مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد العشرون
محرم ١٤٤١هـ

الجزء الثالث

عمادة البحث العلمي
Deanship of Academic Research

www.imamu.edu.sa
e-mail: edu_journal@imamu. edu.sa

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض

د. امتثال أحمد السقا

قسم الإدارة والإشراف التربوي - كلية الشرق العربي للدراسات العليا

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض

د. امتثال أحمد السقا

قسم الإدارة والإشراف التربوي - كلية الشرق العربي للدراسات العليا

تاريخ تقديم البحث: ١٩ / ٧ / ١٤٣٨هـ تاريخ قبول البحث: ١٨ / ٨ / ١٤٣٨هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية (الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية) لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، والتوصل إلى سبل التغلب عليها، وتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجاباتهن حول محاورها والتي تعزى لمتغيري المرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة كقائدة مدرسة.

ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٢١٨) قائدة مدرسة حكومية في مدينة الرياض. وبعد التطبيق الميداني، تم تحليل البيانات إحصائيا والتوصل إلى النتائج التالية:

- إن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية موجودة بدرجة عالية وبمتوسط عام (٢.٤١ من ٣)، وأعلى المعوقات وجودا المعوقات المالية، تليها المعوقات الإدارية، فالمعوقات البشرية، ثم المعوقات التقنية.
- إن سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة أهمية عالية وبمتوسط عام (٢.٦٩ من ٣)، وتمثلت أهم السبل في توفير مستوى مناسب من التمويل، وتنفيذ خطة شاملة للتشجيع على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتدريب منسوبات المدرسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة المعاملات المدرسية إلى معاملات إلكترونية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغير المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة الثانوية، ووجود فروق حول محور سبل التغلب على المعوقات باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح الفئتين من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات.، وعدم وجود فروق حول محور المعوقات باختلاف متغير سنوات الخدمة.

وفي ضوء نتائج الدراسة تمثلت أبرز التوصيات بما يلي:

- توفير ميزانية مخصصة لغايات تفعيل الإدارة الإلكترونية بكفاءة.
- تحسين الترتيبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- اتخاذ جميع سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ووضع الآليات المناسبة لتفعيلها

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، معوقات إدارية وتقنية، وبشرية، ومالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المقدمة:

يتسم القرن الحادي والعشرين بالتطورات السريعة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية الهائلة التي جعلت إدارة المؤسسات على اختلاف حجمها وتنوع أنشطتها تواجه العديد من التحديات في سبيل الحفاظ على حيويتها، وتحسين قدرتها الإنتاجية وفرصها التنافسية.

فيشهد الواقع المعاصر زيادة مستمرة في استخدامات التكنولوجيا. وفي ضوء ذلك تواجه المجتمعات مجموعة من التحديات التي يتحتم عليها مواجهتها؛ لتتمكن من اللحاق بعصر المعلومات والاستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها، بالتالي تسعى المنظمات إلى تبني أحدث الأساليب الإدارية لمواكبة التطورات التقنية والتفاعل مع عصر التقنية الرقمية (خلوف، ٢٠١٠، ٢)؛ إذ أسهمت التغيرات التكنولوجية في إيجاد أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب التقليدي هو الإدارة الإلكترونية (ياسين، ٢٠٠٥، ١٢)، فالإدارة الإلكترونية ظهرت في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدام الحاسب الآلي وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام (خلوف، ٢٠١٠).

فالإدارة الإلكترونية تشير إلى الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية وشبكات حاسوبية تربط الوحدات التنظيمية ببعضها البعض بما يسهل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن (نجم، ٢٠٠٤، ١٢٧)، وبناء عليه تعد الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصرا يتلافى مخاطر التعامل الورقي وسلبياته المتمثلة في بذل الجهد وضياع

الوقت وزيادة التكاليف (غنيم، ٢٠٠٨، ٣٩). واستخدام الإدارة الإلكترونية يوفر تأمين الخدمات بأسهل الأساليب، ويحول العمل الإداري إلى الأسلوب التقني مما يسهم في القضاء على البيروقراطية الإدارية والفساد الإداري (القيسي، ٢٠١٢).

وينظر إلى القيادة المدرسية باعتبارها أهم الوحدات الإدارية في الإدارة التربوية، إذ تضطلع بمهمة صعبة تتمثل في قدرة قائد المدرسة على تهيئة الظروف المناسبة، وتوفير واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود (الأغبري، ٢٠٠٨، ٧٤)، وتتوقف قدرة قائد المدرسة في تحقيق رسالة مدرسته على جودة الإدارة المدرسية، واستخدام كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي تتناسب مع متطلبات عصر السرعة، والتكنولوجيا المتطورة كالإدارة الإلكترونية (آل ناجي، ٢٠٠٥، ٤٥). ويشير ياسين (٢٠٠٥، ٢٣٨) إلى أن استخدام الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية يحقق ما يحققه في إدارة أي مؤسسة من إدارة أفضل، واستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة. كما يرى غنيم (٢٠٠٦) أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحقق رضا المستفيدين الذين تقدم لهم المدرسة خدماتها، ويحسن من فاعلية الأداء واتخاذ القرار المدرسي، ويوفر مصادر المعرفة السمعية والمرئية والمكتوبة، مع إمكانية حفظها وحمايتها، كما يتيح تصميم وبناء الاختبارات وتقديمها وإدارتها إلكترونيا، بالإضافة إلى تسهيل التواصل بين المعلمين وبينهم وبين إدارة المدرسة، وإمكانية نشر اللوائح والتعليمات المدرسية إلكترونيا، وتقليل الأعباء الإدارية المدرسية، وتبسيط إجراءات العمل المدرسي. وهذا ما أكدته نتائج دراسة الغامدي (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن تطبيق الإدارة

الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمنطقة ينبع الصناعية يسهم في تجويد العمل الإداري بدرجة عالية جدا. كما توصلت دراسة الدعيلج (2005) إلى وجود أثر فعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في مكة المكرمة. وهكذا فإن التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبح خيارا ملحا يحدد بقاء المؤسسة التعليمية وفاعليتها. إلا أن تطبيق التكنولوجيا واستخدام الإدارة الإلكترونية تواجهه عدة صعوبات وتحديات من حيث إدارة عملية التحول الإلكتروني، والتهيئة لها (الحيت، ٢٠١٥، ٤١) ولا تتأتى الاستفادة المثلى من الإدارة الإلكترونية إلا بالوقوف على معوقات تطبيقها لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها (حامد، ٢٠١٢، ٩٧). وهذا يتطلب الاعتماد على استراتيجية واضحة تنطلق من دراسة الواقع والوقوف على مشكلاته والمعوقات فيه قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية (السالمي والسليطي، ٢٠٠٨، ٩٥)، حيث أوصت دراسة المسعود (٢٠٠٨) بضرورة دعم المدارس بأجهزة الحاسب المتطورة، وتوفير الدعم المالي، والكفاءات المعدة إعداد فنيا من أجل دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس، كما اقترحت دراسة القرني (٢٠١١) إجراء دراسة للتعرف على الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. الأمر الذي يبرر الحاجة إلى دراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والوقوف عليها، وإلى دراسة سبل التغلب على تلك المعوقات.

* * *

مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة الإلكترونية مطلبا مهما لمؤسسات القرن الحادي والعشرين على اختلاف أنواعها، ويرى غنيم (٢٠٠٨، ٣٩) أن الإدارة الإلكترونية تستهدف تغيير الأسلوب الذي تؤدي به المنظمة أعمالها من خلال تكنولوجيا جديدة وأسلوب عمل منفتح.

ويعتبر استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة التعليمية بشكل عام والمدرسة والإدارة التعليمية بشكل خاص ضرورة ملحة، إلا أنه تعترضه العديد من المعوقات حيث توصلت نتائج دراسة الحازمي (١٤٢٧) إلى وجود معوقات إدارية وإنسانية وفنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة التعليم بالمدينة المنورة، وتوصلت دراسة السبيعي (١٤٢٨) إلى أن الإمكانيات المادية والإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في منطقة مكة التعليمية متوفرة بدرجة متوسطة في حين تتوفر الإمكانيات البشرية بدرجة قليلة، وتوصلت نتائج دراسة الحربي (١٤٢٩) إلى وجود معوقات بشرية وتنظيمية وفنية لاستخدام الإدارة الإلكترونية لدى الإدارات التعليمية بمدينة الرياض. كما توصلت نتائج دراسة حمدي (٢٠٠٨) إلى وجود صعوبات إدارية وبشرية وتقنية وبرمجية ومالية تحد من استخدام الإدارة الإلكترونية لدى إدارات المدارس الثانوية.

في ضوء نتائج الدراسات السابقة واستكمالا للجهد البحثي في مجال الإدارة الإلكترونية تأتي هذه الدراسة للوقوف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتوصل إلى سبل معالجتها، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض؟**

أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة بما يلي:

١- ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية (الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية) لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

٢- ما سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

٣- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وسبل التغلب عليها التي تعزى لمتغيري (المرحلة التعليمية)، و (سنوات الخدمة كقائدة مدرسة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- تعرف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية (الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية) لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهن.

٢- التوصل إلى سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهن.

٣- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض حول

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وسبل التغلب عليها والتي تعزى لمتغيري (المرحلة التعليمية) و (سنوات الخدمة كقائدة مدرسة).

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة بما يلي:

- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية وتزامنه مع توجهات وزارة التعليم بتفعيل الإدارة الإلكترونية في كافة المجالات التي تشرف عليها والتي من أهمها الإدارة المدرسية.
- تأمل الباحثة أن تثري دراستها المكتبة العربية التربوية في مجال الإدارة الإلكترونية، وتفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى.
- تأمل الباحثة أن تفيد من نتائج دراستها كافة الجهات المشرفة على القيادات المدرسية وصناع القرار بتعرف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية واتخاذ القرارات المناسبة حول سبل التغلب على تلك المعوقات.

حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على تعرف المعوقات (الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، وسبل التغلب عليها.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مدارس البنات الحكومية في مدينة الرياض باستثناء مدارس تحفيظ القرآن ومدارس التربية الخاصة

ومدارس تعليم الكبيرات ورياض الأطفال ومدارس الدمج والنظام الفصلي.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦- ١٤٣٧ هـ
- الحدود البشرية: عينة قوامها (٢١٨) قائدة من قائدات المدارس الحكومية في مدينة الرياض والبالغ عددهن (٥٠٠) قائدة.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة الإلكترونية: Electronic Management

تعرف الإدارة الإلكترونية اصطلاحيا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (نجم، ٢٠٠٤، ١٢٧)، وهي استخدام الأساليب الإلكترونية كمنهج رئيس لتنفيذ سياسات واستراتيجيات المؤسسة، وتحقيق أهدافها، والإشراف عليها (Royeen, 2005,1). كما يعرفها غنيم (٢٠٠٤، ٣٠) بأنها تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الالكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل البدائية. ويعرفها أحمد (٢٠٠٩، ٤٢) بأنها استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء فيها.

وتعرف الإدارة الإلكترونية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها استخدام كافة التقنيات الإدارية الحديثة وشبكات الاتصالات الإلكترونية لإنجاز العمليات

الإدارية والفنية من قبل قائدة المدرسة الحكومية في مدينة الرياض من تخطيط وتنظيم واتصال وتوجيه وإشراف ورقابة بما يحسن أداء المدرسة ويحقق رسالتها وأهدافها.

المعوقات: Obstacles

يعرف المعوق بأنه وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، ويمكن اعتباره المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع، ومستوى الإنجاز الفعلي (حمدي، ٢٠٠٨، ٢٣).

معوقات الإدارة الإلكترونية: Obstacles of Electronic Management

تعرف معوقات الإدارة الإلكترونية بأنها العراقيل الإدارية والبشرية والتقنية والبرمجية والمالية التي تحد من استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقها تطبيقا مثاليا (الحمدي، ٢٠٠٨، ٢٣)، وعرف الحسنات (٢٠١١، ٢٥) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة التعليمية بأنها العقبات التنظيمية والتقنية والبشرية والمالية التي تؤدي إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة التعليمية.

وتعرف إجرائيا في هذه الدراسة بأنها الأمور التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فاعل لدى قائدات المدارس، وتصنف في هذه الدراسة إلى معوقات إدارية وتقنية، وبشرية، ومالية.

