

عنوان البحث

**درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالتميز الإداري**

رامي سمير غانم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة التربية داخل الخط الأخضر.

بريد الكتروني: abedhassan220@yahoo.com

HNSJ, 2026, 7(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj71/9>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/71/9>

تاريخ النشر: 2026/01/01م

تاريخ القبول: 2025/12/07م

تاريخ الاستقبال: 2025/12/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطُبِّقَت على عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من (387) معلماً ومعلمة من مدارس عربية داخل الخط الأخضر. استُخدمت استبانة مكوّنة من محورين: تطبيق الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، التنسيق الإلكتروني، المتابعة الإلكترونية)، ومستوى التميز الإداري (القيادة، أخلاقيات المهنة، العلاقة مع المجتمع المحلي)، وتوفرت لها دلالات مناسبة من الصدق والثبات. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس جاءت كبيرة، كما جاء مستوى التميز الإداري لديهم بدرجة كبيرة أيضاً. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها ومستوى التميز الإداري بأبعاده، مما يدل على أن ارتفاع مستوى توظيف الإدارة الإلكترونية يسهم في تعزيز التميز الإداري في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. توصي الدراسة بالاستمرار في دعم البنية التكنولوجية في المدارس، وتكثيف البرامج التدريبية لتنمية المهارات الرقمية والقيادية لمديري المدارس والمعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، التميز الإداري، مديري المدارس، داخل الخط الأخضر.

## RESEARCH TITLE

## The Degree of Application of E-Management among Arab School Principals within the Green Line and its Relationship to Administrative Excellence

### Abstract

This study aimed to identify the degree of application of e-management by Arab school principals within the Green Line and its relationship to administrative excellence from the teachers' perspective. The study adopted a descriptive correlational survey design and was applied to a simple random sample of (387) male and female teachers working in Arab schools within the Green Line. A questionnaire consisting of two dimensions was used: the application of e-management (e-planning, e-coordination, and e-follow-up) and the level of administrative excellence (leadership, professional ethics, and relationship with the local community). The instrument demonstrated acceptable levels of validity and reliability. The findings revealed that the degree of e-management application by school principals was high, and that the level of their administrative excellence was also high. The results further indicated a statistically significant positive correlation between the degree of e-management application, in all its dimensions, and the level of administrative excellence in its dimensions, indicating that higher levels of e-management utilization contribute to enhancing administrative excellence in Arab schools within the Green Line. The study recommends continuing to strengthen technological infrastructure in schools and intensifying training programs to develop the digital and leadership competencies of school principals and teachers.

**Key Words:** E-management; administrative excellence; school principals; Arab schools within the Green Line.

## مقدمة

يتسم العصر الحالي بتطورات في مختلف ميادين الحياة سواء أكانت علمية أم تكنولوجية، إذ بات واضحًا تأثير عمليات تداول ومعالجة المعلومات باستخدام شبكات الإنترنت والحاسوب لإحداث تغييرات جذرية واسعة في مختلف ميادين الحياة، إذ أسهم ظهور تكنولوجيا المعلومات في معالجة الكم الهائل من البيانات، وتزويد الإدارات العليا بتقارير سريعة ودقيقة لإنجاز أعمالها، وتقديم الاستشارات اللازمة لها لإنجاز قراراتها بشكل صائب.

ومع تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبح من الممكن للقائمين على تحسين العملية التعليمية، تطوير بعض المفاهيم الإدارية لديهم، والتي بموجبها أصبحت الإدارة أكثر مرونة وقرابة للتواصل مع البيئة التعليمية، فالإدارة الإلكترونية تُعد وسيلة لتحسين الأداء التنظيمي، فضلًا عن دورها في إتاحة الفرصة أمام العاملين للحصول على الخدمات الإدارية التي جعلت من المدرسة مُنظمة تعليمية ذات فاعلية علمية كبيرة. إذ ساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز عمل المؤسسة التعليمية، وتحسين أدائها، وتقليل الزمن لإنجاز المهام الموكلة للعاملين، ووضع بدائل وحلول للمعيقات التي تواجهها، واختيار البديل المناسب (Yassin, 2020).

وساعد استخدام التكنولوجيا كما بيّن مولدين وآخرون (Maulidin et al., 2024) في إحداث تغييرات مهمة جدًا انعكست على العملية التربوية بشكل عام، وعلى طبيعة الإدارة المدرسية ودورها ومكانتها بشكل خاص، إذ غدت تكنولوجيا المعلومات مطلبًا رئيسًا للإدارات الباحثة عن الكفاءة والفاعلية في أداء مهامها، فالإدارة الإلكترونية تُساعد في توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار من الإدارة العليا، وزيادة مستوى الرقابة الإدارية، ومحاربة البيروقراطية الإدارية، والتخلص من تعقيدات العمل، فضلًا عن دورها في تمكين المديرين من الحصول على المعلومات الإدارية بأسرع وقت وأسهل صورة ممكنة.

لذا؛ فإن الإدارة المدرسية الناجحة كما وضع عامر (Amer, 2018) هي التي تواجه التحديات المختلفة وتواكب التطور التكنولوجي، وتستثمر الخبرة والمعرفة بما يتماشى مع متطلبات العصر، وتُدرك كيفية التعامل مع التغيير والتطور بدلًا من مقاومته أو الجمود على أسلوب الإدارة التقليدي. لذا فقد أصبح تطوير الإدارة المدرسية أمرًا ملحقًا للخروج بالعملية التعليمية من موقع التقليد والقيود إلى موقع الإنفتاح والتنمية والتغيير، وهذا لا يكون إلا عن طريق اتخاذ المدير للقرارات التي تعمل على تطور المدرسة وإحداث التغيير فيها باستثمار الوقت عن طريق الإدارة الإلكترونية.

وبينّ علاونه (Alawneh, 2023) أنّ الإدارة المدرسية الساعية للتميز والتقدم في خدماتها التعليمية والإدارية تستفيد من الخدمات الإلكترونية التي تجعل المعلومات في متناول اليد، مما يرفع كفاءة عملية اتخاذ القرار، ويستثمر أوقات المديرين بطريقة فاعلة، ويخفف عنهم أعباء العمل، ويُساعد على تركيز الجهود للارتقاء بالعملية التربوية، ويجعل المديرين على اتصال دائم وفاعل بجميع الأطراف التعليمية.

وتُمثل إدارة التميز كما بيّن رستمي عليه وآخرون (Rostami Alileh et al., 2022) حالة من حالات الإبداع المستدام التي تقدم توجهات مستقبلية للمؤسسة، وتضعها في دائرة التنافس المحلي والعالمي، وتزيد من درجة تكيفها مع المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي شملت شتى مجالات الحياة، مما جعل الفكر الإداري مطلبًا مهمًا للمؤسسات التي تبحث عن التميز والارتقاء، والحصول على الميزة التنافسية.

