث الدولية بغزة
15.	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية
16.	د. مدين نايف الحوري	أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين (عمان)
17.	أ. محمد أبو هاشم	وكالة الغوث الدولية بغزة

ملحق رقم ( 3 )  
الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

شئون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

استبيان

موجه للسادة / مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة

السيدة/مدير/ة المدرسة ..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية

للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / الإدارة التربوية بعنوان :

" درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها

بعمليات التخطيط الاستراتيجي "

تتكون الاستبانة من قسمين :

القسم الأول : وقد صمم لقياس درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم في بوكالة الغوث الدولية بغزة

للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس، ويتكون من ( 46 ) فقرة موزعة على خمسة

مجالات: (الاتصال والتواصل الإلكتروني - شئون العاملين - شئون الطلبة - التقنيات والأمان

بدائرة التربية والتعليم - الموارد البشرية والتدريب ) .

القسم الثاني : وقد صمم لقياس درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى دائرة التربية والتعليم

في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر مديري المدارس، ويتكون من ( 37 ) فقرة موزعة على

أربعة مجالات: ( تحليل البيئة الداخلية والخارجية - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية -

المتابعة والتقويم ) .

لذا أرجو التكرم بقراءة كل فقرة ، وتحديد درجة موافقتك بوضع إشارة ( √ ) في العمود المناسب أمامها .

كلنا أمل في إجاباتكم عن فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية علماً بأن البيانات التي ستدلي بها

ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم جهودكم

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ محمد محمد جمعة شويح

## البيانات الأولية :

يُرجى وضع إشارة (√) في المربع المقابل للعبارة الدالة :

(1) الجنس ذكر  أنثى

(2) المؤهل العلمي : بكالوريوس  ماجستير فأكثر

(3) عدد سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات  5 إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

**القسم الأول :** درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس "

ويعرف الباحث الإدارة الإلكترونية بأنها : هي نظام يعتمد على شبكات الحاسوب من أجل القيام بالأعمال الإدارية الخاصة بالمؤسسة وتطويرها، والوصول إلى درجة عالية من الدقة والسرعة والتواصل المستمر بين أقسام المؤسسة.

رقم	المجال الأول : (الاتصال والتواصل الإلكتروني) في دائرة التربية والتعليم	درجة التوافر			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة جدا
1	تستخدم دائرة التربية والتعليم برامج تتيح التواصل الإلكتروني ما بين الإدارة والموظفين				
2	تتواصل دائرة التربية والتعليم مع الموظفين عبر البريد الإلكتروني.				
3	تزود دائرة التربية والتعليم الموظفين بقوانين ولوائح العمل إلكترونياً.				
4	تمكن دائرة التربية والتعليم الموظفين من الوصول إلى ملفات العمل من خارج مكان العمل.				
5	تتواصل دائرة التربية والتعليم مع المجتمع المحلي عبر الإيميل .				
6	تستخدم دائرة التربية والتعليم رسائل sms في التواصل مع المجتمع المحلي				
7	تتواصل دائرة التربية والتعليم مع المجتمع المحلي عبر موقع إلكتروني خاص بها.				
8	تحفظ القرارات والإجراءات المتخذة في دائرة التربية والتعليم إلكترونياً.				
9	تتوفر المعلومات والبيانات الإلكترونية لجميع مستويات العمل الإدارية				
10	يشارك الموظف بأرائه ومقترحاته بشكل إلكتروني.				