الإطار النظري للدراسة:

يتضمن الإطار النظري للدراسة الحالية الوقوف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها، فأهدافها، ثم فوائد تطبيقها، فمتطلبات تطبيقها، وأخيرا معوقات هذا التطبيق، وذلك على النحو التالي:

مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها:

أصبحت الإدارة الإلكترونية أساس عمل كافة المنظمات بما تحققه من تلائم مع لغة العصر ومتطلباته. ويرى عامر (٢٠٠٧، ٢٧) أن الإدارة الإلكترونية تشير بمفهومها العام إلى جميع عمليات التحول إلى أداء أعمال المؤسسة إلكترونيا من خلال إعادة هيكلة طريقة أداء تلك الأعمال بما يحقق تحسين الأداء والمرونة واستثمار الموارد. ويشير ياسين (٢٠٠٥، ٢٢) إلى أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يشير إلى منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً، وعبر الشبكات. أما نجم (٢٠٠٤، ١٣٢) فيرى أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يتضمن الانتقال: من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، ومن الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بعد، ومن التنظيم الهرمي إلى الشبكي، ومن قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

وبناء عليه فإن الإدارة الإلكترونية تشتمل على كافة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة ورقابة وتقييم وتوجيه، وتتميز بقدرتها الفاعلة على تطوير المعرفة وتوظيفها من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Balasen,2000,16). وفي ضوء مفهوم الإدارة الإلكترونية فإنها تتمتع بمجموعة من الخصائص أوجزها السالمي، والسليطي (٢٠٠٨، ٤٠) بما يلي:

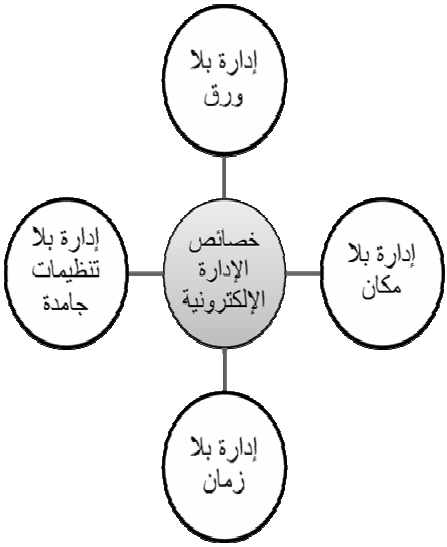
١- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة، والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

٢- إدارة بلا مكان: تعتمد أساساً على الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد (التليديسك) والمؤتمرات الإلكترونية، والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

٣- إدارة بلا زمان: إذ تستمر ٢٤ ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.

٤- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

مما سبق يمكن الاستنتاج بأن الإدارة الإلكترونية أصبحت ضرورة ملحة لنجاح عمل كافة المؤسسات، لما تحققه من تحسين للأداء ومرونة واستثمار للموارد ولما تتمتع به من خصائص فريدة ميزتها عن كافة المداخل والاتجاهات الإدارية، والتي يمكن التعبير عنها من خلال الشكل التالي:



شكل (١) خصائص الإدارة الإلكترونية

أهداف الإدارة الإلكترونية:

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، ومن أهدافها: إدارة الملفات بدلاً من حفظها، واستعراض المحتويات بدلاً من القراءة، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها، واستخدام البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد، والقيام بالإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات، وتحقيق الإنجازات بدلاً من المتابعة (السالمي والسليطي، ٢٠٠٨، ٤٠). وذكر أحمد (٢٠٠٩، ٧٣) أهداف الإدارة الإلكترونية بما يلي:

١- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال ٢٤ ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
٢- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
٣- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
٤- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
٥- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
٦- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
٧- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

وعلى صعيد المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس بشكل خاص يمكن استنتاج الأهداف التالية للإدارة الإلكترونية:

- إنجاز الأعمال المدرسية بسرعة أكبر ودقة أعلى.
- تنظيم وتسهيل وتطوير العمل المدرسي والتحرر من الروتين المعقد.
- توفير الأجواء المناسبة للقيام بالعملية التربوية والتعليمية.

- ربط المدارس بالإدارات التعليمية التابعة لها.
- حفظ كافة البيانات حول المباني والموظفين والطلاب وتحديثها باستمرار.
- متابعة نشاط كافة الوحدات والجهات التعليمية والإدارية.

فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يحقق تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من الفوائد للمنظمة، وقد أشار غنيم (٢٠٠٨، ٣٩- ٤٢) إلى تلك الفوائد، والتي تعبر عنها الباحثة بما يتوافق مع طبيعة المدرسة كمؤسسة تعليمية بما يلي:

١- تحسين مستوى أداء المنظمة، والتي منها المؤسسات التعليمية كالمدارس: إذ يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءات العمل مما يسهل الأعمال والمعاملات، ويقلل من مشكلات وشكاوى المستفيدين.

٢- انخفاض تكاليف الإنتاج والخدمات وزيادة ربحية المنظمة وبالنسبة للمؤسسة التعليمية انخفاض تكاليف تقديم الخدمة التعليمية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمدرسة: إذ يتطلب الشكل الإلكتروني للمنظمة عددا أقل من الموظفين دون التقيد بمواقع جغرافية محددة، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها.

٣- اتساع نطاق الأسواق (قاعدة المستفيدين) التي تتعامل فيها المنظمة وبالنسبة للمدارس تتسع قاعدة المتعاملين مع الإدارة المدرسية من طلاب وأولياء أمور ومؤسسات المجتمع المحلي، كما تزداد التنافسية بين المدارس: ويتم ذلك من خلال التغطية الكبيرة لشبكة

الاتصالات الإلكترونية بحيث تزول حواجز القيود الجغرافية، مما يسمح للمستفيد بمساحة أكبر للاختيار بين المعروضات المتعددة.

٤- توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين، وبالنسبة للمدرسة توجيه الخدمة المدرسية والتعليمية وفقا لرغبات واحتياجات الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي: إذ يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين، بما يمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات عملائها.

٥- تحسين جودة المنتجات، وزيادة درجة التنافسية وبالنسبة للمدرسة تحسين جودة الخدمات المدرسية، وزيادة قدرتها التنافسية نسبة لباقي المدارس: إذ تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب، فتتوفر المعلومات عن رغبات المستفيدين، مما يمكن المنظمة من تحسين جودة أدائها ومستوى الخدمة، وبالتالي تحسين درجة تنافسية المنظمة.

٦- تلافي مخاطر التعامل الورقي: حيث يتم من خلال الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر، وهذا يقضي بدوره على سلبيات التعامل الورقي.

ويشير عامر (٢٠٠٧، ٣٥) إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحقق الفوائد التالية، والتي تصيغها الباحثة بما يتلاءم مع طبيعة عمل الإدارة المدرسية:

- المرونة في العمل بحيث يمكن لقائدة المدرسة والإدارية في المدرسة الدخول إلى الشبكة الداخلية بسهولة من أي مكان يوجد فيه وتأدية العمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه.
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات المدرسية وحمايتها من أي أضرار قد تلحق بها من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في مكان آمن خارج حدود المدرسة.

ويشير ياسين (2010، ٣٥) بأن فائدة تطبيق الإدارة الإلكترونية تتضح من خلال قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، كما أنها تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين، وتحقق تعامل المؤسسات التعليمية كالمدارس بفاعلية وكفاءة مع متغيرات العصر.

وتشير خلوف (٢٠١٠، ١٦) إلى فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية والتي يمكن صياغتها بما يتوافق مع المدارس بما يلي:

- السرعة والدقة في تخزين كافة المعلومات التي تخص عمل المدرسة، ومعالجة وتشغيل البيانات، والاستعلام عن النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي.
- الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العملية التعليمية (الطالب، ولي الأمر، المجتمع) بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيد.
- تقديم كافة الخدمات المدرسية بأقل التكاليف والجهد والوقت.

- تأكيد وإظهار الشفافية في أداء العمل المدرسي، وفي التعامل مع المستفيدين من الخدمات المدرسية.
- التخلص من البيروقراطية في أداء العمل المدرسي.
- التواصل وتقديم الخدمات والمعلومات للمستفيدين من المدرسة الكترونيا على مدار السنة ومباشرة دون الحاجة إلى الحضور الشخصي.
- المساهمة في المحافظة على البيئة من خلال التعامل اللا ورقي، ومن خلال تقليل ازدحام المواصلات حيث يحصل المستفيدون على الخدمات التي تقدمها المدرسة عن بعد.
- تمكين قادة المدارس من أداء عمل الإداري والفني بطريقة أفضل، بمساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء العمل المدرسي، وتوفير وقتهم وجهدهم بما يمكنهم من التركيز على الأعمال التطويرية المهمة بدلا من الأعمال الكتابية الورقية.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام:

هناك عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي أوردها باكير (٢٠٠٦، ٤١) على النحو التالي:

١- البنية التحتية: وهي تتضمن تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

٢- تأمين شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية.

٣- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.

٤- توافر عدد لابأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت.

٥- التدريب وبناء القدرات، ويشمل تدريب كافة الإداريين والعاملين والمستفيدين على استخدام الإدارة الإلكترونية.

٦- توفر الإرادة السياسية، والمستوى المناسب من التمويل.

٧- وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

٨- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية.

٩- خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

ويرى قنبر (٢٠١٤، ٤١٢) ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات كما يلي:

١- البنية التحتية: إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات السلكية واللاسلكية وتكون قادرة على تأمين التواصل.

٢- البنية المعلوماتية: وتتكون من جزأين متكاملين هما شبكات الاتصال، ومراكز الخدمات.

٣- شبكات الاتصال: وهي العمود الفقري لتنفيذ الأعمال الإلكترونية، إذ تقوم بنقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة من خلال الوسيط الناقل للمعلومات من مكان لآخر.

كما أن هناك متطلبات أخرى لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل بما يلي: (المغربي، ٢٠٠٤، ١١٤)، و(عبد الفتاح، ٢٠٠٨، ١٧١) :

- التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.
- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات.
- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.
- التركيز على دراسة حاجات المستفيدين وإشباعها.
- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.
- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
- التركيز على ترابط نظم الخدمات.
- التركيز على القدرات الفنية.
- وعي وثقافة جماهيرية.
- المحافظة على الخصوصية في المعلومات والمعاملات.
- مرونة الهياكل التنظيمية، وملاءمتها المهام ومسؤوليات الإدارة الإلكترونية.

كما يرى توربان وآخرون (Turban& others, 2007, 521) ضرورة أن يكون هناك تخطيط استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية كالمدارس لكي تتمكن من تطوير ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تقوم إدارات المدارس بالتفكير الإبداعي ويتضمن ذلك بيئة العمل الحالية وأهداف واستراتيجيات المدرسة، وفهم قدرات النظام الحالي والتطلع لكيف يمكن لنظم المعلومات أن تنتج مميزات مستقبلية للمدرسة.

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

رغم وضوح متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومحاولة المنظمات العمل على توفير تلك المتطلبات، إلا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يواجه العديد من المعوقات.

وتم تصنيف معوقات الإدارة الإلكترونية وفقا لنوع المعوق، وفي ضوء ذلك تتمثل معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بما يلي:

أولا: المعوقات الإدارية والتنظيمية:

أورد الباحثون عددا من المعوقات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بما يلي:

١- اتباع الأساليب البيروقراطية وروتين وتعقد إجراءات العمل (غنيم، ٢٠٠٤، ٣٤٢)

٢- عدم وضوح رؤية وأهداف المنظمة للعامين (العلاق، ٢٠٠٦، ٧٦).

٣- عدم وجود خطة معلوماتية شاملة يستطيع جميع العاملين في المنظمة السير بموجبها (الحربي والرويلي، ٢٠٠٥، ٢٢٣).

٤- نقص فرص التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية، والذي يمكن أن يعود إلى عدم كفاية التمويل، وعدم توفر الوقت الكافي لتدريب الموظفين أثناء فترة الدوام الرسمي، وعدم توافر خطة متكاملة وشاملة للتدريب (شعبان، ٢٠٠٦، ٦٧٠).

٥- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية (مروش، ٢٠١٥).

وأشـار أحمـد (٢٠٠٩ ، ٧٤) إلى معوقـات تتمثـل في الرؤيـة الـضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها ، وعدم وجود أنظمة وتشريعات أمنيـة أو التـساهل في تطبيقهـا ، والتمـسك بالمركزيـة وعـدم الرضـا بـالتغيير الإداري. ويـشير أبـو مغـايض (٢٠٠٤ ، ٢٥٣) إلى أن مـن المعوقـات الإداريـة لتطبيـق الإداريـة الإلكترونيـة عـدم وضـوح الرؤيـة ، ووجـود تفـاوت في أخـذ المنظمـات بأسـباب تفعيـل الأنظمـة المعلوماتيـة الإداريـة ، وضـعف تكامـل التخطيط والتحليل والقدرة على التنبؤ بالمستقبل ، وعـدم تحقيـق التـوازن بـين خطة المنظمة والاستراتيجية الكلية نظراً لتعدد المنظمات والأجهـزة الحكوميـة ، وغيـاب إدارة التغـيير. كمـا يـشير العمـار (٢٠٠٨ ، ١٦١) إلى عـدم مواكبـة التشريعات والنظم الإدارية للمستجدات ، وعدم وجود هياكل تنظيمية محـددة وواضحة.، ومن المعوقات التنظيمية التي أوردتها بدريـة الحربـي في المؤسـسات التعليمية (٢٠١٥ ، ٤٤) ما يلي :

- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غيـاب التنـسيق بـين الأجهـزة والإدارات الأخـرى ذات العلاقـة بنـشاط المؤسسة ، حتى تمتلك الأنواع نفسها من الأجهزة والبرمجيات.
- نـدرة التـدريب المتخـصص بـشكل واسـع في المواقـع المرغوبـة داخـل المؤسسة.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضـعف الـدعم الـسياسي مـن القيـادات الـسياسية لمـشروع الإدارة الإلكترونية.