ولما كانت الإدارة المدرسية تقوم في جوهرها على التفاعل البناء بين مدير المدرسة والمعلمين والطلبة والمجتمع

المحلي، تبين أنه من الضروري وجود نوع من التنظيم الإداري المتطور والفاعل الذي يكون قادرًا على إدارة العمليات التعليمية داخل المدرسة. ويُعد التميز الإداري لمدير المدرسة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجنب مدير المدرسة ممارسة الأساليب الإدارية التقليدية، وتجعله مقلدًا لممارسة إدارية تعتمد في جوهرها على التميز في الأداء لتحسين أدائه الإداري والتعليمي، بما ينعكس إيجابًا على العملية التعليمية، فمدير المدرسة المتميز هو المدير الذي يستطيع تحديد أولويات العمل الإداري المدرسي، ويُراعي حاجات المعلمين والطلبة بشكل متوازن، ويستطيع القيام بمهام إدارية جديدة تُساعد على تهيئة بيئة إدارية متميزة تعمل على تطوير العمل الإداري نوعًا وكَمًا من خلال تطبيق معايير التميز في الأداء (Al-Suwaifi, 2022).

ويرى داوود (Daoud, 2019) إن تميز أي نظام يُعزى لتمييز عملياته الإدارية، وتميز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفاعلية، وهذا يقود إلى أهمية الدور الإداري لمدير المدرسة باعتباره مدخلًا رئيسًا يعول عليه تنفيذ البرنامج التعليمي، وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وتميز. وأضاف نوريل عباد وفكتوروجي (Nuril'bad & Fatkuroji, 2024) من خصائص الإدارة المتميزة، وجود مداخل متعددة للعمل، مثل: الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، وهندرة العمليات، والقياس المقارن بالأفضل، وهذه المداخل جميعها تسعى إلى تحقيق الأسس والمرتكزات الضرورية للتميز الإداري. ويتحقق التميز الإداري إذا بذل جميع العاملين باختلاف مراكزهم الوظيفية في المدرسة أقصى جهودهم في إنجاز العمل وعلى أكمل وجه.

وأجري عددًا من الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية والتميز الإداري. وفيما يلي عرضًا لتلك الدراسات مرتبة زمنيًا من الأقدم إلى الأحدث. أجرى أبو شهاب (Abu Shahab, 2019) دراسة للتعرف إلى درجة توظيف الإدارة الإلكترونية لدى معلمي ومديري المرحلة الأساسية العليا في المدارس الخاصة في لواء الجامعة في العاصمة عمان، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (655) معلمًا ومعلمة، و(105) مديرًا ومديرة. أظهرت النتائج أن درجة توظيف الإدارة الإلكترونية لدى معلمي ومديري المرحلة الأساسية العليا كانت مرتفعة.

وهدف دراسة الدويري (Al-Duwairi, 2020) معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في الأردن في ضوء عمليات إدارة المعرفة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة بلغ حجمها (150) فردًا، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة.

وأجرت ارشيد (Irsheid, 2020) دراسة للتعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة لنظام المدرسة الذكية وعلاقته بالإدارة الإلكترونية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة فقد طبقت على (161) معلمًا ومعلمة في المدارس الخاصة في محافظة عمان، وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لتطبيق مديري المدارس لنظام المدرسة الذكية والإدارة الإلكترونية، كما يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مديري المدارس لنظام المدرسة الذكية والإدارة الإلكترونية.

وسعت دراسة سيتياوان (Setyawan, 2023) التعرف إلى نظام الإدارة الإلكترونية لتحسين كفاءة الإدارة المدرسية في عصر جائحة كوفيد-19. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، بهدف وصف وشرح مفهوم الإدارة المدرسية عبر الإنترنت لتسهيل إدارتها في العصر الرقمي. تم تقسيم مصادر البيانات إلى قسمين، هما: الوثائق والمخبرون الذين يشيرون إلى خبير التعليم، ووحدة تنفيذ التعليم، والمجتمع كمستخدم للتعليم. اعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى

والمقابلات المعمقة. وتم استخدام تقنية التثليث للتحقق من صحة البيانات. وتُظهر النتائج وجود بعض أنظمة إدارة المدارس عبر الإنترنت لتسهيل عملية الإدارة المدرسية، وهي: التسجيل الإلكتروني، والدفع الإلكتروني، والمدونات التعليمية، وتقارير إنجازات الطلبة الإلكترونية.

وبحثت دراسة الصرايرة (Sarayrah, 2024) في درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة الإلكترونية في ظل جائحة كوفيد-19 في محافظة الكرك. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (225) معلماً في رياض الأطفال من القطاعين العام والخاص. أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة الإلكترونية في ظل جائحة كوفيد-19 في محافظة الكرك جاءت متوسطة.

أما الدراسات التي تناولت التميز الإداري؛ درس الديحاني (AlDaihani, 2017)، إيجاد التغييرات الداخلية والخارجية اللازمة لتحقيق التميز في المدارس الكويتية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المدارس التي تواجه العديد من التحديات، تكونت عينة الدراسة من (832) قائد. وأظهرت النتائج أن الأجور والمكافآت تأتي في المرتبة الأولى، وينبغي أن تشمل الدراسات المستقبلية على تغييرات داخلية وخارجية أخرى لتحقيق التميز الأكاديمي في التعليم العام.

وأجرى السعيد (Al-Saeed, 2019) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (634) معلماً، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الريادية جاء بدرجة مرتفعة.

وهدف دراسة (Al-Rikabi, 2023) التعرف إلى التميز الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة ذي قار. استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (100) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لقضاء ذي قار التعليمي. أظهرت النتائج أنّ مستوى التميز الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة ذي قار جاء بدرجة متوسطة.

وأجرت حجازي والحمد (Hijazi & Al-Hamd, 2024) دراسة للتعرف إلى مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها تكونت عينة الدراسة من (546) مدير ومعلم. أظهرت النتائج أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاء بدرجة كبيرة.

هدفت دراسة سليم وكوكاسام ووررانيت (Saelim, Kokkasam & Woranit, 2025) التعرف إلى إدارة المؤسسات التعليمية نحو التميز. اتبعت الدراسة دراسة المفاهيم والنظريات والوثائق الأكاديمية. حُلّت محتوياتها، ثم عُرضت وصفيًا وفقاً للأهداف. أظهرت النتائج لكي يعمل مدير التعليم على رفع جودة المؤسسة التعليمية، يجب أن تتوفر لديه عشرة مبادئ مهمة، وهي: يجب أن يكون لدى قائد المؤسسة رؤية واضحة، والتركيز على التعلم باعتباره الأساس، والتعلم التنظيمي، وإعطاء قيمة للمعلمين والموظفين والمشاركين، والمرونة والحماس.

