

دور الإدارة الإلكترونية
في تعزيز مستوى الأداء الإبداعي لدى مديري المدارس
المتوسطة بالكويت في ضوء بعض المتغيرات

إعداد

د/ مشاري مجبل عبيد محمد سعد السويقان

دكتوراه الفلسفة في التربية، قسم أصول تربية تخصص إدارة تعليمية
كلية التربية (قنا)، جامعة جنوب الوادي

دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأداء الإبداعي لدى مديري المدارس المتوسطة بالكويت في ضوء بعض المتغيرات

د/ مشاري مجبل عبيد محمد سعد السويقان*

الملخص:

هدفت الدراسة تعرف دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأداء الإبداعي لدى مديري المدارس المتوسطة، ولأجل ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وجاءت الاستبانة مكونة من أربعة محاور، شمل المحور الأول العبارات الخاصة بدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مهارة الطلاقة لدى مديري المدارس المتوسطة، وشمل المحور الثاني العبارات الخاصة بدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مهارة المرونة لدى مديري المدارس المتوسطة، وشمل المحور الثالث العبارات الخاصة بدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مهارة المرونة لدى مديري المدارس المتوسطة، وشمل المحور الرابع العبارات الخاصة بدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مهارة الحساسية للمشكلات لدى مديري المدارس المتوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل لصالح ذوي المؤهل التربوي، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الإبداع الإداري، الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات.

* د/ مشاري مجبل عبيد محمد سعد السويقان: دكتوراه الفلسفة في التربية، قسم أصول تربية تخصص إدارة تعليمية، كلية التربية (قنا)، جامعة جنوب الوادي.

The Role of Electronic Management in Enhancing the Level of Creative Performance among the Middle School Principals in Kuwait in the Light of some Variables

Mashari Mjbel Abdi Mohammad Saad Al-Suwaifan

Department of Education Foundations (Instructional Management),
Faculty of Education (Qena), South Valley University.

ABSTRACT

The present study aimed to identify the role of utilizing electronic management in enhancing the level of creative performance among the middle school principals. The study made use of the descriptive method and utilized a questionnaire for collecting the study data. The questionnaire consisted of four dimensions: The first one addressed the role of the electronic management in enhancing the fluency skill among the middle school principals; the second dimension explored the role of the applying electronic management in enhancing the skill of flexibility among the middle school principals; the third one tackled the role of electronic management in enhancing the skill of flexibility among the middle school principals; and the fourth dimension included phrases related to the impact of electronic management in enhancing the skill of sensitivity to problems among the middle school principals. The results of the study indicated that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample due to the gender variable; there were statistically significant differences in the responses of the study sample due to the qualification variable in favor of those with educational qualifications; and there were statistically significant difference related to the experience variable in favor of those who are more experienced.

Keywords: electronic management, administrative creativity, fluency, flexibility, originality, sensitivity to problems.

المقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات التكنولوجية أهمها التوسع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والتي أثرت في النظم التعليمية بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة، وفرضت تغييرا في أنماط العمل والإدارة في جميع المجالات، واهتمت بكفاءة الأداء وتوفير الوقت والجهد، وركزت على إمكانية إشراك المواطنين والمجتمع المدني في مناقشة السياسات، من خلال الحوار المباشر، ودعم اتخاذ القرارات، وصياغة السياسات بشكل أكثر تفهما للمواطن واحتياجاته.

إن التحولات والتغيرات المتوقعة والأدوار التي تلعبها تقنية الاتصالات والمعلومات الراهنة والمتوقعة على مستوى المؤسسات والأفراد، لا شك تتجاوز حدود تلك المؤسسات، وأطرها التنظيمية وعلاقاتها الداخلية والخارجية، إلى إدارة تلك الكيانات التنظيمية، وما تتضمنه من مكونات مادية وبشرية وعلاقات متعددة (الشهري، ١٤٣٦هـ، ص ٢١٥).

واتجهت جهود إصلاح التعليم وتطويره إلى تبني صيغ وأساليب تعليمية متقدمة تقوم على فلسفة جديدة للتعليم مرتكزاتها: التعليم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية، مما يعد ثورة على النظم التعليمية التقليدية، حيث استلزم تطوير الصيغ التقليدية وتطبيق صيغ حديثة تتبنى أساليب جديدة في إدارة نظم التعليم (الموسى، ٢٠٠٢)، واتجهت المنظمات المختلفة الربحية وغير الربحية إلى الاعتماد على شبكة الإنترنت وكذلك الشبكات الداخلية في أداء أعمالها المختلفة، والتعامل مع عملائها، وهو ما جعلها تتوجه إلى استخدام "الإدارة الإلكترونية (الشناوي، ٢٠٠٢، ص ١١)"، التي تشمل جوانب عديدة متكاملة منها أساليب العمل والتكنولوجيا والعنصر البشري والتنظيم الإداري وتطوير التشريعات وغيرها، فهي فلسفة متكاملة، وتحول جذري، ونقلة نوعية في المفاهيم والنظريات والأساليب بحيث تنعكس إيجابا على الصورة الكلية للإدارات (العوامل، ١٤٢٢هـ).