- الافتقار إلى وجود جهة مركزية تتبنى مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة.
- ضعف المرونة في اختيار الحل الأفضل إجراءات نظام الإجراءات والصيانة.
- صعوبات إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني.

كما أشار الحيت (٢٠١٥ ، ٤١) إلى معوقات تتمثل في تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية ، وتداخل المسؤوليات وضعف التنسيق ، وغياب التشريعات المناسبة ، وغياب الشفافية ، وتوصلت دراسة المسعودي (٢٠١٠) إلى معوقات إدارية تمثلت في الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، ونقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ، وضعف التحفيز لاستخدام التقنيات الإلكترونية.

ثانياً : المعوقات التقنية :

تتضمن المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كل المسائل المتعلقة بواقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدام شبكة الانترنت ، وتطور صناعة البرامج وخدمات تكنولوجيا المعلومات (ياسين ، ٢٠١٠ ، ٣٣٣).

هناك مجموعة من المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وهي :

١- عـدم وجـود أو ضـعف البنيـة التحتيـة اللازمـة لتطبيـق الإدارة الإلكترونيـة (جـبر، ٢٠٠٢ ، ٢٠١) و (الـسالمي والـسالمي ، ٢٠٠٥ ، ٢٣٧). ويـرى الـسالمي والـسليطي (٢٠٠٨ ، ٢٧٤) أن البنية التحتية للشبكات المحلية وأنظمة الاتصالات ضعيفة هزيلة ، نظرا لقدم المواصلات الهاتفية أو الأنظمة المستخدمة ، أو لعدم وجود خادمات قوية مناسبة ، ولعدم وجود صيانة أو تحديث مستمر للشبكة.

٢- الاحتياج إلى استثمارات مالية ضخمة لإيجاد التقنية المعلوماتية لبناء البنية التحتية المعلوماتية ، مع الافتقار إلى الخبرة اللازمة في التقنيات الدقيقة.(أبو مغايض ، ٢٠٠٤ ، ٢٥٤).

٣- وجود معضلة الفجوة الرقمية نتيجة العوائق التعليمية والاقتصادية والتنظيمية التي تجعل دخول العالم الرقمي عملية صعبة ، وكذلك في ضعف البنية الأساسية في مجالات الاتصالات (أبو مغايض ، ٢٠٠٤ ، ٢٥٤).

٤- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها (السالمي والسالمي ، ٢٠٠٥ ، ٢٣٧). والتباين من نظام لآخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات (السالمي والسليطي ، ٢٠٠٨ ، ٢٧٤).

٥- ضعف الأمن المعلوماتي ، والحاجة إلى حماية الخصوصية ومنع الاختراقات (السالمي والسالمي ، ٢٠٠٥ ، ١٥٣) ، إذ يتعارض الاعتماد على التقنيات المعلوماتية مع حفظ الأمن المعلوماتي (أبو

مغايض، ٢٠٠٤، ٢٥٤)، والحاجة إلى اتخاذ التدابير اللازمة لسن التشريعات والقوانين الدولية الكفيلة بتوفير الأمن المعلوماتي وتوفير بيئة إلكترونية آمنة (Jessup & Valacich, 2007, 413) .

٦- نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، وضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية (المسعودي، ٢٠١٠)

ومن المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية ما أشارت له بدرية الحربي (٢٠١٥، ٤٥) بما يلي:

- صعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي في البيئات التعليمية.
- ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل المؤسسة التعليمية الواحدة.
- تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في البيئة التعليمية.
- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض المناطق.

ثالثاً: المعوقات البشرية :

- النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي(Jessup & Valacich, 2007, 131) وقلة توفر المتخصصين في الحاسب الآلي (فودة، ١٤٢٠، ١٢١).
- ضعف الوعي الحاسوبي والمعلوماتي لدى بعض الموظفين الإداريين (السالمي والسالمي، ٢٠٠٥، ٢٣٧).

- الأمية التكنولوجية: إذ تحدث الأمية في استخدام الحاسب تأخرا عن مواكبة التطور (الموسى، ٢٠٠٦، ١٦).
- ضعف اللغة الانجليزية والتي تعتبر اللغة الرئيسة والرسمية للشبكة، لذا تؤكد على ضرورة تكثيف جهود الترجمة والتعريب وإيجاد أمن ثقافي عربي(محيريق، ٢٠٠٥، ١٥٩).
- الخوف والرهبة من استخدام الحاسب: إذ يتملك بعض المديرين الرهبة والخوف عند استعمال الحاسب، مع تفاوت الخبرات في مجال استخدام الحاسب (أبا الحسن، ٢٠٠١، ٥٦) و (فودة، ١٤٢٠، ١٢١).
- ضعف قناعة المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية التحول الإلكتروني. (العمار، ٢٠٠٨، ١٦١)
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال التقنية داخل المؤسسات (الحربي، ٢٠١٥، ٤٤)
- خوف المتعاملين من الآثار السلبية للتقنية الحديثة في مصالحهم (الحربي، ٢٠١٥، ٤٥)
- قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية، والنقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي، وضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية (المسعودي، ٢٠١٠).

- خوف المسؤولين من فقدانهم مراكزهم الوظيفية، وقلة الكفاءات المتحكمة بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات (مروش، ٢٠١٥).

وأورد الحسنات (٢٠١١، ٩٨) معوقات بشرية منها:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي، والخوف والقلق من استعمال الحاسب الآلي.
- قلة برامج التدريب في مجال استخدام التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية، مع افتقار العاملين إلى المهارات اللازمة لاستخدام الحاسب.
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن إدخال التكنولوجيا يشكل تهديدا لسلطتهم.
- ضعف الثقة في حماية سرية المعلومات.
- مقاومة العاملين لتطبيق التقنية وضعف الرغبة والقناعة بها، ومقاومة تأثير إدخال التقنية على وظائف الأفراد
- قلة تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

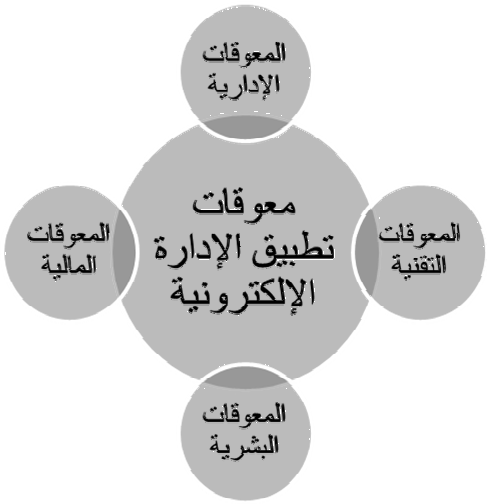
كما أشار المغيرة (٢٠١٠) إلى قلة دعم الإدارة العليا لنشاطات الإبداع والابتكار لدى الموظفين، وضعف الإعداد الأكاديمي والمهني لمستخدمي تقنيات الإدارة الإلكترونية، وضعف الوعي التقني عند القيادات التي تملك قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية.

رابعا: المعوقات المالية:

تعتبر المعوقات المالية من أهم المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يشير العلاونة (٢٠٠١) إلى أن تزايد ظهور الأجهزة والأنظمة الجديدة وتطورها المستمر يجعل الأجهزة والأنظمة القديمة تفقد فاعليتها، وبالتالي فإن استبدال تلك الأجهزة والأنظمة القديمة بأخرى جديدة يترتب عليه تكاليف كبيرة. ويرى جبر (٢٠٠٢، ٢٠٢) أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف الدعم السياسي والمالي، حيث يجب دعم مشروع التحول نحو الإدارة الإلكترونية ماليا ليؤمن له فرصة الاستمرار والتطور. كما يشير الحيت (٢٠١٥، ٤١) إلى قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.

وهناك ضرورة لمشاركة القطاع الخاص في الاستثمار والتمويل من تحسين للبنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة، وإنشاء معاهد التدريب الخاصة بالحاسب الآلي (غنيم، ٢٠٠٦، ٢٠٩). وفي المدارس فإن إدخال الحاسب الآلي في مجال العمل الإداري المدرسي وتعميمه على جميع المدارس وعلى مختلف مراحل التعليم العام يتطلب ميزانية مالية كبيرة، كما أن هذه التكلفة لا تنتهي بمجرد شراء الحاسب الآلي، فمن أهم المشكلات الاحتياجات المادية التي تحتاج إليها المدارس، إذ أن ارتفاع تكلفة تطبيق استخدام الإدارة الإلكترونية في التعليم واضح وملموس، خاصة أن الأجهزة تتجدد يوما بعد يوم سواء على صعيد البرامج أم على صعيد العتاد (حمدي، ٢٠٠٨، ١٢٦).

مما سبق فإن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية كثيرة ومتعددة الجوانب، كما أنها صعبة ومتشابكة ومتداخلة في الإدارة المدرسية، من هنا فقد تم تصنيفها في أداة الدراسة إلى إدارية، وتقنية، وبشرية، ومالية، والشكل التالي يوضح معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



شكل (٢) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

* * *

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية، ومنها:

- **دراسة ويغاند (** Wiegand, 2003 **) بعنوان الادارة الإلكترونية في المنظمات التربوية ومدى تأثيرها في هيكلة ووظائف الأفراد**، ونتج عنها أن استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين أنواع الوظائف المختلفة على المستويات الوظيفية والتنظيمية يسير وفق حدود هرمية التسلسل مبنية على المستويات المتوسطة ومستويات الإدارات، وأن هناك تزايدا في استخدام البريد الإلكتروني ليحقق التعاون ما بين الوحدات التنظيمية المختلفة والمتباعدة، وأنه توجد فروق في درجة استخدام المدراء للبريد الإلكتروني حيث إن مديري الإدارة العليا يستخدمون البريد الإلكتروني يوميا أكثر من مديري المستوى الأقل، وجود علاقة ارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات وبين أصناف العمل والمهام الوظيفية، بحيث يتنوع استخدام التكنولوجيا بتنوع تصنيف العمل وأنواع المهام، كما ترتبط أهمية استخدام البريد الإلكتروني ارتباطا وثيقا بتكرار استخدام البريد الإلكتروني على المستويات المختلفة للتنظيم الإداري.

- **دراسة فوزية الدعيلج (٢٠٠٥) بدراسة بعنوان : "رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرحلة الثانوية** "، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي للرؤى المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمنطقة مكة المكرمة، ومن نتائج الدراسة وجود أثر فعال لتطبيق الإدارة الإلكترونية، أما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فتمثلت في ضعف المخصصات المالية لشراء الأجهزة، ونقص الكوادر البشرية، والقصور في

عقد الدورات التدريبية، وتمثلت طرق التغلب على المعوقات في تطوير نظم العمل وأساليبه، وخلق الوعي لدى منسوبي المدرسة بأهمية الإدارة الإلكترونية، وتوفير المدربات الماهرات. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بالنسبة للفاعلية المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية، وبالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة، وتعزى إلى الدورات التدريبية.

- **دراسة غنيم (٢٠٠٦) بعنوان" دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة"** وهدفت إلى التعرف على إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها، والكشف عن الفروق في استجابات المديرين حول ذلك، وتعرف مقترحاتهم لتفعيل إسهامات الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، والحد من معوقاتها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٧) مديرا من جميع مراحل التعليم العام، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية، وأن أكثر إسهامات الإدارة الإلكترونية كانت في اتخاذ القرار وأقلها في تطوير تقييم الأداء، وأن أكثر معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية تمثلت في المعوقات المادية وأقلها في معوقات البرمجيات.

- **دراسة العريشي (٢٠٠٨) بعنوان: "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)**، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وأهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيقها، وأبرز معوقات تطبيقها، ومن نتائجها أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الالكترونية، ووجود عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية ووجود معوقات بدرجة موافق بشدة، وتمثلت أبرز المعوقات في محدودية توافر شبكة الانترنت في الوحدات الإدارية، وغياب التخطيط الاستراتيجي للتحول نحو العمل الإلكتروني، وندرة الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، وقلة خبرة بعض القيادات في مجال الإدارة الإلكترونية، وضعف الصيانة الدورية للبنية التحتية، وسيطرة المركزية على عملية صنع واتخاذ القرار، وغموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات، ونقص الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية، والخوف من التغيير لدى بعض القيادات الإدارية.