## ملخص الدراسات السابقة

- 1- المنهجية: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، وتشابهت مع دراسة السعيد ( Al-Saeed, 2019) من حيث المنهج. واختلفت مع دراسة حيث كلاً من أبو شهاب (Abu Shahab, 2019)، والدويري (Al-Duwairi, 2020)، والصريرة (Sarayrah, 2024)، وحجازي والحمد (2024) في المنهج الوصفي المسحي.
- 2- العينة: طبقت الدراسة الحالية على المعلمين، وتشابهت مع بعض الدراسات كدراسة ارشيد (Irsheid, 2020)، والصريرة (Sarayrah, 2024)، واختلفت مع دراسة أبو شهاب (Abu Shahab, 2019)، وحجازي والحمد (2024) التي طبقت على المديرين والمعلمين.
- 3- الأداة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة وتشابهت مع أغلب الدراسات السابقة كدراسة: ارشيد (Irsheid, 2020)، والصريرة (Sarayrah, 2024)، والسعيد (Al-Saeed, 2019).
- 4- الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الرجوع إلى الدراسات السابقة كمراجع مهمة لمختلف أجزاء الدراسة وفي تفسير النتائج. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوعها. إذ لا توجد دراسات سابقة حسب حدود إطلاع الباحثان جمعت المتغيرين ببعضهما، ولا توجد دراسة سابقة تناولت حيز التطبيق.

## مشكلة الدراسة

الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تواجه التحديات المختلفة، وتواكب التطور التكنولوجي وتستثمر الخبرة والمعرفة بما يتماشى مع متطلبات العصر، وتدرك كيفية التعامل مع التغيير والتطور بدلاً من مقاومته أو الجمود على أسلوب الإدارة التقليدي. لذا فقد أصبح تطوير الإدارة المدرسية أمراً ملجأً للخروج بالعملية التعليمية من موقع التقليد والقيود إلى موقع الإنفتاح والتنمية والتغيير، وهذا لا يكون إلا عن طريق اتخاذ المدير للقرارات التي تعمل على تطور المدرسة وإحداث التغيير فيها باستثمار الوقت عن طريق الإدارة الإلكترونية التي تُساعد في تحقيق تميزها الإداري والتعليمي. وبحكم عمل الباحث في القطاع التعليمي، ومعاصرتة لواقع الإدارات المدرسية، ومستويات التميز فيها، لاحظ وجود تفاوت في تطبيق مديري ومديرات المدارس للإدارة الإلكترونية، حيث أن أغلبهم ما زال يعتمد على النظام الورقي في الرد على استفسارات المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وأن أغلب المدارس لا يتوفر لديها شبكة إنترنت تُعين المديرين على توظيف الإدارة الإلكترونية في مدارسهم. حيث أظهرت نتائج دراسة ارشيد (Irsheid, 2020) أن درجة تطبيق مديري المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة لنظام المدرسة الذكية والإدارة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة. وعليه تولدت فكرة إجراء الدراسة للبحث في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز الإداري، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية العربية داخل الخط الأخضر ومستوى التميز الإداري لدى المديرين في تلك المدارس؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة تطبيق المديرين للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلمين.

- التعرف إلى مستوى التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الإلكترونية ومستوى التميز الإداري.

**أهمية الدراسة:** تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

**الأهمية النظرية:** تأتي أهمية الدراسة للإسهام في إثراء حقل التخصص والأدب النظري بدراسات حول موضوع البحث، وتعد هذه الدراسة -حسب علم الباحث- من الدراسات الحديثة، وتكتسب الدراسة أهميتها النظرية من أهمية المجال الذي تدرسه الذي يعد من أهم المواضيع المهمة في مجال الحقل التربوي، وبالتالي يمكن أن تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قبل الباحثين بموضوع الدراسة.

**الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تُسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية في حال الأخذ بها من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بدور المؤسسات التربوية بشكل خاص، ودور مديري المدارس فيها. وقد تفيد وزارة التربية وامتدادي القرار ودارسي السياسات لوضع الاستراتيجيات المناسبة وإعداد البرامج والخطط، وطرح أفكار ومبادرات لزيادة مستوى التميز في الأداء.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:** اشتملت الدراسة على المصطلحات التي عرفت اصطلاحاً وإجرائياً كما يلي:

- **الإدارة الإلكترونية اصطلاحاً بأنها:** "اتخاذ الإدارة التكنولوجيا الرقمية الحديثة وسيلة للقيام بأعمالها وتقديم خدماتها التقليدية بطريقة إلكترونية مؤتمتة، تعتمد على السرعة والدقة المتناهيتين بهدف تطوير العمل الإداري والقضاء على سلبات الإدارة التقليدية" (Al-Shawi, 2019, 22). **وتعرف إجرائياً بأنها:** استخدام مديري المدارس داخل الخط الأخضر التقنية الحديثة المتمثلة في الحاسوب الشبكة العنكبوتية للمعلومات (الإنترنت) في أداء الأعمال الإدارية المنوطة بهم من: تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وإشراف، ومتابعة، ورقابة. وتمّ قياس ذلك من خلال أداة الدراسة التي تمّ تطويرها لهذا الغرض.

- **التميز الإداري اصطلاحاً بأنه:** "إدارة المؤسسة من خلال مجموعة من الأنظمة والتعليمات والقواعد والقوانين الشركة بعضها البعض لإحداث التغيير باستخدام التعلم، ولخلق فرصة للابتكار والتحسين ولتلبية التوقعات داخل المجتمع" (Al-Sabra, 2018, 56). **ويعرف إجرائياً بأنه:** أسلوب متطور ومتقدم في المدارس داخل الخط الأخضر يُترجم على هيئة ممارسات إدارية متطورة وأفكار إبداعية جديدة تجعل مدير المدرسة يتفرد ويتفوق في أدائه لمهامه إذ يتخطى التوقعات المستقبلية لتحقيق الأهداف ويحدث التوازن بين جميع المجالات التي تتميز فيها المؤسسة مثل: القيادة والتعلم والتعليم والبيئة المدرسية والمجتمع المحلي، وقد تحدد ذلك من خلال إجابات أفراد العينة باستخدام أداة لجمع البيانات، وتمّ قياس ذلك من خلال أداة الدراسة التي تمّ تطويرها لهذا الغرض.

#### حدود الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** درجة تطبيق مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالتميز الإداري.
- **الحد البشري:** عينة من المعلمين والمعلمات.

- الحد الزمني: الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2025.

- الحد المكاني: المدارس العربية داخل الخط الأخضر.

### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، لمناسبته وطبيعته أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (11312) معلماً ومعلمة، وذلك بحسب بيانات وزارة التربية للعام الدراسي (2024-2025).

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (387) معلماً ومعلمة في المدارس داخل الخط الأخضر، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه. وذلك وفقاً لجدول العينات الإحصائية الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970).

### أداة الدراسة

طوّرت استبانة لجمع البيانات اللازمة، تكونت من محورين؛ الأول، لقياس تطبيق مديري المدارس للإدارة الإلكترونية، والثاني لقياس مستوى التميز الإداري. حيث جرى تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة كلاً من: ارشيد (Irsheid, 2020)، والصريرة (Sarayrah, 2024)، والسعيد (Al-Saeed, 2019)، والركابي (Al-Rikabi, 2023)، وأبو شهاب (Abu Shahab, 2019)، وحجازي والحمد (2024). حيث تكون محور (الإدارة الإلكترونية) في صورته الأولية من (30) فقرة، توزعت على ثلاثة مجالات. أما محور (مستوى التميز الإداري)؛ تكون من (35) فقرة، توزعت على ثلاثة مجالات.