درجة التوافر					المجال الثاني : (شئون العاملين) في دائرة التربية والتعليم	3
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					1	يتم متابعة دوام الموظفين من خلال برامج إلكترونية.
					2	يقيم الموظفون إلكترونياً.
					3	يقدم الموظفون طلبات الإجازة عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالدوام.
					4	يتم طلب لوازم العمل من دائرة التربية والتعليم إلكترونياً.
					5	تحدد دائرة التربية والتعليم الحاجات التدريبية للموظفين إلكترونياً.
					6	تحتفظ دائرة التربية والتعليم ببيانات الموظفين وتحديثها إلكترونياً.
					7	تقدم دائرة التربية والتعليم الدعم الفني والإرشادات المهنية للموظفين إلكترونياً.
					8	تحتفظ دائرة التربية والتعليم ببيانات اللوازم المدرسية والأثاث إلكترونياً.
درجة التوافر					المجال الثالث : (شئون الطلبة) في دائرة التربية والتعليم	3
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					1	يتم تحديث بيانات الطلبة إلكترونياً بشكل مستمر .
					2	تحفظ درجات الطلبة عبر برنامج الكتروني.
					3	يطلع المديرون على مستويات تحصيل الطلبة بشكل إلكتروني
					4	يحصل المديرون على تقارير خاصة بمعلومات الطلبة إلكترونياً.
					5	يتم تقديم طلبات مراجعة علامات الطلبة الكترونياً.
					6	يسجل الطلبة الجدد الكترونياً بشكل مباشر بعد استكمال شروط القبول.
					7	تستخرج شهادات قيد الطلبة إلكترونياً.
					8	ينقل الطلبة بين مدارس الوكالة بشكل إلكتروني دون الحاجة للورق.
					9	تُمكن دائرة التربية والتعليم المدارس الحكومية والخاصة من الوصول لمعلومات الطلبة بشكل إلكتروني عند نقلهم إليها.
					10	تمكن دائرة التربية والتعليم أولياء الأمور من الوصول إلكترونياً إلى علامات أبنائهم.
درجة التوافر					المجال الرابع : (التقنيات والأمان) في دائرة التربية والتعليم	3
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					1	يتم تحديث الأجهزة لتناسب تطورات العمل في الإدارة الإلكترونية.
					2	ترتبط أقسام دائرة التربية والتعليم بشبكة حاسوب واسعة.
					3	يتم صيانة الأجهزة المستخدمة في الإدارة الإلكترونية بصورة دائمة.
					4	تطبق برمجيات مضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات

درجة التوافر					المجال الرابع : (التقنيات والأمان) في دائرة التربية والتعليم	3
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					5	توظف الخبرات اللازمة لحماية المعلومات من الاختراق والسرقة.
					6	تتخذ إجراءات صارمة وواضحة بحق من ينتهك أمن وسلامة المعلومات.
					7	يوجد نظام رقابة على قواعد البيانات والمعلومات.
					8	يستطيع النظام الإلكتروني كشف أي خلل حال حدوثه.
					9	يتم حفظ البيانات وأرشفتها بشكل دائم وآمن.
					10	يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات خارج دائرة التربية والتعليم وفي أماكن آمنة.
درجة التوافر					المجال الخامس : (الموارد البشرية والتدريب) في دائرة التربية والتعليم	3
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					1	يوجد خطط لتطوير برامج الإدارة الإلكترونية
					2	يتدرب الموظفون على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية
					3	تطور قدرات معدي برامج الإدارة الإلكترونية
					4	يشارك الموظفون في تطوير برامج الإدارة الإلكترونية وفقا لواقع العمل.
					5	يُدرَّب الموظفون الجدد عند تعيينهم على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية.
					6	يتم تقديم الدعم والمساعدة للموظفين من قبل فنيين مختصين في الحاسوب والشبكات.
					7	يملك الموظفون المهارات التي تمكنهم من استخدام برامج الإدارة الإلكترونية.
					8	توفر دائرة التربية والتعليم دليل لمساعدة العاملين على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية

### القسم الثاني : درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة لعمليات التخطيط

الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس.

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي بأنه خطوات وإجراءات تعمل على فهم البيئة المحيطة بالعمل من أجل إيجاد حلول جذرية وفاعلة لتحقيق التغيير المطلوب والمؤثر.

وكذلك يعرف الباحث عمليات التخطيط الاستراتيجي بأنها مجموعة الخطوات المتتالية التي تبدأ من التحليل الاستراتيجي مروراً بصياغة الاستراتيجية المتكونة من ( الرؤية والرسالة والأهداف العامة)، ووصولاً إلى تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها.