- **دراسة حمدي (٢٠٠٨) بعنوان: "الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة"**. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الصعوبات الإدارية والبشرية والتقنية والبرمجية والمالية التي تحد من استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري ووكلاء تلك المدارس، والتعرف على درجة صعوبة كل عائق، وأظهرت نتائج الدراسة وجود صعوبات إدارية

تمثلت في حاجة المدارس إلى موظف مختص في تشغيل وصيانة تقنيات الإدارة الإلكترونية، وندرة الدورات التدريبية، وغياب لوائح تنظيم طرق تطبيق الإدارة الإلكترونية، والافتقار إلى خطط لاستخدام الإدارة الإلكترونية، وأن البنى التحتية للمدارس غير مهيأة لاستخدام الإدارة الإلكترونية. وتمثلت الصعوبات البشرية في صعوبة التعامل مع البرمجيات الإلكترونية المعتمدة على اللغة الإنجليزية، وضعف التأهيل التقني للمديرين والوكلاء، وصعوبة إيجاد الوقت الكافي للتعامل مع الإدارة الإلكترونية. وتمثلت الصعوبات التقنية في محدودية خطوط الهاتف، والتأخر في الدعم الفني، والصيانة الضعيفة، وندرة مصممي البرامج الإدارية المدرسية. أما الصعوبات المالية فتمثلت في انعدام دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية – العينية)، وضآلة موارد المدرسة المالية، وعدم تقديم دعم مالي تحفيزي للمدارس، وافتقار المدارس إلى ميزانية خاصة بالتدريب.

- **دراسة المسعود (٢٠٠٨) بعنوان" المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس"**. وهدفت الدراسة إلى تعرف المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة الرس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٨) مدير ووكيل مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة لتوفير هيئة إدارية مدرسية مؤهلة فنيا وقادرة على استخدام تقنية المعلومات الإدارية، والحاجة إلى توفير المبرمجين القادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية للإدارة المدرسية، وتوفير الفنيين للعمل على مواجهة

الأعطال التي تحدث في الأجهزة الحاسوبية وملحقاتها وشبكات الاتصال في المدارس، وأن هناك حاجة إلى تحقيق الربط الإلكتروني بين إدارات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها، وحاجة إلى تأمين أجهزة حاسب آلي حديثة مع كامل ملحقاتها لأعضاء الهيئة الإدارية المدرسية، وشبكة اتصال، وخط اتصالي ذو سرعة عالية، مع تأمين البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وأنظمة الحماية الآلية المتطورة لحماية البيانات المدرسية وحفظها.

- **دراسة الغامدي (٢٠٠٩) بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري"**، وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية، ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري من وجهة نظر المديرين والوكلاء، ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتم بدرجة عالية، وأنه يسهم في تجويد العمل الإداري بدرجة عالية جداً في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية

- **دراسة إيمان خلوف (٢٠١٠) بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"**، أظهرت نتائجها أن هناك واقعا منخفضا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a =٠,٠٥) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فأعلى، ولمتغير الموقع

الجغـرافي لـصالح المدينـة ، ولـمتغير عـدد الـدورات التدريبيـة في مجـال الإدارة الإلكترونية لصالح الذين تـدربوا دورة تدريبيـة واحـدة أو أكثـر في مجـال الإدارة الإلكترونية ، كما أظهـرت نتـائج الدراسـة عـدم وجـود فـروق تعـزى لمتغيرات الخبرة الإدارية ، أو مجال التخصص ، أو موقع المحافظة .

- **دراسة القرني (٢٠١١) بعنوان" مهارة استخدام الحاسب الآلي لـدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة : درجة أهميتها وانعكاسها على تطـوير العمـل الإداري"** ، وهـدفت الدراسـة إلى تعـرف درجـة أهميـة امـتلاك مـديري المدارس لمهارة استخدام الحاسـب ، ومـدى إسـهام تطبيقـات الحاسـب في مهـام الإدارة المدرسـية ، والـصعوبات الـتي تواجـه مـديري المـدارس في اسـتخدام الحاسب الآلي في الأعمال الإدارية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وأداة الاسـتبانة وطبقـت الدراسـة علـى كامـل مجتمعهـا البـالغ (٢٢٠) مـدير مدرسة ابتدائية ، وأشـارت نتـائج الدراسـة إلى موافقـة مجتمـع الدراسـة بدرجـة كـبيرة جـدا علـى أهميـة امـتلاك مـديري المـدارس لمهـارة اسـتخدام الحاسـب ، وعلى أن الحاسب يسهم بشكل كبير في مهام الإدارة المدرسية ، كمـا توصـلت الدراسـة إلى أن أهـم الـصعوبات الـتي تواجـه مـديري المـدارس تتمثـل في نـدرة الـدورات التدريبيـة للإداريـين في مجـال تطبيقـات الحاسـب الإداريـة ، وضـعف عملية صيانة أجهزة وبرامج الحاسب الآلي في المدرسة.

- **دراسة الحسنات (٢٠١١) بعنوان" معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعـات الفلـسطينية"** ، وهـدفت إلى التعـرف علـى المعوقـات ومقترحـات التغلـب عليهـا ، واسـتخدم الباحـث المـنهج الوصـفي ، وأداة الاسـتبانة وطبـق

دراسته على عينة عشوائية طبقية بلغت ٣٠٥ من أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ومن أهم نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة كبيرة، وكان ترتيبها المعوقات المالية، ثم البشرية ثم التنظيمية فالتقنية. حيث تمثلت أبرز المعوقات التنظيمية في: الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وضعف دعم وزارة التربية والتعليم العالي لسياسات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتمثلت أبرز المعوقات التقنية في: عدم تكامل القاعات الدراسية والإدارية بما يتناسب مع تقنيات الإدارة الإلكترونية، ونقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية. وأبرز المعوقات البشرية في ضعف مهارات اللغة الإنجليزية، ونقص الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية، وأبرز المعوقات المالية في: ضعف الدعم الحكومي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وندرة وجود حوافز مالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني.

- **دراسة سليمة (٢٠١٣) بعنوان " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية"**، هدفت إلى توضيح الأطر النظرية لمصطلح الإدارة الإلكترونية، والتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية والمعوقات التنظيمية والتقنية والمالية والبشرية التي تحول دون التطبيق الفعلي المتكامل للإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية الجزائرية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وطبق أداة بحثه الاستبانة على عينة قصدية من المسؤولين عن المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود معوقات تنظيمية أهمها غموض المفهوم وعدم وضوح الرؤية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وعدم وجود سياسة مكتوبة واضحة أو أدلة توضح مراحل

التحول الإلكتروني بطريقة مهيكلة، وانعدام التخطيط السليم لعملية الانتقال السلس نحو الإدارة الإلكترونية، ووجود معوقات تقنية أهمها ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقلة كفاية وكفاءة الأجهزة والمعدات المتوافرة، والتسارعات المتواصلة للتقنيات وعدم القدرة على ملاحقتها، أما المعوقات المالية فكانت من أكبر المسببات في فشل أو تأخر مشروع الإدارة الإلكترونية بسبب قلة الميزانية المخصصة لتهيئة البنية التحتية وانعدام المخصصات المالية لتطويرها وتجديدها. كما أشارت الدراسة إلى وجود عراقيل ذات طبيعة قانونية أهمها عدم ملاءمة القوانين والتشريعات الراهنة لتوجه الإدارة الإلكترونية، والتأخر في سن تشريعات للمعاملات الإلكترونية، أما المعوقات البشرية فكان أهمها غموض سبل تبين مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين، والخوف من التحول الإلكتروني، ومقاومة التغيير لدى الموظفين.

- **دراسة آدم (٢٠١٣) بعنوان " استخدام الإدارة الإلكترونية في التعليم: المدرسة الإلكترونية نموذجا"** وهدفت إلى تسليط الضوء على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال المدرسة الإلكترونية نموذجا والتي تشجع على استخدام وسائل غير تقليدية في التعليم والتعلم من خلال تكنولوجيا المعلومات خارج الفصل الدراسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي النظري ومن أهم النتائج التي عرضتها الدراسة وجود العديد من المشكلات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة على مستوى الوطن العربي والتي تمثلت في: قلة نماذج الإدارة الإلكترونية الناجحة، وعدم تغيير الإجراءات لدى العديد من الحكومات رغم إدخال الحاسب، وأن هناك فرق بين موقع

إلكتروني جميل وبين خدمات متكاملة تنهي إجراءات بيروقراطية، وعدم التواصل في العمل بين الجهات المالية والجهات الإدارية، وعدم اعتبار المواطن نقطة ارتكاز، وعدم دعم البرامج الإدارية الإلكترونية، وعدم إدراك أهمية الحماية وأمن المعلومات، والخوف من التغيير، وتداخل المسؤوليات، وغياب التشريعات المناسبة، ومعوقات الانترنت كالتكلفة العالية واللغة الانجليزية، واختلاف نظم الإدارة داخل المنظمة الواحدة، وعدم توافر البنية التحتية الأساسية، والطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها، وعدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

- **دراسة اشتيوي (٢٠١٣) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة- فرع غزة"** وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري، ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبيان الفروق في استجابات عينة الدراسة حول محاورها تبعا لمتغير (العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكادر الوظيفي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق دراسته على عينة عشوائية بسيطة بنسبة ٦٤,٣٦ ٪ من مجموع العاملين بجامعة القدس المفتوحة – فرع غزة، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: قناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد على التغلب على عامل البعد الجغرافي، ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي، وأن الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع العاملين

وحل مشكلاتهم داخل وخارج العمل، وعدم وضوح الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين، والنقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية.

- **دراسة الشمري (٢٠١٥) بعنوان" المتطلبات الرئيسة لتحول المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية"** وهدفت الدراسة إلى عرض الأسس المتعلقة بتحول المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي النظري، ومن النتائج المهمة فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث توصلت الدراسة إلى معوقات منها: التخبط السياسي الذي يمكن أن يحبط مبادرة الإدارة الإلكترونية، وتأخر وضع الإطار القانوني والتنظيمي للإدارة الإلكترونية، ومقاومة التغيير وعدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية، ونقص القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والنفقات الكبيرة اللازمة وحاجة الأجهزة الإلكترونية للتحديث، والحاجة إلى إعادة تصميم العمل، وضعف البنية التحتية، والأمية الإلكترونية، وعدم قدرة التشريعات والنظم الإدارية على مواكبة التطور والمستجدات، وضعف برامج التوعية الإعلامية بالإدارة الإلكترونية، وضعف قناعة المسؤولين بالإدارات العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية.

- **دراسة بدرية الحربي (٢٠١٥) بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والحلول المقترحة لها"**، وهدفت إلى التعرف على المعوقات التقنية، والتنظيمية، والبشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأظهرت نتائجها أن

المعوقات الإدارية جاءت في الترتيب الأول، تليها المعوقات البشرية، ثم المعوقات التقنية، كما أظهرت النتائج أن هناك فروق في الاستجابة تجاه تلك المعوقات تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة (٦- ١٠ سنوات) و (١١- ١٥ سنة)، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على مؤهلات ماجستير ودكتوراه.

- **دراسة ميلينكوفك (Milenkovic, 2016) بعنوان "تحديد مستوى نضج منظمات الأعمال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة إلكترونية المحتوى"** وهدفت إلى تعرف درجة الإدراك لدى منظمات الأعمال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإلكترونية من حيث النضج المؤسسي ونضج الموظفين والنضج التكنولوجي حول محتوى نظام الإدارة الإلكترونية. واستخدم الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن نموذج النضج لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة الإلكترونية يتضمن أربعة أبعاد هي: القدرة المهنية، والقدرة التكنولوجية، وبعد العمليات، وبعد الالتزام بالعمليات، كما أظهرت نتائج الدراسة أهمية محتوى نظام الإدارة الإلكترونية لعملية صنع القرار.

- **دراسة طاهرة روحي، وأحمد، والدين (Tahira Roohi, Ahmed & Ad-din, 2016) بعنوان "وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في منطقة بيشاور"**، وهدفت الدراسة إلى تعرف وجهات نظر مديري المدارس حول تقديم ودمج تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في صفوف المدارس الثانوية في

منطقة بيشاور، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من ٢٠ مدير مدرسة، وتكون الاستبيان من قسمين: الأول لجمع البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، والثاني للتعرف على الممارسات التكنولوجية، والكفايات التكنولوجية، والمسؤوليات المتعلقة بمديري المدارس الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمكن أن يقوموا بدور كمرشدين للهيئة العاملة في المدرسة لتطوير كفاياتهم التكنولوجية، وتنفيذ خطط النمو المهني، وتقديم النصح والإرشاد. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت واسع بين المدارس الثانوية في منطقة بيشاور حول استخدام التكنولوجيا في العمل المدرسي.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الشبه: اشتركت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الإدارة الإلكترونية سواء في المؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات، وفي التركيز على معوقات الإدارة الإلكترونية، كما تشابهت مع العديد من الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، والتطبيق على قادة المدارس.

أوجه الاختلاف: يلاحظ أن بعض الدراسات ركزت على جانب تطبيق الإدارة الإلكترونية وتفعيلها والفوائد المتحققة، في حين ركزت دراسات أخرى على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين تم التركيز في الدراسة الحالية على المعوقات فقط. كما تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في عينة البحث.