### صدق المحتوى

تم التحقق من صدق المحتوى الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات، وعددهم (10)، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح مضمون الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، حيث تم تبني معيار (80%) من إجماع المحكمين لقبول التعديل. والتي تمثلت في تعديل الصياغة اللغوية للفقرات (5، 15، 20، 23)، وبذلك بقيت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (30) فقرة، توزعت على ثلاثة مجالات، مجال التخطيط الإلكتروني (تسع فقرات)، ومجال التنسيق الإلكتروني (تسع فقرات)، ومجال المتابعة الإلكترونية (أثني عشر فقرة). أما محور (التميز الإداري)؛ تم تعديل الصياغة اللغوية للفقرات (2، 7، 9، 18)، وبذلك بقيت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (35) فقرة، توزعت على ثلاثة مجالات، مجال القيادة (16) فقرة، ومجال أخلاقيات المهنة (8) فقرات، ومجال العلاقات مع المجتمع المحلي (11) فقرة.

### صدق البناء

للتحقق من صدق البناء لمقياس الإدارة الإلكترونية، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من (30) فرداً من المديرين والمعلمين، واستثنائهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، وحساب معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها. والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1): مؤشرات صدق مقياس الإدارة الإلكترونية

المجال	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية --- لمقياس		معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها
		لمجالها	للمقياس	
التخطيط الإلكتروني	1	.65**	.56**	.55
	2	.85**	.80**	.80
	3	.77**	.74**	.71
	4	.80**	.75**	.75
	5	.82**	.77**	.77
	6	.81**	.80**	.74
	7	.89**	.87**	.85
	8	.82**	.81**	.77
	9	.67**	.67**	.57
التنسيق الإلكتروني	10	.43*	.40*	.33
	11	.80**	.73**	.73
	12	.74**	.68**	.67
	13	.84**	.85**	.79
	14	.72**	.72**	.64
	15	.79**	.71**	.73
	16	.73**	.68**	.64
	17	.86**	.84**	.80
	18	.82**	.84**	.74
المتابعة الإلكترونية	19	.73**	.73**	.66
	20	.86**	.82**	.83
	21	.89**	.85**	.86
	22	.86**	.83**	.83
	23	.77**	.79**	.73
	24	.75**	.74**	.70
	25	.78**	.76**	.73
	26	.75**	.75**	.70
	27	.84**	.81**	.80
	28	.88**	.87**	.86
	29	.84**	.81**	.80
	30	.78**	.73**	.73

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.65) و(0.89) لمجال التخطيط الإلكتروني، وبين (0.43) و(0.86) لمجال التنسيق الإلكتروني، وبين (0.73) و(0.89) لمجال المتابعة الإلكتروني، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والعلامة الكلية للمقياس (0.40) و(0.87)، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30).

الجدول (2): مؤشرات صدق مقياس التميز الإداري

المجال	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية --- لمجالها	
		للمقياس	لمجالها
القيادة	1	.65**	.64**
	2	.67**	.68**
	3	.77**	.76**
	4	.79**	.78**
	5	.78**	.78**
	6	.77**	.81**
	7	.74**	.79**
	8	.81**	.83**
	9	.66**	.70**
	10	.75**	.80**
	11	.71**	.78**
	12	.82**	.86**
	13	.81**	.83**
	14	.88**	.88**
	15	.80**	.80**
	أخلاقيات المهنة	16	.76**
17		.55**	.72**
18		.76**	.85**
19		.78**	.86**
20		.80**	.85**
21		.80**	.86**
22		.85**	.90**
23		.81**	.85**
24		.83**	.84**
العلاقة مع المجتمع المحلي	25	.85**	.89**
	26	.78**	.76**
	27	.80**	.83**

.66	.77**	.73**	28
.61	.59**	.69**	29
.61	.64**	.70**	30
.59	.59**	.66**	31
.75	.76**	.79**	32
.73	.77**	.79**	33
.68	.71**	.75**	34
.68	.68**	.75**	35

\*\* ذات دلالة إحصائية عن ( $\alpha=0.01$ )

يبين الجدول (2) أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.64) و(0.88) لمجال القيادة، وبين (0.72) و(0.90) لمجال أخلاقيات المهنة، وبين (0.66) و(0.89) لمجال العلاقة مع المجتمع المحلي، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والعلامة الكلية للمقياس (0.59) و(0.88)، مما يشير إلى صدق بناء الأداة.

#### ثبات الأداة

للتحقق من ثبات استبانة قياس درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلمين، تم إعادة تطبيقها على العينة الاستطلاعية بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وحساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) لمجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل، ومعامل ثبات إعادة الاختبار، وذلك كما في الجدول (3).

الجدول (3): مؤشرات ثبات المقاييس الفرعية لمقياس الإدارة الإلكترونية

المجال	كرونباخ ألفا	الإعادة
التخطيط الإلكتروني	0.92	0.90
التنسيق الإلكتروني	0.90	0.87
المتابعة الإلكترونية	0.95	0.91
الكلي		0.91

أظهر جدول (3) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للمجالات الثلاثة تراوحت بين (0.90-0.95)، في حين بلغ معامل ثبات الإعادة للمجالات الثلاثة تراوحت بين (0.87-0.91)، وللمقياس الكلي (0.91)، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70). وهذا يؤشر إلى ثبات مقياس الإدارة الإلكترونية (Cronbach, 1951).

جدول (4): مؤشرات ثبات المقاييس الفرعية لمقياس التميز الإداري

المجال	كرونباخ ألفا	الإعادة
القيادة	0.96	0.90
أخلاقيات المهنة	0.94	0.90
العلاقة مع المجتمع المحلي	0.92	0.91
الكلي		0.93

يُلاحظ من جدول (4) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للمجالات الثلاثة تراوحت بين (0.92-0.96)، في حين بلغ معامل ثبات إعادة المجالات الثلاثة تراوحت بين (0.90-0.91)، وللمقياس الكلي (0.93)، وهذا يؤشر إلى ثبات المقياس.

### تصحيح أداة الدراسة

للإجابة على فقرات أداتي الدراسة تم استخدام تدرج ليكرت الذي يشتمل على خمسة بدائل، هي: [كبيرة جدًا وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (5)، كبيرة وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (4)، متوسطة وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (3)، قليلة وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (2)، قليلة جدًا وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (1)].

ولأغراض تقييم استجابات أفراد عينة الدراسة، تم تصنيف المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث درجات، وذلك باستخدام مُعادلة طول الفئة لتدرج ليكرت ذي الفئات الخمس التي تنص على: طول الفئة = (التدرج الأعلى - التدرج الأدنى) / عدد أحكام مناقشة النتائج =  $3 / (1 - 5) = 1.33$ .