درجة التوافر					المجال الأول : تحليل البيئة الداخلية والخارجية	رقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					1	يتم تحليل البيئة الداخلية من (هياكل تنظيمية، قدرات العاملين، الموارد المالية)، لتحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعمل.
					2	يتم تحليل البيئة الخارجية من (عوامل سياسية، اقتصادية، اجتماعية ، تكنولوجية) للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على العمل.
					3	يتم الاستفادة من نتائج السنوات السابقة في تحليل البيئة الداخلية.
					4	يتم مشاركة المجتمع المحلي في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.
					5	يتم الأخذ بأراء جميع المستويات الإدارية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية
					6	يتم التنسيق مع الدوائر الأخرى في وكالة الغوث لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
					7	يتم عقد ورش عمل بحضور فئات مختلفة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
درجة التوافر					المجال الثاني : صياغة الاستراتيجية	رقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					1	توضع رؤية مستقبلية مكتوبة من أجل تطوير العمل.
					2	توضع رسالة مكتوبة توضح مهمة المؤسسة التي أعمل بها.
					3	تحدد أهدافاً عامة في ضوء رؤية ورسالة دائرة التربية والتعليم.
					4	يتم تحديد أهداف قصيرة الأجل لتحقيق الأهداف العامة، ورؤية المؤسسة.
					5	يشارك الموظفون في صياغة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة ، الأهداف العامة)
					6	تعتمد الإدارة على مصادر معلومات متنوعة عند صياغة الاستراتيجية
					7	يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم وظروف العمل.
					8	يتم مراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية عند صياغة الاستراتيجية
					9	يطلع جميع العاملين على رؤية ورسالة المؤسسة.
					10	تحدد سلسلة من الاجراءات لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية
درجة التوافر					المجال الثالث : تنفيذ الاستراتيجية	رقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					1	تطور دائرة التربية والتعليم هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					2	توزع المهام على العاملين وفقا لإمكاناتهم وطبيعة عملهم.
					3	توجد مرونة في مواجهة التغيرات التي تحدث على البيئة وإمكانية التكيف معها.
					4	تشارك كل الأقسام والتخصصات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ضمن أدوار محددة وواضحة.
					5	تلتزم دائرة التربية والتعليم بالبرامج الزمنية التي تضعها لتحقيق أهداف الخطة.
					6	يوجد توازن في تطبيق الأنشطة التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية.
					7	تشارك مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ضمن شراكة حقيقية.
					8	تلتزم دائرة التربية والتعليم بالميزانية المالية المخصصة للخطة الاستراتيجية

					9	يتم توفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					10	تطور دائرة التربية والتعليم هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
<b>درجة التوافر</b>					<b>المجال الرابع : المتابعة والتقييم</b>	<b>١٠</b>
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					1	تحديد معايير ملائمة وواضحة من أجل مراقبة أداء تنفيذ الخطة الاستراتيجية
					2	يقوم فريق عمل متكامل بعملية متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية.
					3	تقوم دائرة التربية والتعليم بمراجعة دورية للخطة الاستراتيجية.
					4	إعداد أدوات تقييم واضحة للخطة الاستراتيجية.
					5	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة في بناء الخطط المستقبلية وتطويرها.
					6	يتبع نظاما رقابيا معلنا للعاملين وفقا لمعايير أداء محددة وواضحة.
					7	يتم تقبل آراء العاملين النقدية وأقوم بدارستها من أجل تطوير وتحسين العمل.
					8	تقوم دائرة التربية والتعليم بالتقييم المرحلي للخطة الاستراتيجية.
					9	تقوم الإدارة بعمل زيارات ميدانية لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومدى الانجاز .
					10	يتم إعداد تقارير نهائية بمدى الانجاز وجودته في نهاية تقييم أداء الخطة الاستراتيجية

ملحق رقم ( 4 )  
كتاب تسهيل مهمة الباحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

ج س ع /35  
الرقم Ref ..... 2015/01/T4  
التاريخ Date .....

الأخ الدكتور / رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث  
حفظه الله،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

**تسهيل مهمة طالب ماجستير**

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أطيب تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب / محمد محمد جمعه شويديح، برقم جامعي 120110707، المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - إدارة تربوية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان

درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الالكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



Approved  
Faw

صورة إلى :-  
الملك