أوجه التفرد: تفردت الدراسة الحالية بالتناول المعمق لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتصنيفها بشكل دقيق إلى معوقات إدارية، وتقنية، وبشرية ومالية.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد مشكلة الدراسة وفي بناء أداة الدراسة.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو تعبيرا كميا فيصفها رقميا ويوضح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون، ٢٠١١).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تألف مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، والبالغ عددهن ٥٠٠ قائدة، وفقاً لإحصاءات وزارة التعليم، ١٤٣٦- ١٤٣٧هـ (http://riyadhedu.gov.sa/stat.aspx). وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة واستهدفت ٢٥٠ قائدة مدرسة بنسبة ٥٠ ٪ من مجتمع الدراسة إلا أنه تم الاستجابة من قبل ٢١٨ قائدة مدرسة بنسبة مثلت ٤٣,٦ ٪ من مجتمع الدراسة.

وصف خصائص عينة الدراسة:

يبين الجدول التالي وصف عينة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

	الفئات	التكرار	النسبة
المرحلة التعليمية	ابتدائي	83	38.1
	متوسط	75	34.4
	ثانوي	60	27.5
سنوات الخدمة كقائدة مدرسة	أقل من ٥سنوات	40	18.3
	من ٥- اقل من ١٠	43	19.7
	من ١٠ فأكثر	135	61.9
	المجموع	218	100.0

أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، والمنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح لها، والإمكانيات المادية المتاحة، اعتبرت الاستبانة الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة. فتم تصميم الاستبانة بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة، بحيث اشتملت على محورين: الأول معوقات الإدارة الالكترونية والثاني سبل التغلب على معوقات الإدارة الإلكترونية، وتم اعتماد سلم ليكرت الثلاثي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الثلاث (عالية، متوسط، منخفضة) وهي تمثل رقمياً (٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج: من ١,٠٠- ١,٦٦ يشير إلى درجة منخفضة، من ١,٦٧- ٢,٣٣ يشير إلى درجة متوسطة، من ٢,٣٤- ٣,٠٠ يشير إلى درجة عالية، وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (٣) - الحد الأدنى للمقياس (١) ٣- ١

عدد الفئات المطلوبة (٣) ٣ =٠,٦٦

ومن ثم إضافة الجواب (٠,٦٦) إلى نهاية كل فئة.

صدق أداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية، تم تطبيقها ميدانيًا على عينة استطلاعية قوامها ٣٠ من القائدات من خارج عينة الدراسة، وحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة. كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون للمعوقات

وسبل التغلب عليها بالدرجة الكلية للمحور

المحور/ المجال	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
المعوقات الإدارية	١	0.695❖❖	٤	0.820❖❖	٧	0.889❖❖
	٢	0.759❖❖	٥	0.864❖❖	٨	0.873❖❖
	٣	0.801❖❖	٦	0.892❖❖	٩	0.866❖❖
المعوقات التقنية	١	0.821❖❖	٥	0.869❖❖	٩	0.858❖❖
	٢	0.716❖❖	٦	0.837❖❖	١٠	0.860❖❖
	٣	0.782❖❖	٧	0.824❖❖	١١	0.854❖❖
	٤	0.770❖❖	٨	0.802❖❖	-	
المعوقات البشرية	١	0.842❖❖	٥	0.819❖❖	٩	0.748❖❖
	٢	0.877❖❖	٦	0.835❖❖	١٠	0.606❖❖
	٣	0.855❖❖	٧	0.819❖❖	١١	0.667❖❖
	٤	0.820❖❖	٨	0.875❖❖	-	-
المعوقات المالية	١	0.864❖❖	٣	0.838❖❖	٥	0.681❖❖
	٢	0.853❖❖	٤	0.783❖❖	٦	0.603❖❖
سبل التغلب على المعوقات	١	0.850❖❖	٥	0.836❖❖	٩	0.680❖❖
	٢	0.898❖❖	٦	0.886❖❖	١٠	0.721❖❖
	٣	0.874❖❖	٧	0.882❖❖	١١	0.723❖❖
	٤	0.834❖❖	٨	0.791❖❖	١٢	0.775❖❖

يلاحظ ❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معامل ارتباط كل معوق من المعوقات وكذلك سبل التغلب على المعوقات مع محورها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (٣٠) قائدة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهن في المرتين. كما تم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٣) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٣) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية (ن=٣٠)

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
مجال المعوقات الإدارية	٠,٨٩	٠,٨٢
مجال المعوقات التقنية	٠,٩١	٠,٨٣
مجال المعوقات البشرية	٠,٩٥	٠,٨٤
مجال المعوقات المالية	٠,٩٢	٠,٩١
معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	٠,٩٣	٠,٩٠
سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	٠,٩٤	٠,٩١

إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:

تم تطبيق أداة الدراسة بعد الحصول على خطاب تسهيل المهمة، حيث تم توزيع الاستبانة أداة الدراسة باليد، وكذلك عبر الرابط الالكتروني للاستبانة، وتمت الاستجابة من قبل ٢١٨ قائدة مدرسة.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل البيانات التي جمعت، باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

الأساليب الإحصائية:

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة.

طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest).

معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي.

تحليل التباين الثنائي.

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه.

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية (الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية) لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية (الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية) لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهن، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديراتهن على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولا: مجال المعوقات الإدارية

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعوقات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	عدم التنسيق بين مختلف الجهات التعليمية في نوع الأجهزة والأنظمة المستخدمة	2.74	.558	عالية
٢	٣	قصور تنسيق الأنشطة المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.61	.600	عالية
٣	٦	تعقد وروتينية إجراءات العمل في المدرسة	2.54	.713	عالية
٤	٩	ندرة البرامج التدريبية المتاحة لقائدات المدارس حول الإدارة الإلكترونية	2.48	.609	عالية
٥	٨	ضعف التحفيز على تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.47	.623	عالية
٦	٢	الافتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق الإدارة الإلكترونية	2.35	.684	عالية
٧	٥	المركزية في تسيير العمل واتخاذ القرارات	2.34	.696	عالية
٨	٧	عدم توافق الهيكل التنظيمي للمدرسة مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	2.12	.884	متوسطة
٩	١	غموض الرؤية المستقبلية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية	1.87	.816	متوسطة
		مجال المعوقات الإدارية	2.39	.425	عالية

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.87-2.74)، حيث جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "عدم التنسيق بين مختلف الجهات التعليمية في نوع الأجهزة والأنظمة المستخدمة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.74) وقد يعزى ذلك إلى أن تزويد المدارس بالأجهزة والأنظمة المستخدمة فيها يتم على فترات مختلفة قد تختلف فيها الجهات الموردة للأجهزة، وتدعم هذه النتيجة ما جاء في الأدبيات حول هذا المعوق ومنها اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها (السالمي والسالمي، ٢٠٠٥، ٢٣٧). والتباين من نظام لآخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات (السالمي والسليطي، ٢٠٠٨، ٢٧٤). وعدم دمج البرامج الإدارية الإلكترونية، واختلاف النظم داخل المنظمة الواحدة (آدم، ٢٠١٣)، وغياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات (مروش، ٢٠١٥)، وندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل المؤسسة التعليمية الواحدة (الحربي، ٢٠١٥).

بينما جاءت الفقرة رقم (١) ونصها "غموض الرؤية المستقبلية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.87)، وقد يفسر ذلك بأن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ذات رؤية واضحة ومحددة فيما يتعلق باستخدام وتفعيل التقنية والتي تعد الإدارة الإلكترونية أبرز مجالاتها، الأمر الذي جعل هذا المعوق أقل المعوقات، وقد جاء بدرجة متوسطة وقد أشارت العديد من الأدبيات إلى هذا المعوق عدم وضوح رؤية وأهداف المنظمة للعامين (العلاق، ٢٠٠٦، ٧٦)، ومنها عدم وجود خطة معلوماتية شاملة يستطيع جميع العاملين في المنظمة السير بموجبها (الحربي

والرويلي، ٢٠٠٥، ٢٢٣)، وما أشار إليه أحمد (٢٠٠٩، ٧٤) حول الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.

وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات الإدارية ككل (2.39) وهو يمثل درجة عالية وفقا للمقياس المستخدم في الدراسة مما يدل على أن هناك حاجة لبذل الجهود لتحسين الأمور الإدارية بما يدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية. وتتفق نتائج الدراسة حول هذا المجال مع نتائج دراسة حمدي (٢٠٠٨) حيث جاءت فيها الصعوبات الإدارية بدرجة عالية.

ثانيا: مجال المعوقات التقنية

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعوقات التقنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٥	قصور متابعة صيانة الأجهزة وتحديث برمجياتها	2.73	.443	عالية
٢	٩	ضعف التطبيقات المتوفرة في المدارس نسبة إلى التطبيقات العالمية الشائعة.	2.60	.491	عالية
٣	٨	عدم وجود جهة مسؤولة عن متابعة وتطوير البرمجيات المستخدمة في المدارس	2.48	.804	عالية
٤	١	ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	2.47	.804	عالية
٥	٦	الافتقار إلى قواعد البيانات الدقيقة والكاملة حول كل ما يتعلق بالعمل المدرسي	2.39	.614	عالية
٦	٤	عدم التطابق بين الأنواع المختلفة من الحاسبات.	2.32	.466	متوسطة
٧	١٠	ضعف برامج الحماية المتوافرة في أجهزة الحاسب في المدارس	2.26	.780	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨	٢	عدم توافر شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	2.25	.862	متوسطة
٩	٣	صعوبة مواكبة التطور السريع والجذري لتكنولوجيا الحاسب	2.18	.752	متوسطة
١٠	٧	صعوبة اختيار الأجهزة والبرامج المناسبة للعمل المدرسي	2.05	.860	متوسطة
١١	١١	صعوبة تعريب الأجهزة/البرامج الأجنبية	1.87	.713	متوسطة
		المعوقات التقنية	2.33	.403	متوسطة

يبين الجدول (٥) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.87-2.73)، حيث جاءت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "قصور متابعة صيانة الأجهزة وتحديث برمجياتها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.73)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى كثرة عدد المدارس وعدم وجود برنامج دوري للمتابعة والصيانة، وقلة عدد الفنيات في مجال صيانة أجهزة الحاسب. ويدعم هذه النتيجة ما أشار إليه السالمي والسليطي (٢٠٠٨، ٢٧٤) من أن البنية التحتية للشبكات المحلية وأنظمة الاتصالات ضعيفة هزيلة، نظرا لعدم وجود صيانة أو تحديث مستمر للشبكة، وما أشارت له الحربي (٢٠١٥) من تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في البيئة التعليمية، وما أشارت له فودة (١٤٢٠، ١٢١) من قلة المتخصصين في مجال الحاسب ممن يمكنهم القيام بالصيانة.

بينما جاءت الفقرة رقم (١١) ونصها "صعوبة تعريب الأجهزة/البرامج الأجنبية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.87)، وقد يعزى إلى

إمكانية الاستعانة بمن يفسر المعاني وكيفية استخدام البرمجية في البيئة المدرسية، وكذلك أن البرمجيات المستخدمة في المدارس جاءت معربة.

وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات التقنية ككل (2.33) والذي يمثل درجة متوسطة وتتفق نتائج الدراسة حول المعوقات التقنية مع نتائج دراسة كل من الحسنات (٢٠١١) وبدرية الحربي (٢٠١٥) حيث جاءت المعوقات التقنية فيها بالمرتبة الأخيرة، وتختلف نتائج الدراسة حول هذا المجال مع نتائج كل من دراسة حمدي (٢٠٠٨) والتي جاءت فيها كل من الصعوبات التقنية والصعوبات البرمجية بدرجة عالية.

ثالثا: مجال المعوقات البشرية

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعوقات البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٩	ضعف مهارات اللغة الانجليزية مما يضعف القدرة على استخدام بعض البرمجيات	2.67	.473	عالية
٢	٥	ندرة الكوادر الفنية المؤهلة والمدربة على تشغيل وصيانة الحاسب.	2.47	.623	عالية
٢	٧	افتقار العاملين إلى المهارات اللازمة لاستخدام الحاسب.	2.47	.623	عالية
٤	١	مقاومة بعض منسوبات المدرسة للتغيير المتعلق بالتكنولوجيا	2.42	.603	عالية
٥	٢	ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.41	.708	عالية
٦	٣	افتقار منسوبات المدرسة إلى المهارات اللازمة لاستخدام الحاسب.	2.39	.614	عالية
٧	١١	ضعف ثقة منسوبات المدرسة بالتعاملات الإلكترونية	2.39	.615	عالية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨	٨	عدم تقبل بعض قائدات المدارس للتحديث في أسلوب العمل	2.28	.582	متوسطة
٩	٤	الخوف من فقدان المرجع الوظيفي والسمعة التي تكونت من خلال النظام القديم	2.19	.756	متوسطة
١٠	٦	الخوف والقلق من استعمال الحاسب الآلي.	2.14	.731	متوسطة
١١	١٠	العزوف عن استخدام أجهزة الحاسب خوفا من المساءلة في حالة تعطل الجهاز	2.06	.777	متوسطة
		مجال المعوقات البشرية	2.35	.369	عالية

يبين الجدول (٦) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.06-2.67)، حيث جاءت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "ضعف مهارات اللغة الانجليزية مما يضعف القدرة على استخدام بعض البرمجيات " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.67)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن بعض البرمجيات الحديثة المساعدة في العمل الإداري من غير برمجيات وزارة التعليم لا زالت غير معربة مما يضعف قدرة قائدات المدارس على استخدامها، وتدعم هذه النتيجة ما جاء في الأدبيات حول هذا المعوق متمثلا في ضعف اللغة الانجليزية والتي تعتبر اللغة الرئيسة والرسمية للشبكة، لذا تؤكد على ضرورة تكثيف جهود الترجمة والتعريب وإيجاد أمن ثقافي عربي(محيريق، ٢٠٠٥، ١٥٩).