وعليه، فقد تم تقييم استجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:

- 1.00-2.33 قليلة.

- 2.34-3.67 متوسطة.

- 3.68-5.00 كبيرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها: تناول هذا الجزء عرضًا للنتائج الدراسة ومناقشتها والتي توصلت إليها الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول ومناقشته: "ما درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس من وجهة نظر المعلمين، وجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق مديري المدارس للإدارة الإلكترونية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	1	.68	4.06	التخطيط الإلكتروني
كبيرة	2	.68	4.05	التنسيق الإلكتروني
كبيرة	3	.71	3.97	المتابعة الإلكترونية
كبيرة		.66	4.02	الكلي

يتبين من الجدول (5) أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (3.97-4.06)، وبدرجة كبيرة. وتعزى النتيجة إلى انتشار المعلوماتية الكبير والسريع، ودخولها في جميع مناحي الحياة، حيث أصبحت الحواسيب، والهواتف النقالة، والإنترنت حاجة لا يمكن الاستغناء عنها، سواء للاتصال والتواصل، أم لإدارة شؤون الحياة المختلفة، وخصوصاً بعد أن أصبح الحصول على هذه التقنيات في متناول الجميع، سواء على مستوى الأفراد أم المؤسسات. وربما يعود السبب في ذلك إلى جهود وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر في

تهيئة البنى التحتية لمدارسها، وتزويدها بالتقنيات الحديثة التي تُساعد المديرين في عملهم الإداري، فضلاً عن دورها في عقد دورات تدريبية للمديرين لإكسابهم المهارات القيادية في الإدارة الإلكترونية، ونشر تلك المهارات بين أوساط العاملين في المدرسية، للاستفادة منها في أعمالهم اليومية. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو شهاب ( Abu Shahab, 2019)، ودراسة الدويري (Al-Duwairi, 2020) التي أظهرت أن درجة توظيف الإدارة الإلكترونية كانت مرتفعة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة ارشيد (Irsheid, 2020) التي اظهرت وجود مستوى متوسط لتطبيق مديري المدارس لنظام المدرسة الذكية والإدارة الإلكترونية.

### مجال التخطيط الإلكتروني

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لفقرات مجال التخطيط الإلكتروني

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يستخدم المدير قنوات الاتصال الإلكتروني لتبادل الأفكار مع المعلمين.	4.13	.82	1	كبيرة
1	يضع المدير خطة العمل السنوية للمدرسة إلكترونياً.	4.12	.85	2	كبيرة
8	يحوّسب المدير السجلات بالتعاون مع أصحاب الأدوار الفاعلة في المدرسة.	4.11	.767	3	كبيرة
3	يضع المدير برنامج العمل الأسبوعي للمعلمين إلكترونياً.	4.10	.87	4	كبيرة
4	يُنظّم المدير الأنشطة والمهام إلكترونياً.	4.06	.89	5	كبيرة
5	يوزع المدير المهام على المعلمين إلكترونياً.	4.03	.89	6	كبيرة
7	يُحدد المدير طريقة تنظيم المواد التعليمية من خلال الوسائل الإلكترونية.	4.03	.84	6	كبيرة
6	يُشارك المدير المعلمين بالقرارات باستخدام الوسائل الإلكترونية.	4.02	.92	8	كبيرة
9	يوفر المدير التقارير المختلفة من خلال الموقع الإلكتروني للمدرسة دون اللجوء للمعاملات الورقية.	3.97	.90	9	كبيرة
	<b>الكلّي</b>	<b>4.06</b>	<b>.68</b>		<b>كبيرة</b>

يبين من الجدول (6) أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال التخطيط الإلكتروني قد تراوحت بين (3.97 - 4.13)، وبدرجة كبيرة. يُعزى السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أنّ مديريهم أصبحوا يخططوا لأعمالهم ومهامهم اليومية بشكل إلكتروني، فضلاً عن دور المديرين في فتح قنوات الاتصال مع المعلمين داخل المدرسة وخارجها بشكل إلكتروني، وتبادل الأفكار معهم، وبالتالي فهم يستطيعون إبداء آرائهم عند وضع خطة المدرسة، ممّا يجعل المدير يأخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار، ويُراعي حاجاتهم، ومقدراتهم، وعندها يكون التزامهم بتنفيذ الخطة نابعاً من شعورهم بأنهم هم من صاغها، وأنهم شركاء في تحمل مسؤولية نجاحها، ممّا سينعكس على أدائهم وتعاونهم في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، وإنجاز المهام المناطة بهم. جاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يستخدم المدير قنوات الاتصال الإلكتروني لتبادل الأفكار مع المعلمين" بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أنّ مديريهم يستخدمون قنوات الاتصال الإلكتروني "الهاتف النقال، وتطبيقات التواصل

الاجتماعي، والبريد الإلكتروني" لتبادل الأفكار مع المعلمين، إذ يستطيع المدير الاتصال مع المعلم المعني بكل سهولة، وبسرعة، وخصوصية بين الطرفين؛ وبذلك يستطيع كلا الطرفين طرح الأفكار، والتباحث حولها، خصوصاً أولئك المعلمين الذين يوثق بهم، ولديهم خبرات ورجاحة عقل، ومقدرة على الاستشراف؛ مما يمكن المدير من وضع خطة شاملة ومتكاملة، تراعي جميع جوانب العمل الإداري المناط بالمدارس تنفيذه. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على "يوفر المدير التقارير المختلفة من خلال الموقع الإلكتروني للمدرسة دون اللجوء للمعاملات الورقية"، بوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أن مديريهم يوفرون التقارير المختلفة من خلال الموقع الإلكتروني للمدرسة دون اللجوء للمعاملات الورقية، بما يُسهل على من يريد مراجعتها وتحليلها وتدقيقها والاستفادة من نتائجها بأقل وقت وجهد أسرع.

### مجال التنسيق الإلكتروني

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لفقرات مجال التنسيق الإلكتروني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	يستخدم المدير الوسائل الإلكترونية لتوصيل التوجيهات والتعليمات.	4.15	.78	1	كبيرة
12	يحدد المدير المواعيد والاجتماعات باستخدام الوسائل الإلكترونية.	4.14	.82	2	كبيرة
16	يدير المدير المعلمين لمواكبة المستجدات في مجال التقنيات الحديثة.	4.07	.89	3	كبيرة
17	يوفر المدير نظام مراقبة إلكتروني لتسجيل كافة الأحداث.	4.05	.95	4	كبيرة
15	يحدد المدير أعماله باستخدام الحاسوب.	4.05	.84	4	كبيرة
18	يستخدم المدير نظام أمني لحماية البيانات الإلكترونية.	4.04	.95	6	كبيرة
14	يوجه المدير المعلمين إلكترونياً للاطلاع على مواقع في شبكة الإنترنت ذات علاقة بعملهم	4.01	.85	7	كبيرة
13	يوظف المدير برامج محوسبة لاتخاذ القرارات خلال الاجتماعات بالمعلمين.	3.98	.93	8	كبيرة
11	يُنسق المدير أعمال اللجان المدرسية المختلفة إلكترونياً.	3.96	.89	9	كبيرة
	الكلية	4.05	.68		كبيرة