بينما جاءت الفقرة رقم (١٠) ونصها "العزوف عن استخدام أجهزة الحاسب خوفا من المساءلة في حالة تعطل الجهاز" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.06) ويمكن أن يفسر ذلك بتحمل الجهات المسؤولة في إدارة

التعليم لتعويض تلف الأجهزة وتعطلها دون مساءلة، وأن حاجز الخوف من استخدام الحاسب والتقنية تضاءل بشكل كبير مع التطور السريع وزيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع بشكل عام. وقد أشارت الأدبيات إلى وجود الخوف والرهبة من استخدام الحاسب: إذ يتملك بعض المديرين الرهبة والخوف عند استعمال الحاسب، مع تفاوت الخبرات في مجال استخدام الحاسب (أبا الحسن، ٢٠٠١، ٥٦) و (فودة، ١٤٢٠، ١٢١).

وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات البشرية ككل (2.35)، وهو يمثل درجة عالية، وتتفق نتائج الدراسة حول هذا المجال مع نتائج دراسة (Tahira& othersm 2016) والتي أشارت إلى أهمية دور العنصر البشري ووجود التفاوت بين مديري المدارس في استخدام التكنولوجيا، وتختلف نتائج الدراسة حول هذا المجال مع نتائج دراسة حمدي (٢٠٠٨) التي جاءت فيها الصعوبات البشرية بدرجة متوسطة، ودراسة سليمة (٢٠١٣) والتي جاءت فيها المعوقات البشرية في المرتبة الأخيرة، ودراسة اشتيوي (٢٠١٣) التي كان آخر معوقاتها النقص في مهارات العاملين.

رابعا : مجال المعوقات المالية :

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعوقات المالية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات	2.72	.448	عالية
٢	٥	قلة المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج الكترونية خاصة بالعمل المدرسي	2.72	.448	عالية
٢	٦	قلة المخصصات المالية للبرامج التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	2.72	.448	عالية
٤	١	نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	2.67	.602	عالية
٥	٤	قلة كفاية الموارد المالية لصيانة الأجهزة الالكترونية في المدارس	2.66	.476	عالية
٦	٢	ارتفاع تكلفة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس	2.59	.721	عالية
		مجال المعوقات المالية	2.68	.430	عالية

يبين الجدول (٧) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.59-2.72)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.72)، ويمكن أن يفسر ذلك بعدم وجود بند مخصص في الميزانية لشراء أنظمة الحماية وتركيز الميزانية على شراء الأجهزة وملحقاتها وتتفق الدراسة في ذلك مع نتيجة دراسة سليمة (٢٠١٣) التي جاء فيها ضعف الميزانية من أبرز العراقيل المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتؤكد هذه النتيجة ما جاء في الأدبيات حول هذا المعوق حيث أشار الحيت (٢٠١٥، ٤١) إلى قلة

الاعتمادات المالية المخصصة للتطبيقات الإلكترونية الحديثة، كما أشار حمدي (٢٠٠٨، ١٢٦) إلى أن إدخال الحاسب الآلي في مجال العمل الإداري المدرسي وتعميمه على جميع المدارس وعلى مختلف مراحل التعليم العام يتطلب ميزانية مالية كبيرة، كما أن هذه التكلفة لا تنتهي بمجرد شراء الحاسب الآلي، وهناك ارتفاع في تكلفة تطبيق استخدام الإدارة الإلكترونية في التعليم بشكل واضح وملموس، خاصة أن الأجهزة تتجدد يوما بعد يوم سواء على صعيد البرامج أم على صعيد العتاد.

بينما جاءت الفقرة رقم (٢) ونصها "ارتفاع تكلفة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.59)، وقد يفسر ذلك بزيادة الاهتمام من قبل وزارة التعليم على توفير كل ما يلزم لتشجيع وتفعيل الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي جعل هذا المعوق أقل المعوقات نسبة لقائدات المدارس رغم أنه جاء بدرجة عالية.

وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات المالية ككل (2.68) وهو يمثل درجة عالية، وتتفق نتائج الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة فوزية الدعيلج (٢٠٠٥) التي جاء المعوق المالي من أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها.

أما بالنسبة لإجمالي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فتتضح من خلال الجدول التالي.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية (الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية) لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	مجال المعوقات الإدارية	2.39	.425	عالية	٢
٢	مجال المعوقات التقنية	2.33	.403	متوسطة	٤
٣	مجال المعوقات البشرية	2.35	.369	عالية	٣
٤	مجال المعوقات المالية	2.68	.430	عالية	١
	إجمالي محور معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.41	.284	عالية	

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.33-2.68)، حيث جاء مجال المعوقات المالية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.68)، وتتفق نتائج الدراسة هنا مع نتائج دراسة فوزية الدعيلج (٢٠٠٥) والتي تمثلت أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها بضعف المخصصات المالية لشراء الأجهزة، بينما جاء المعوقات التقنية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.33)، وبلغ المتوسط الحسابي لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ككل (2.41) أي بدرجة عالية، وتتفق نتائج الدراسة حول المعوقات ككل مع نتائج دراسة كل من حمدي (٢٠٠٨) والتي جاءت فيها صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ككل بدرجة عالية، ودراسة العريشي (٢٠٠٨) التي جاءت فيها المعوقات بدرجة موافق بشدة.

السؤال الثاني: ما سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٩	توفير مستوى مناسب من التمويل	2.86	.345	عالية
١	١٠	تنفيذ خطة شاملة للتشجيع على تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.86	.345	عالية
٣	٧	تدريب منسوبات المدرسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.79	.406	عالية
٤	٣	برمجة المعاملات المدرسية إلى معاملات إلكترونية	2.74	.558	عالية
٤	١١	وضع التشريعات القانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإضفاء المصداقية والثقة فيها	2.74	.440	عالية
٦	٤	الصيانة الدورية للأجهزة الإلكترونية وشبكات الاتصال والبرمجيات	2.73	.578	عالية
٦	٨	نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها	2.73	.443	عالية
٨	١	تأمين شبكة حديثة للاتصالات مستندة إلى بنية تحتية متطورة	2.67	.602	عالية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٨	٢	توافر الوسائل الإلكترونية كأجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة الحديثة المتطورة	2.67	.602	عالية
١٠	١٢	توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية	2.54	.608	عالية
١١	٥	مواكبة التطورات العالمية في التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية	2.53	.623	عالية
١٢	٦	التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.46	.725	عالية
		سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.69	.445	عالية

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.46-2.86)، حيث جاءت الفقرتان (٩ و١٠) ونصهما على "توفير مستوى مناسب من التمويل"، و"تنفيذ خطة شاملة للتشجيع على تطبيق الإدارة الإلكترونية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.86)، وقد يفسر ذلك بأن عائق الميزانية كان من أعلى العوائق المالية وبالتالي جاء توفير التمويل من أعلى السبل كما أن تشجيع التطبيق يعتبر أساسيا للتغلب على التردد ومقاومة التغيير المتعلق بتطبيق التكنولوجيا، وهذا ينسجم مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة حول المعوقات حيث جاءت المعوقات المالية بشكل عام بدرجة عالية وكان أبرزها ما يتعلق بالمخصصات المالية مثل " ضعف الميزانيات المخصصة لشراء أنظمة حماية المعلومات" و" قلة المخصصات المالية لتصميم وتطوير برامج إلكترونية خاصة بالعمل المدرسي" و " قلة المخصصات المالية للبرامج

التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية"، وجاء المعوق المتعلق بالتخطيط " الافتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق الإدارة الإلكترونية" بدرجة عالية.

بينما جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها "التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.46)، وقد يفسر ذلك بأن الإدارة العليا ممثلة بوزارة التعليم تشجع وبشكل كبير على تفعيل الإدارة الإلكترونية، وتتبنى كافة المبادرات والمشاريع التطويرية من أجل تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

وبلغ المتوسط الحسابي لسبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ككل (2.69) أي بدرجة عالية. وتتفق نتائج الدراسة حول هذا المجال مع نتائج دراسة (Milenkovic, 2016) التي ركزت على أهمية محتوى نظام الإدارة الإلكترونية كسبيل لتفعيلها، ودراسة فوزية الدعيلج (٢٠٠٥) والتي تمثلت أبرز سبل التغلب فيها على المعوقات بتطوير نظم العمل وخلق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

السؤال الثالث: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات قائدات مدارس التعليم الحكومية في مدينة الرياض حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وسبل التغلب عليها والتي تعزى لمتغيري (المرحلة التعليمية) و (سنوات الخدمة كقائدة مدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة **حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية** حسب متغيري المرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة كقائدة مدرسة والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب متغير المرحلة التعليمية ومتغير سنوات الخدمة كقائدة مدرسة

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
المرحلة التعليمية	ابتدائي	2.35	.266	83
	متوسط	2.40	.267	75
	ثانوي	2.49	.312	60
سنوات الخدمة كقائدة مدرسة	أقل من ٥سنوات	2.32	.277	40
	٥- اقل من ١٠	2.50	.135	43
	١٠ فأكثر	2.41	.313	135

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بسبب اختلاف فئات متغيرات المرحلة التعليمية، ومتغير سنوات الخدمة كقائدة مدرسة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (١١).

جدول (١١) تحليل التباين الثنائي للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية ولمتغير سنوات الخدمة كقائدة مدرسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرحلة التعليمية	.480	2	.240	3.121	.046
سنوات الخدمة	.408	2	.204	2.651	.073
الخطأ	16.375	213	.077		
الكلي	17.491	217			

يتبين من الجدول (١١) الآتي:

- وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية (α = ٠,٠٥) تعـزى للمرحلـة التعليميـة، حيـث بلغـت قيمـة ف ٣,١٢١ وبدلالـة إحـصائية بلغـت ٠,٠٤٦، ولبيان الفروق الزوجيـة الدالـة إحـصائيا بـين المتوسـطات الحسابية تم اسـتخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (١٥)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لأثر سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف ٢,٦٥١ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٠٧٣. وتتفق نتائج الدراسة هنا مع نتائج دراسة إيمان خلوف (٢٠١٠) الـتي توصـلت لعـدم وجود فروق في الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الخبرة.

جدول (١٢) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لمتغير المرحلة التعليمية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

		المتوسط الحسابي	ابتدائي	متوسط	ثانوي
المرحلة التعليمية	ابتدائي	2.35			
	متوسط	2.40	.05		
	ثانوي	2.49	.14❖	.09	

❖دالة عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) بـين الابتدائي والثانوي وجاءت الفروق لصالح الثانوي، وتتفق نتائج الدراسة في هذا المجال مع نتيجة دراسة (Wigand,2003) التي توصلت إلى وجود فروق بـين المـديرين حـول الإدارة الإلكترونيـة تعـود لـصالح المـديرين مـن المـستوى الأعلى.

ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **لسبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية** حسب متغيري المرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة كقائدة مدرسة والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب متغير المرحلة التعليمية ومتغير سنوات الخدمة كقائدة مدرسة

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
المرحلة التعليمية	ابتدائي	2.42	.509	83
	متوسط	2.78	.374	75
	ثانوي	2.96	.094	60
سنوات الخدمة كقائدة مدرسة	أقل من ٥سنوات	2.61	.381	40
	٥- اقل من ١٠	2.72	.475	43
	١٠ فأكثر	2.71	.453	135

يبين الجدول (13) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بسبب اختلاف فئات متغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة كقائدة مدرسة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (١٤).

جدول (١٤) تحليل التباين الثنائي للمرحلة التعليمية وسنوات الخدمة على سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرحلة التعليمية	11.758	2	5.879	40.518	.000
سنوات الخدمة	1.228	2	.614	4.233	.016
الخطأ	30.905	213	.145		
الكلي	42.974	217			

يتبين من الجدول (١٤) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى للمرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة ف ٤٠,٥١٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠,٠٠٠، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (١٨).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) تعزى لسنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف ٤,٢٣٣ وبدلالة احصائية بلغت ٠,٠١٦، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (١٥).

جدول (١٥) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لمتغير المرحلة التعليمية على سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

	المتوسط الحسابي	ابتدائي	متوسط	ثانوي
ابتدائي	2.42			
متوسط	2.78	.36❖		
ثانوي	2.96	.53❖	.18❖	

❖دالة عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥).

يتبين من الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠.٠٥) بين ابتدائي من جهة وكل من متوسط وثانوي من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من متوسط وثانوي، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠.٠٥) بين متوسط وثانوي وجاءت الفروق لصالح ثانوي، وقد يفسر ذلك بأن مدارس المرحلة الثانوية وبحكم أنها المرحلة الأكبر وتولى الاهتمام الأكبر من حيث تطبيق التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية فكانت سبل التغلب على المعوقات لديها أعلى.

جدول (١٦) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لمتغير سنوات الخدمة على سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥- اقل من ١٠	من ١٠ فأكثر
أقل من ٥سنوات	2.61			
٥- اقل من ١٠	2.72	.11❖		
١٠ فأكثر	2.71	.10❖	.00	

❖دالة عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥).

يتبين من الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠.٠٥) بين أقل من ٥ سنوات من جهة وكل من ٥- اقل من ١٠، ومن ١٠ فأكثر من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من ٥- اقل من ١٠، من ١٠ فأكثر، وقد يعزى ذلك إلى أنه من سنوات خدمتهن أقل من ٥ سنوات يعتبرن من القائدات الحديثات واللواتي تكون لديهن مهارة في استخدام الحاسب وتطبيقات الإدارة الإلكترونية مما جعل الفئات الأخرى والأقدم من حيث

الخدمة توافق بدرجة أعلى على سبل التغلب على المعوقات باعتبارهن أكثر حاجة لتنفيذ هذه السبل.

* * *

أبرز النتائج والتوصيات والمقترحات:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١- جاءت معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض بدرجة عالية، وأعلاها وجودا المعوقات المالية تليها المعوقات الإدارية فالمعوقات البشرية وأخيرا المعوقات التقنية. وفي ضوء ذلك توصي الباحثة بما يلي:

- توفير ميزانية مخصصة لغايات تفعيل الإدارة الإلكترونية بكفاءة بحيث تتضمن بنودا واضحة محددة لشراء أنظمة حماية المعلومات، وتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية الخاصة بالعمل المدرسي، وتقديم البرامج التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، وإجراء الصيانة الدورية لكافة الأجهزة الحاسوبية في المدارس.
- تحسين الترتيبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بحيث يتم التنسيق بين مختلف الجهات التعليمية لمراعاة انسجام وتوافق الأجهزة الحاسوبية المستخدمة والأنظمة والبرمجيات المستخدمة، وتنسيق كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بين المدارس من جهة، وبينها وبين مكاتب وإدارات التعليم من جهة أخرى، مع ضرورة تسهيل إجراءات العمل وتقديم برامج تدريبية مناسبة حول تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحفيز قائدات المدارس على تطبيقها، ووضع خطة شاملة لضمان التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية.

- العناية بالموارد البشرية في المدارس وتمكينها من حيث تحسين مهارات اللغة الإنجليزية، وتقديم البرامج التدريبية حول تشغيل وصيانة الحاسب واستخدامه بكفاءة، وتشجيع منسوبات المدارس على التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال توعيتهن وزيادة ثقافتهن الحاسوبية.
- إجراء الصيانة الدورية لأجهزة الحاسب في المدارس وتحديث البرمجيات والاستفادة من التطبيقات الإلكترونية العالمية الشائعة وتحسين البنية التحتية بما يساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٢- حصلت سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على درجة عالية من الأهمية، وفي ضوء ذلك توصي الباحثة باتخاذ جميع هذه السبل، ووضع الآليات المناسبة لتفعيلها من خلال ما يلي:

- الاعتماد الرسمي لميزانية مخصصة لغايات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- السماح بمرونة التحويل بين بنود الميزانية المعتمدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وفقا لظروف واحتياجات المدرسة.
- صياغة أهداف واضحة محددة لتشجيع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- اتخاذ الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق أهداف خطة التشجيع على تطبيق الإدارة الإلكترونية
- تسهيل إجراءات العمل الإداري والاكتفاء بالإجراءات والمراسلات الإلكترونية والتقليل من التعامل الورقي.
- اعتماد التوقيع الإلكتروني والوثائق الإلكترونية، والاعتراف بكافة المعاملات الإلكترونية وإضفاء المصداقية والصفة القانونية عليها.

- تأمين شبكة اتصالات سريعة وعالية الجودة في المدارس.
- التدريب و بناء القدرات، ويشمل تدريب كافة الموارد البشرية على طرق استخدام أجهزة الحاسب وإدارة الشبكات وقواعد البيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على استخدام الإدارة الالكترونية بشكل سليم، ونشر ثقافة استخدام الإدارة الالكترونية فى المدارس.
- وجود التشريعات والتعليمات القانونية التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.
- توفير الأمن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث او تلاعب.مثل الجدار النارى والتشفير.
- وضع خطة تسويقية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية وإبراز محاسنها، وإقامة الندوات والمؤتمرات وحلقات المناقشة في إدارات التعليم والمدارس وذلك لتهيئة المناخ المناسب للتعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية.

بعد إجراء الدراسة والتوصل إلى نتائجها وتوصياتها، يقترح إجراء دراسات مستقبلية على النحو التالي:

- دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية.

- دراسة دور الإدارة الإلكترونية في مساعدة قائد المدرسة على القيام بدوره تجاه تحقيق رؤية المملكة.
- تطوير أنموذج للقيادة المدرسية المطبقة للإدارة الإلكترونية.

* * *

المراجع

المراجع العربية:

- آدم، طلعت (٢٠١٣). استخدام الإدارة الإلكترونية في التعليم: المدرسة الإلكترونية نموذجا، **المؤتمر العلمي العربي السابع حول التعليم وثقافة التواصل الاجتماعي**، ص ٧٤٢- ٧٦٨- جامعة سوهاج- مصر.
- آل ناجي، محمد عبد الله. (٢٠٠٥). **الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية**. الرياض: مطابع المدينة.
- أبا الحسن، خالد (٢٠٠١). جوانب مهمة في اختيار وتعميم برامج الحاسب التعليمية، **المؤتمر الوطني السادس عشر للحاسب الآلي**، ٤- ٧/ ٢/ ٢٠٠١ التطوير التربوي، وزارة المعارف.
- أبو مغايض، يحيى (٢٠٠٤). **الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي**، الرياض: مكتبة العبيكان.
- أحمد، محمد سمير (٢٠٠٩). **الإدارة الإلكترونية**. عمان: دار المسيرة.
- اشتيوي، محمد (٢٠١٣). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة- فرع غزة- **مجلة جامعة الأقصى**، سلسلة العلوم الإنسانية- جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، مجلد ١٧، عدد ٢ يونيو ص ٢١٨- ٢٤٨.
- الأغبري، عبد الصمد. (٢٠٠٨ م). **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**. بيروت: دار النهضة العربية.
- باكير، علي حسين (٢٠٠٦). المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، **مجلة آراء حول الخليج**، ع٢٣، ص ١٩- ٢٥، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات.
- جبر، محمد (٢٠٠٢). الموجه الإلكترونية القادمة: الحكومة الإلكترونية، **مجلة الإداري**، ٢٤، (٩١)، ص ١٦٧ - ٢٠٩.

- الحازمي، عبدالله.(١٤٢٧هـ)، **معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري: دراسة مسحية على ادارة تعليم منطقة المدينة المنورة**، رسالة ماجستير، جامعة طيبة، كلية التربية، قسم الادارة التربوية.
- حامد، فداء محمود (٢٠١٢). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار البداية.
- الحربي، أحمد؛ والرويلي، خالد (٢٠٠٥). الأرشفة الإلكترونية: الأهداف والمعوقات، ورقة عمل مقدمة إلى **ندوة الحاسب في الأجهزة الحكومية الواقع والتطلعات**، منعقدة في ٢٠- ٢٣ مارس، ص ٢٢٣- ٢٤٥، الرياض: معهد الإدارة.
- الحربي، بدرية (٢٠١٥). **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والحلول المقترحة لها**. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط- كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحربي، عبد الله (١٤٢٩ ه). **إدارات الحاسب الآلي الإلكترونية بالإدارات التعليمية في مدينة الرياض**- المعوقات والحلول، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم ادارة تربوية.
- الحسنات، ساري عوض (٢٠١١). **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات التربوية، القاهرة.
- حمدي، موسى.(٢٠٠٨). **الصعوبات التي تواجه استخدام الإدارة الإلكترونية في إدارة المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

- الحيت، أحمد فتحي (٢٠١٥). **مبادئ الإدارة الإلكترونية**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خلوف، إيمان حسن مصطفى.(٢٠١٠م). **واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات**. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: نابلس. فلسطين.
- الدعيلج، فوزية عبدالعزيز . (٢٠٠٥ـ). **رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بمكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- السالمي، علاء؛ والسليطي، خالد .(٢٠٠٨). **الإدارة الإلكترونية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السالمي، حسين؛ والسالمي، علاء.(٢٠٠٥). **شبكات الإدارة الإلكترونية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السبيعي، مناحي. (١٤٢٨هـ)، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة**، دراسة ماجستير، جامعة ام القرى بمكة المكرمة، كلية التربية .
- سليمة، سعيدي (٢٠١٣). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة، **المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات**، مج ٤٨، ع ٤ كانون الأول، ص ٧١- ١١١.
- شعبان، محمد.(٢٠٠٦). التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، **دورية معهد الإدارة العامة**، ٤٦، (٤)، ٦٥٩- ٧٠٣.

- الـشمري، محمـد (٢٠١٥) المتطلبـات الرئيـسة لتحـول المنظمـات إلى الإدارة الإلكترونية. **مجلة القراءة والمعرفة-** مصر، ع ١٦٧ سبتمبر، ص ٢١٧- ٢٣٢.
- عـامر، طـارق عبـد الـرؤوف (٢٠٠٧). **الإدارة الإلكترونيـة: نمـاذج معاصـرة**، القاهرة: دار السحاب للنشر.
- عبد الفتاح، إيمان (٢٠٠٨). البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظـل اخـتلاف طبيعـة المنظمـات والمـستويات التنظيميـة بهـا، **المجلـة العربيـة للإدارة-** الأردن، مجلد ٢٨، العدد ١، ص١٦٥- ٢١٢.
- عبيدات، ذوقان وآخرون. (٢٠١١م)، **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، عمان: دار الفكر.
- العريـشي، محمـد (٢٠٠٨). **إمكانيـة تطبيـق الإدارة الإلكترونيـة في الإدارة العامـة للتربية والتعليم بالعاصـمة المقدسـة (بنين)**، رسـالة ماجستير غير منشورة، مكـة المكرمة: جامعة أم القرى.
- العلاق، بشير(٢٠٠٦). **الاتصالات التسويقية الإلكترونية مدخل تحليلي تطبيقي**، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- العلاونة، علي أحمد (٢٠٠١). **واقع وآثار استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة: دراسـة ميدانيـة في مركـز وزارة التربيـة والتعلـيم الأردنيـة**، رسـالة ماجـستير غـير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العمار، عبـد الله بـن سـليمان (٢٠٠٨). **الإدارة التقليديـة والتحـول الإلكترونـي**. الرياض: المؤلف
- الغامدي، عزلاء (٢٠٠٩م). **واقـع تطبيـق الإدارة الإلكترونيـة في مـدارس تعلـيم البنين بمدينـة ينبـع الـصناعية ودرجـة مـساهمتها في تجويـد العمـل الإداري**. رسـالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٤). **الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل**، المنصورة: المكتبة العصرية.
- غنيم، أحمد (٢٠٠٨م). **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**. المنصورة: المكتبة العصرية.
- غنيم، أحمد علي (٢٠٠٦). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، **المجلة التربوية**، ٢١، (٨١)، ١٤٣- ٢١٩.
- فودة، ألفت (١٤٢٠). **الحاسب الآلي واستخداماته في التعليم، كلية التربية**، جامعة الملك سعود، الرياض.
- القرني، حسن بن حجر (٢٠١١). **مهارة استخدام الحاسب الآلي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة: درجة أهميتها وانعكاسها على تطوير العمل الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- قنبر، معتز (٢٠١٤). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات، **عالم التربية**- مصر، السنة ١٥، العدد ٤٨ أكتوبر، ص ٣٩٧- ٤١٧.
- القيسي، حنان (٢٠١٢). الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة، **مجلة الحقوق**، الجامعة المستنصرية، العراق، مجلد ٤، ع ١٦، ١٧، ص ١٢- ٤٦.
- محيريق، مبروكة (٢٠٠٥). **التأهيل والتدريب المهني للعاملين بمرافق المعلومات في العصر الإلكتروني**، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- مروش، آمال (٢٠١٥) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجزائر: دراسة ميدانية بمنظمة الضمان الاجتماعي. **مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية**، العدد ٢٩، ص ٢٠٢- ٢٢٢.