يُبين الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال التنسيق الإلكتروني قد تراوحت بين (3.96-4.15)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أن عملية التنسيق الإلكتروني التي يُمارسها مديريهم أسهمت في زيادة كفاءة العمل الإداري، وقللت من الوقت والجهد المبذول في الأعمال الروتينية، فضلاً عن دورها في تعزيز شفافية القرارات والإجراءات المدرسية، مما يُعزز الثقة بين المدير والمعلمين. ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد العينة أن التنسيق الإلكتروني أسهم في الرجوع للبيانات المدرسية بكفاءة وفاعلية، وساعد في توفير بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة. جاء في المرتبة الأولى الفقرة (10) التي تنص على "يستخدم المدير الوسائل الإلكترونية لتوصيل التوجيهات والتعليمات"، بوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.78)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أن مديريهم يحرصون على اطلاعهم على أبرز القرارات والتعميمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم

بأسرع وقت للاستفادة منها، وتوظيفها في العملية التعليمية، فضلاً عن حرص المديرين على غرس الثقافة الإلكترونية لدى المعلمين وجعلها من الصفات التي يتبعها المعلمين في مهماتهم اليومية. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "يُنسق المدير أعمال اللجان المدرسية المختلفة إلكترونياً"، بوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أنّ المدير يحرص على استثمار المعلمين ليومهم الدراسي بما يخدم الطلبة، وتقديم عملية تعليمية ذات جودة وكفاءة عالية إليهم، كما أنّ المدير يسعى وراء ذلك إلى اختيار وقت يُناسب كافة المعلمين للالتقاء بهم، والتشاور والتحاور فيما يخص العملية التعليمية والإدارية.

### مجال المتابعة الإلكتروني

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لفقرات مجال المتابعة الإلكتروني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	يُتابع المدير نتائج الامتحانات وتقييمها إلكترونياً.	4.11	.87	1	كبيرة
24	يؤرشف المدير ملفات المدرسة إلكترونياً ليسهل استرجاعها وحفظها.	4.10	.87	2	كبيرة
23	يحلل المدير نتائج الطلبة باستخدام برمجيات خاصة.	4.01	.85	3	كبيرة
26	يمكن المدير المعلمين من الحصول على نتائج تقييم أدائهم إلكترونياً.	3.99	.96	4	كبيرة
30	يُزود المدير المعلمين بالتقارير والبيانات الإحصائية إلكترونياً.	3.97	.93	5	كبيرة
25	يوفر المدير قاعدة بيانات شاملة لمتابعة المعلمين.	3.97	.91	5	كبيرة
27	يتابع المدير توثيق الحصص إلكترونياً.	3.95	.96	7	كبيرة
28	يُقيم المدير الأنشطة والمهام باستخدام الوسائل الإلكترونية.	3.95	.94	7	كبيرة
22	يتابع المدير خطط المعلمين باستخدام الوسائل الإلكترونية.	3.94	.96	9	كبيرة
21	يُقيم المدير أداء المعلمين باستخدام وسائل إلكترونية.	3.91	.97	10	كبيرة
19	يُتابع المدير حضور المعلمين وانصرافهم إلكترونياً.	3.90	.97	11	كبيرة
20	يُقيم المدير خطط العمل إلكترونياً.	3.89	.92	12	كبيرة
	الكلية	3.97	.71		كبيرة

يبين الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال المتابعة الإلكتروني قد تراوحت بين (3.89-4.11)، بدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أنّ مديريهم يُقدّرون الفوائد الإلكترونية في العمل المدرسي كمتابعة نتائج الامتحانات وتقييمها إلكترونياً من حيث سهولة الوصول إلى نتائج الامتحانات وتقييمها بسهولة من أي مكان وفي أي وقت، حيث لا يحتاج المدير إلى الانتظار لاستلام النتائج الورقية أو الانتقال إلى مكان محدد للتحقق من النتائج، فضلاً عن سرعة التحليل والتقييم، حيث يمكن للأنظمة الإلكترونية تحليل البيانات وتقييم النتائج بسرعة ودقة أكبر، كما يمكنه استخدام التقارير والإحصائيات الموجودة في النظام لتحليل أداء الطلبة وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين. ويُعزى السبب كذلك إلى أنّ المتابعة الإلكترونية تُسهل على المديرين متابعة المعلمين والطلبة من حيث الحضور والمغادرة، وإعداد الجدول الدراسي، ورصد غيابات المعلمين والطلبة، وتزويد الجهات الرقابية بها في حال طلبها. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على "يُقيم المدير خطط العمل إلكترونياً"، وبسط حسابي (3.89)،

وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أنّ تقييم خطط العمل الإلكترونية يُساعده في حصر المهام التي أنجزها، والمهام التي بحاجة لمتابعة، فضلاً عن دورها في تقديم تغذية راجعة ومستمرة للأفراد المعنيين بسرية.

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشته: ما مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، والجدول (9) يُبين ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس ككل

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	1	.63	4.15	القيادة
كبيرة	2	.68	4.14	أخلاقيات المهنة
كبيرة	3	.67	4.11	العلاقة مع المجتمع المحلي
كبيرة		.63	4.14	الكلي

يتبين من الجدول (9) أن الوسط الحسابي المعيارية لمستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بلغ (4.14)، والانحراف المعياري (0.63)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أنّ مديريهم يحرصون على التميز الإداري بكافة المهام والأنشطة بما يُسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، ورغبتهم القوية بمواكبة التطورات في الميدان التربوي ممّا يجعل المدرسة تتميز بين مثيلاتها، بالإضافة إلى إدراك مدير المدرسة بالعوائد المباشرة من مكافئات مالية ومادية للإنجازات التي حققتها في مدرسته تتضمن كتب الشكر، والترقية الإدارية، والترشيح للجوائز المحلية، وإدراكه أيضاً للعوائد غير المباشرة على إدارته لمدرسته، من حيث كسب رضا وثناء رؤسائه في وزارة التربية والتعليم، وتحقيق السمعة الطيبة للمدرسة ومديريها. ويعود ذلك أيضاً إلى امتلاك المدير رؤية واضحة حول الآثار الإيجابية التي يحدثها التميز الإداري في المدرسة. انقفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حجازي والحمد (Hijazi & Al-Hamd, 2024) التي أظهرت أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاء بدرجة كبيرة. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الركابي (Al-Rikabi, 2023) التي أظهرت أنّ مستوى التميز الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة ذي قار جاء بدرجة متوسطة.