- المسعود، خليفة صالح خليفة (٢٠٠٨م). **المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس**. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المسعودي، سميرة مطر.(٢٠١٠م). **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة.
- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٤). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها، دراسة تطبيقية على ميناء دمياط، **المؤتمر العلمي السنوي الدولي العشرون (صناعة الخدمات في الوطن العربي- رؤية مستقبلية)**، ص ١- ٤٦، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- المغيرة، عبد العزيز فهد (٢٠١٠). **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية**. رسالة ماجستير. قسم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الموسى، عبدالله.(٢٠٠٦). **مقدمة في الحاسب الآلي والإنترنت**، الرياض: مؤسسة شبكة البيانات.
- نجم، نجم عبود .(٢٠٠٤م). **الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات**. الرياض: دار المريخ.
- وزارة التعليم (١٤٣٦- ١٤٣٧ه). (http://riyadhedu.gov.sa/stat.aspx).
- ياسين، سعد غالب (٢٠١٠). **الإدارة الإلكترونية**. عمان: دار اليازوري.

- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٥). **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**. الرياض : معهد الإدارة العامة.

المراجع الأجنبية:

- Balasen, Alan T (2000). Leading the Learning Organization: Communication& Competencies for managing change. Albany. State University of New York Press, SUNY series.
-Jessup, Leonard, & valacich, Joseph(2007). Information Systems today: managing in the digital world, 3rd ed, Pearson Prentice Hall.
- Milenkovic, Dejan S (2016). Determining the Maturity Level of Business Organizations for ICT Implementation in the Case of Electronic Content Management, Military Technical Courier, 2016, Vol. 64, No. 4 pp 1119-1131
- Roohi, Tahira, Ahmad, Syed Munir & Ud- din, Jalal (2016). School Heads Perceptions about Electronic Technologies in Secondary Schools of Peshawar, Khyber Pakhtunkhwa, FWU Journal of Social Sciences, Vol. 10, No. 11, pp. 115- 123.
- Royeen C. (2005). E- Management: A Survival Guide. Academic Leader, Vol. 21, Issue 10, Oct (2005), pp 1- 23.
-Turban, Efraim, & leidner, Dorothy , McLean, Ephraim & wetherb, James(2007). Information Technology for management: transforming organization in the digital economy. Wiley& Sons, Wallingford, United Kingdom.
-Wiegand (2003) electronic management in educational organizations and their impact on the structure and functions of personnel , Australian Journal of Technology, Vol.16, No.1,. 17-30.

❊ ❊ ❊

- Al-Sulami, Alaa; and Al-Sulaiti, Khaled (2008). Electronic Management, Amman: Dar Wael Publishing and Distribution.
- Al-Sulami, Hussein; and Al-Sulami, Alaa (2005). Electronic Management Networks, Amman: Dar Wael Publishing & Distribution.
- Salima, Saidi (2013). Obstacles to the Application of Electronic Management in the Algerian University Libraries from the Point of View of the University Libraries of Constantine, Jordan Journal of Libraries and Information, Vol. 48, 4 December, pp. 71-111.
- Shaaban, Mohamed (2006). Contemporary challenges to Arab human resources and ways to overcome them, Journal of the Institute of Public Administration, 46, (4), 659-703.
- Al-Shammari, Mohammed (2015). The main requirements for the transformation of organizations to electronic management. Journal of Reading and Knowledge - Egypt, p. 167 September, pp. 217-232.
- Al-Subaie, Menahi. (1428). The extent of the possibility of applying electronic management in the Department of Education Makkah Region, MA Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah, Faculty of Education.
- Yasin, Saad Ghaleb (2010). Electonic management. Amman: Dar Al Yazuri.
- Yasin, Saad Ghaleb. (2005). E-management and the horizons of its Arabic applications. Riyadh: Institute of Public Administration.

❊ ❊ ❊

- Al-Mousa, Abdullah (2006). Introduction to Computer and Internet, Riyadh: Data Network Foundation.
- Al-Mughira, Abdul Aziz Fahd (2010). Obstacles to the application of electronic management in the administrative work procedures from the point of view of the staff of the Ministry of Interior of Saudi Arabia. MA Thesis. Faculty of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.
- Al-Maghrabi, Abdelhamid (2004). The requirements of the application of electronic management to provide the service and the directions of the workers towards it. An applied study on Damietta Harbor. pp. 1- 46 The 20th Annual International Scientific Conference (Services Industry in the Arab World).
- Najem, Najem Abboud (2004). E-management strategy, tasks and problems. Riyadh: Dar Al-Marikh for publishing.
- Al Naji, Mohammed Abdullah. (2005). Educational and school administration: theories and practices in the Kingdom of Saudi Arabia. Riyadh: Al Medina Press.
- Obeidat, Thoukan and others. (2011). Scientific research concept and tools and methods, Amman: Dar al-Fikr.
- Al-Qaisi, Hanan (2012). Electronic management and Public Service Delivery, Journal of Law, Mustansiriya University, Iraq, Vol. 4, p 16, 17, pp. 12- 46.
- Qanbar, Mo'taz (2014). Requirements for the Application of Electronic Management in Universities, The World of Education - Egypt, Year 15, Issue 48 October, pp. 397-417.
- Al-Qarni, Hassan bin Hajar (2011). Computer Skills of Principals of Primary Schools in Jeddah: Degree of Importance and Reflection on the Development of Administrative Work, Unpublished MA Thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al Qura University, Makkah Al Mukarramah.

Education Medina, Master Thesis, University of Taiba, Faculty of Education, Department of Educational Administration.

- Al-Heet, Ahmed Fathi (2015). Principles of Electronic Management. Amman: Dar Al-Hamed Publishing and Distribution.
- Jabr, Muhammad (2002). The next e-directive: E-Government, Journal of Management, 24, (91), 167-209.
- Khalouf, Iman Hassan Mustafa (2010). The reality of the application of e-management in secondary public schools in the West Bank from the point of view of male & female managers. Unpublished MA, Department of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University: Nablus. Palestine.
- Muheriq, Mabrouka (2005). Vocational Rehabilitation and Training for Information Workers in the Electronic Age, Cairo: Arabic Nile Group.
- Al-Masoud, Khalifa Saleh Khalifa (2008). Human and material requirements for the implementation of electronic management in public schools from the perspective of school principals and their assistants in the province of Ras. Unpublished MA Thesis, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah.
- Masoudi, Samira Matar (2010). Obstacles to the application of electronic management in the management of human resources in the private health sector in the city of Makkah from the perspective of managers and staff of human resources. Unpublished MA thesis, Virtual International University UK.
- Merouche, Amaal (2015.) Obstacles to the application of electronic management in Algeria: a field study in the Social Security Organization. Al-Hikma Journal for Media and Communication Studies, No. 29, pp. 202-222.
- Ministry of Education (2016-2017) . http://riyadhedu.gov.sa/stat.aspx .

public education schools in Madinah, Journal of Education, 21, (81), 143-219.

- Hamdi, Mousa Abdullah. (2008). Difficulties facing the use of electronic management in secondary schools administration for boys in Mecca City from the point of view of school principals and vice principals, unpublished MA thesis. Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education, Umm Al Qura University: Makkah
- Hamed, Fidaa Mahmoud (2012). Electronic management. Amman: Dar AL Bidaiah.
- Al-Harbi, Abdullah. (1429). Computer departments in the administrations of education in Riyadh - obstacles and solutions, King Saud University, Faculty of Education, Department of educational management.
- Al-Harbi, Ahmed and Al-Ruwaili, Khaled (2003). E-archiving: Objectives and Constraints, the Computer Symposium in Government Agencies Reality and Aspirations, March 20-23, Riyadh: Institute of Management.
- Al Harbi, Badria (2015). Obstacles to the application of electronic management in the University of Qassim from the point of view of the administrative and academic leaders of the University and the solutions proposed to them. Master degree, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
- Al-Hasanat, Sari Awad (2011). Obstacles to the application of electronic management in Palestinian universities, Arab University of Education, Culture and Science, Institute of Arab Research and Studies, Department of Educational Studies, Cairo.
- Al-Hazmi, Abdullah (1427). Obstacles to the use of electronic management in administrative work: Survey study on the Department of

- Amer, Tarek Abdel Raouf (2007). E-Management: Contemporary Models, Cairo: Dar Al-Sahab Publishing, .
- Al-Ammar, Abdullah Ibn Suleiman (2008). Traditional management and electronic transformation. Riyadh.
- Al-Arishi, Mohammad. (2008). The possibility of implementing electronic management in the General Administration of Education in the Holy Capital (Benin), unpublished MA thesis, Makkah: Umm Al-Qura University.
- Al-Sheteiwi, Mohammed (2013). The role of electronic administration in activating administrative communication from the point of view of employees at Al-Quds Open University - Gaza Branch - Al-Aqsa University Journal, Human Sciences Series - Al-Aqsa University in Gaza, Palestine, Volume 17, June 2,
- Bakeer, Ali Hussein (2006). The Comprehensive Concept of Electronic Management Application, Magazine of Araa (Views) About Gulf, p. 23, Gulf Research Center, UAE.
- Fouda, Ulfat (1420). Computer and its uses in Education, College of Education, King Saud University, Riyadh
- Al-Ghamdi, Azala (2009). The reality of the application of electronic management in the boys schools in Yanbu Industrial City and the degree of their contribution in improving administrative work. Unpublished MA, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education, Umm Al-Qura University.
- Ghoneim, Ahmed Mohamed (2004). E-Management: The Prospects of the Present and Future Aspirations, Mansoura: Modern Library.
- Ghoneim, Ahmed (2008). Electronic Management between Theory and Practice. Mansoura: Modern Library.
- Ghoneim, Ahmed Ali (2006). The role of electronic management in the development of administrative work and the obstacles to its use in

List of References:

- Abdul Fattah, Iman (2008). The organizational environment and the requirements of the application of electronic management in light of the different nature of the organizations and their organizational levels, Arab Journal of Management - Jordan, Volume 28, No. 1, pp. 165-212.
- Abu Al-Hassan, Khalid (2001) Important aspects in the selection and dissemination of educational computer programs, the 16th National Congress of Computer, 4-7 / 2/2001 Educational Development, Ministry of Education.
- Abu Moghayid, Yahya (2004). E-Government: A Revolution on Traditional Administrative Work, Obeikan Library, Riyadh.
- Adam, Talaat (2013). The use of electronic management in education: e-school model, the 7th Arab scientific conference on education and culture of social communication, Sohaj University - Egypt.
- Al-Deilej, Fawziyya. (1426). A vision for the application of electronic management in the secondary stage from the point of view of supervisors of the school administration in Makkah. Unpublished MA, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education, Umm Al-Qura University: Makkah.
- Al-Aghbari, Abdul-Samad. (2008). School Management: The modern planning and organizational dimension. Beirut: Dar Annahdha Al-Arabiyah.
- Ahmed, Mohamed Samir (2009). Electronic management. Amman: Dar Al-Maseera .
- Al-Alaq, Bashir (2006). E-Marketing Communications: Applied Analysis Approach, Amman, Al-Warraq for Publishing.
- Al-Awneh, Ali Ahmed (2001). The Reality and Effects of Using Computerized Information Systems: A Field Study at the Jordanian Ministry of Education, Unpublished MA Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Obstacles to the Application of Electronic management among the Leaders of Public Education Schools in Riyadh City

Dr. Imtithal Ahmed Al-Saqa
Department of Educational Administration and Supervision,
College of Al-Sharq Al-Arabi for Postgraduate Studies

Abstract:

The study aims to identify the obstacles to apply the electronic management (administrative, technical, human, and financial) among the leaders of general public education schools in Riyadh city and to find ways to overcome them & to identify the differences of statistical significance between their responses about its dimensions, according to the variables of educational stage and years of service as a school leader.

To achieve its objectives, the study adopted the analytical descriptive approach, and the questionnaire as a tool for the study which was applied to a simple random sample of (218) school leaders in Riyadh city. After field application, the data were statistically analyzed and the following results were obtained.

Obstacles to the application of e-management among the leaders of general public education schools came at a high level and an average of (2.41 out of 3). The highest obstacles presence are the financial obstacles, followed by administrative obstacles, human obstacles and technical obstacles.

The ways to overcome the obstacles to the implementation of electronic management came with a high importance and a general average of (2.69 of 3). The most significant means were to provide an appropriate level of funding and to implement a comprehensive plan to encourage the application of electronic management. Training school staff to implement electronic management, and programming school transactions into electronic transactions.

There are statistically significant differences in the responses of the study sample members on its dimensions according to the variables of the educational stage for the benefit of secondary stage, and differences on the dimension of the ways of overcoming the obstacles according to the years of service for the benefit of the categories 5 to less than 10 years and more than 10 years. There are no differences about the dimension of obstacles according to years of service variable.

In light of the results of the study, the main recommendation includes to provide a budget allocated for the purposes of activating electronic management efficiently.

Keywords: E-management-AdminiStrative, human, Financial constraints

Applicatian Of e-mangement