#### مجال القيادة

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يوضح المدير رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية.	4.32	.77	1	كبيرة
5	يشجع المدير الأفكار الإبداعية.	4.26	.82	2	كبيرة
2	يتعامل المدير مع التغييرات الطارئة بمرونة وفاعلية.	4.22	.77	3	كبيرة
9	يراقب المدير سير العمل المدرسي بدقة.	4.21	.79	4	كبيرة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يتحمل المدير ضغوط العمل.	4.20	.80	5	كبيرة
3	يحدد المدير أهدافاً واضحة للعمل.	4.19	.82	6	كبيرة
4	يدعم المدير العلاقات الإنسانية بين العاملين لإيجاد جو تسوده المحبة.	4.19	.82	6	كبيرة
11	يتبنى المدير سياسة التغيير.	4.18	.83	8	كبيرة
7	يلبي المدير احتياجات المدرسة المستقبلية.	4.17	.82	9	كبيرة
8	يمثل المدير القدوة الحسنة في العمل.	4.14	.82	10	كبيرة
16	يقدم المدير أفكاراً إبداعية لتطوير تطبيقات العمليات الإدارية.	4.12	.87	11	كبيرة
15	يشجع المدير المنافسة الإيجابية بين المعلمين.	4.10	.83	12	كبيرة
12	ينوع المدير في أساليبه الإشرافية الصفية في ضوء مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.	4.06	.85	13	كبيرة
13	يحرص المدير على تقديم تغذية راجعة محفزة للمعلمين تتعلق بالزيارة الصفية.	4.06	.86	13	كبيرة
10	يعتمد المدير مبدأ الشورى قبل اتخاذ القرار.	4.03	.92	15	كبيرة
14	يضع المدير خطة إشرافيه لمعالجة المشكلات التي تواجه عمله في مجال الإشراف على المعلمين.	3.98	.85	16	كبيرة
	<b>الكلية</b>	<b>4.15</b>	<b>.63</b>		<b>كبيرة</b>

يُبين الجدول (10) أن الأوساط الحسابية لمستوى التميز الإداري في مجال القيادة تراوحت بين (3.98-4.32)، بدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أن مديريهم يسعون لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وبناء رؤية مستقبلية تُساعد في تقدمها وتميزها. يُضاف إلى ذلك حرص المديرين على إيضاح كافة الأعمال والمهام المطلوبة من المعلمين الالتزام بها وتنفيذها بشكل تشاركي، والوقوف على مصادر قوتها وضعفها. جاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يوضح المدير رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية"، بوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.77)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أن مديريهم يسعون لتعزيز الفهم المشترك بين المعلمين، وتعميق التزامهم بالمدرسة، والإسهام بأفكارهم الإبداعية لتحقيق نجاحات مدرسية إبداعية. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على "يضع المدير خطة إشرافيه لمعالجة المشكلات التي تواجه عمله في مجال الإشراف على المعلمين"، بوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أن مديريهم يُبادرون لوضع خطط تُساعده على تقديم التغذية الراجعة لكافة المعلمين بشتى تخصصاتهم العلمية، يُضاف لذلك إلى استفادة المدير من الخبرات الأكاديمية للمعلمين المتميزين، لتنسيق زيارته للمعلمين.

## مجالات أخلاقيات المهنة

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أخلاقيات المهنة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
20	يلتزم المدير بأخلاقيات مهنة التعليم.	4.22	.81	1	كبيرة
24	يُكون المدير اتجاهًا إيجابيًا نحو مهنة التعليم لدى الذين يعملون معه.	4.21	.80	2	كبيرة
17	يعتز المدير بمهنة التعليم.	4.20	.80	3	كبيرة
21	ينجز المدير المهام الموكلة إليه بإتقان.	4.17	.78	4	كبيرة
23	يقدم المدير صورة إيجابية عن مدير المدرسة القدوة.	4.17	.82	4	كبيرة
22	يتعامل المدير بمرونة ومهنية وشفافية مع كافة العاملين معه.	4.08	.94	6	كبيرة
18	يعامل المدير كافة العاملين في المدرسة بموضوعية وعدالة.	4.05	.94	7	كبيرة
19	يرسخ المدير مبدأ تبادل الخبرات التربوية بين المدرسة وبين المدارس الأخرى المجاورة.	4.04	.91	8	كبيرة
	الكلية	4.14	.68		كبيرة

يبين الجدول (11) أن الأوساط الحسابية لمستوى التميز الإداري في مجال أخلاقيات المهنة تراوحت بين (4.04-4.22)، بدرجة كبيرة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أنّ مديريهم على درجة عالية من الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم، وأنهم يُمثلون القدوة الحسنة لمعلميهم، وأن سلوكياتهم وتصرفاتهم تُحدد سلوكيات وتصرفات المعلمين في المدرسة، لذلك يلتزم المديرون بأخلاقيات مهنة التعليم بدرجة كبيرة، ويحاولون أن يُكوّنوا اتجاهًا إيجابيًا نحو مهنة التعليم لدى الذين يعملون معهم، إضافة إلى اعتزازهم بمهنة التعليم، مما يفترض أن ينعكس على التزام المعلمين بتلك الأخلاقيات، وبالتالي يُسهم في بناء سمعة طيبة للمدرسة وفي اكتساب الثقة من المجتمع وأولياء الأمور. وربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أنّ مديريهم يسعون لترسيخ مبدأ تبادل الخبرات التربوية مع المدارس الأخرى، لبناء علاقات مهنية واجتماعية بين المعلمين، وبالتالي سينعكس على جودة العمل والمخرجات التعليمية.

## مجالات العلاقة مع المجتمع المحلي

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
25	يوضح المدير رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية.	4.21	.79	1	كبيرة
26	يتعامل المدير مع التغييرات الطارئة بمرونة وفاعلية.	4.17	.81	2	كبيرة
32	يمثل المدير القدوة الحسنة في العمل.	4.15	.81	3	كبيرة
33	يراقب المدير سير العمل المدرسي بدقة.	4.14	.83	4	كبيرة

28	يدعم المدير العلاقات الإنسانية بين العاملين لإيجاد جو تسوده المحبة.	4.14	.84	4	كبيرة
29	يشجع المدير الأفكار الإبداعية.	4.12	.88	6	كبيرة
35	يتبنى المدير سياسة التغيير.	4.11	.83	7	كبيرة
31	يلبي المدير احتياجات المدرسة المستقبلية.	4.09	.95	8	كبيرة
27	يحدد المدير أهدافاً واضحة للعمل.	4.08	.80	9	كبيرة
30	يتحمل المدير ضغوط العمل.	4.02	.99	10	كبيرة
34	يعتمد المدير مبدأ الشورى قبل اتخاذ القرار.	3.96	.93	11	كبيرة
	<b>الكلية</b>	<b>4.11</b>	<b>.67</b>		<b>كبيرة</b>

يُلاحظ من الجدول (12) أن الأوساط الحسابية لمستوى التميز الإداري في مجال العلاقة مع المجتمع المحلي تراوحت بين (3.96 - 4.21)، بدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أنّ مديريهم يتميزون في علاقتهم مع المجتمع المحلي، وأبرز جوانب هذه العلاقة هو اطلاع المجتمع على رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية بغية تعزيز التواصل والشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ممّا يتيح للأهل وأعضاء المجتمع فهمًا أفضل لاحتياجات وتحديات المدرسة، وبالتالي يُسهم في تعزيز التواصل وبناء شراكة قوية ومثمرة، وعندها فمن المرجح أن يكون هناك تأييد ودعم قوي للمدرسة. وجاء في المرتبة الأخيرة (34) التي تنص على "يعتمد المدير مبدأ الشورى قبل اتخاذ العمل"، بوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك لشعور أفراد العينة أنّ مديريهم يوظفون أسلوب الشورى مع المجتمع المحلي قبل اتخاذ القرارات الإدارية، ممّا يُسهم في رفع مستوى التعاون والمشاركة الفاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ويمكّن المدرسة من الاستفادة من مجموعة متنوعة من المعرفة والخبرات، حيث إن كل فرد في المجتمع يمتلك رؤى وأفكار وخبرات فريدة، وتبادل الآراء والمشورة يمكن تحسين عملية صنع القرارات وتوفير الحلول الأكثر شمولية وفاعلية.

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشته: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية العربية داخل الخط الأخضر ومستوى التميز الإداري لدى المديرين في تلك المدارس؟ استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس ومستوى التميز الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، وجدول (13) يبيّن ذلك.

الجدول (13): معاملات ارتباط بيرسون درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز الإداري

الكلية	التميز الإداري			تطبيق الإدارة الإلكترونية
	العلاقة مع المجتمع المحلي	أخلاقيات المهنة	القيادة	
.758**	.743**	.673**	.749**	التخطيط الإلكتروني
.786**	.766**	.703**	.777**	التنسيق الإلكتروني
.814**	.794**	.733**	.802**	المتابعة الإلكترونية
.821**	.802**	.735**	.810**	الكلية

يُلاحظ من الجدول (13) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين تقديرات درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقديرات ومستوى التميز الإداري. وعليه، يزداد مستوى التميز الإداري في القيادة بازدياد درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية. وتعزى النتيجة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يُعزز كفاءة وفاعلية التنظيم في العمليات الإدارية؛ فمن خلال استخدام التكنولوجيا والأدوات الإلكترونية، يُمكن تحسين تنظيم العمل وتسهيل انتقال المعلومات وتنسيق الجهود، وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى التميز الإداري بشكل عام. كما أن الإدارة الإلكترونية تتيح الوصول السريع والسهل إلى المعلومات المهمة والبيانات التحليلية، مما يتيح للمديرين اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية، وفهمًا أفضل للتحديات والفرص التي تواجه المدرسة. وربما يعود السبب في ذلك أنه كلما التزم مدير المدرسة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجالات (التخطيط، والتنسيق، والمتابعة)، فإن ذلك سيزيد من التميز الإداري المدرسي في مجالات (القيادة، وأخلاقيات المهنة، والعلاقة مع المجتمع المحلي)، لذلك ينبغي على مديري المدارس أن يستمروا بهذا الالتزام، وكلما ضعف التزام مديري المدارس بهذه المعايير انعكس ذلك سلبًا على التميز الإداري؛ لأن مديري المدارس حينئذٍ يكونون قد تخلوا عن قيادتهم الفاعلة في العملية الإدارية والتعليمية.

**التوصيات:** وفقًا لما خلصت إليه نتائج الدراسة فقد أوصت بما يأتي:

- الاستمرار في تعزيز استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية لتحسين الكفاءة والفاعلية.
- توفير فرص تدريب وتطوير للمعلمين والإداريين لتعزيز مهاراتهم الرقمية وتحسين التكنولوجيا.
- الاستمرار في تعزيز المهارات القيادية الإيجابية للمديرين في العمل المدرسي.
- تطوير برامج تدريبية وتوعوية لتعزيز أخلاقيات المهنة لمنسوبي المدرسة.
- إجراء دراسات مستقبلية عن تأثير التكنولوجيا على تعلم الطلبة.

### قائمة المراجع

- Abu Shahab, M (2019). *The degree of use of electronic management by teachers and principals of the upper primary stage in private schools in the University District in the capital, Amman*. Published master's thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Alawneh, Y. (2023). *E-learning and its Contemporary Challenges*. Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.
- ALdaihani, S.(2017). Achieving Excellence in Kuwait Schools: A School Leaders. *Viewpoint Arts and social sciences Journal*, 8(3). 1-7.
- Al-Duwairi, M (2020). The Reality of Applying E-Management in Secondary Schools in Jordan in Light of Knowledge Management Processes, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 28(4), 696-727.
- Al-Rikabi, S.(2023). Administrative Excellence Among Secondary School Principals in Dhi Qar Governorate From the Teachers' Point of View. *European Journal of Research Development and Sustainability*, 3(10), 21-29.
- Al-Sabra, A. (2018). *Administrative Leadership: Concept and Theories*. Amman: Azmina Publishing, Distribution and Printing House.
- Al-Saeed, A (2019). *Entrepreneurial leadership among secondary school principals in the State of Kuwait and its relationship to institutional excellence from the teachers' perspective*. Unpublished master's thesis, Jordan, Al al-Bayt University.

- Al-Shawi, S (2019). *Legal Regulation of E-Government/A Comparative Study*. Alexandria: Dar Al-Jamia Al-Jadida.
- Al-Suwaifi, W. (2022). *Educational Development: A Foresight Vision (Models for Professional Development)*. Cairo: Arab Press Agency for Publishing and Distribution.
- Amer, T. (2018). *E-learning and education*. Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.
- Daoud, M. (2019). *Managing Excellence and Administrative Creativity*. Amman: Ibn Al-Nafis Publishing and Distribution House.
- Irsheid, M (2020). *The degree of implementation of the smart school system by private school principals in the Capital Governorate and its relationship to e-management. Unpublished master's thesis*. Al al-Bayt University, Faculty of Educational Sciences, Jordan.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Maulidin, S., Rohman, M., Nawawi, M. L., & Andrianto, D. (2024). Quality management in improving competitiveness in the digital era at madrasa. *Journal of Advanced Islamic Educational Management*, 4(1), 57-70.
- Nuril'Ibad, M. A., & Fatkuroji, F. (2024). Optimizing Learning Excellence: Exploring the Role of School-Based Management in Islamic Middle Schools. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 10(01), 135-144.
- Rostami Alileh, T., Rastgoo, A., Namvar, Y., & Sattari, S. (2022). Validating of Applied Model for the Implementation of the School Management Excellence Program. *Iranian journal of educational sociology*, 5(4), 170-184.
- Saelim, T., Kokkasam, W., & Woranit, A. (2025). Educational Institution Administration Toward Excellence. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 5(1), 329-340.
- Sarayrah, A. (2024). The Degree of Kindergarten Principals' Practice of Electronic Administration in Light of the COVID-19 Pandemic from the Point of View of Parameters (Case Study in Jordan).
- Setyawan, B. W. (2023). E-administration system for effectivity school administration in pandemic Covid-19 era. *International Journal of Business, Law, and Education*, 2(1), 29-34.
- Yassin, S. (2020). *E-Governance*. Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.