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات

المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية، وتشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز؛ إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال (رضوان، ٢٠٠٤).

وتعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة، إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات في الاستفادة من منجزات التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال (حامد، ٢٠١٢م، ص ٦٣).

كما تعد الإدارة الإلكترونية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث الإدارة المدرسية، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بالمدرسة عن طريق استخدام أساليب الكترونية جديدة، تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، فالإدارة الإلكترونية لها آثار واسعة، لا تنحصر فقط في بعدها المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، فهي تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التخطيط، والتنظيم، والمتابعة الإدارية، وكذلك التفويض والتمكين الإداري، وتحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار، وبوجه عام يمكن القول إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المدرسة، سوف يمكن مدير المدرسة من التحكم بشكل أكبر في إدارة العملية التعليمية ويعمل على إتاحة فرصة أكبر لمتابعة ما يجري في كل جوانب العملية التعليمية من أنشطة، والتعرف أولاً بأول على نقاط القوة ونقاط الضعف التي قد يتسم بها الأداء اليومي للعمل التعليمي من كافة جوانبه، مما ييسر عمليات المراجعة والتقويم المستمر، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عال من الشفافية ووضوح الرؤيا، مما يحسن ثقة المواطنين في التعليم، ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتمويل والإصلاح اللازمة (عبد الحميد والسيد، ٢٠٠٤، ص ٧٣).

وتقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على تأكيد السعي نحو التميز باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز، والمفهوم المتكامل الذي يجمع العناصر لبناء إداري متميز يحقق إنجازات ونتائج متميزة، ويسمح للمنظمة بالتفوق على المنافسين والوصول إلى مراكز تنافسية متقدمة، وتهتم الإدارة الإلكترونية بصفة

أساسية بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية (السلمي، ٢٠٠٥، ٩).

ومن جانب آخر يعد الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة التي بدأت تستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في عالمنا العربي في الوقت الحاضر، وذلك لأن الإبداع عنصر أساسي في عملية التنمية الشاملة، فالتنمية تؤدي إلى مولد حضارة جديدة، وهي بهذا عملية إبداعية (النتقات، ٢٠٠٦، ١٨). كما أن هناك مجالات رحبة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيرها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري بالمؤسسات التعليمية.

ويمثل الإبداع أحد الضرورات والعناصر المهمة في إدارة المدرسة العصرية، وأحد السمات التي يجب توفرها في مدير المدرسة العصري، نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في جميع نواحي ومجالات الحياة نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية وقيادة مدرسة اليوم، والتي بلا شك أحوج ما تكون لإدارتها إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار والتجديد والديناميكية في كل مناحي العمل الإداري، فالأسلوب الذي تدار به المدارس في السابق قد لا تكون له أهمية في مقابل هذه التحديات والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة وثورة المعلومات، لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي يؤدي إلى التوقف، وهو بالتالي تراجع عن مسابرة الركب الحضاري المعاصر (الخباز، ٢٠٠٨، ١٨٨، ١٨٩).

ولقد بات الإبداع الإداري لازمة أساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة لتتمكن من التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تتميز بها بيئة غنية بالمؤسسات المختلفة (جبر، ٢٠١٠)، حيث يُعد الإبداع الإداري مطلباً حتمياً للتغيير المؤسسي، يمكن المؤسسة من الحفاظ على بقائها في ظل بيئة متغيرة، والإبداع لا يمكن تلك المؤسسة من البقاء فحسب ولكنه يمكنها أيضاً من الوصول إلى كل ما هو جديد مما يؤدي بها في نهاية المطاف إلى النمو والازدهار (عيد، ٢٠١٥).

ويمكن للمؤسسات التعليمية تشجيع وتبني الإبداع الإداري وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بالإجراءات والخطط السليمة وخلق جو يسوده التنافس الصحي من جهة وزيادة قوة وفاعلية العمل من جهة أخرى كما أن الإبداع هو سر نجاح وبقاء المؤسسات حالياً، فالإبداع دعم قوي لإدارات المؤسسات التعليمية ويعطيها الثقة للصدوم أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية. كما أن التميز أصبح أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد على السرعة والمرونة والإبداع في العمل، والمؤسسات التعليمية المتميزة والمبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها جهوداً مكثفة لتدعيم السعي نحو مزيد من العمل الإبداعي والتطور في الأداء والتميز في الإنجاز (عبابنة، والشقران، ٢٠١٢، ٤٦٣، ٤٦٤).

مشكلة الدراسة:

يبين البشري (١٤٣٠هـ) أنه على الرغم من زيادة الاهتمام بتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه هذا التطبيق وتحد من نجاحه، ويذكر هوبكنز - ماركهام (٢٠٠٧م) عن وجود أربعة أنواع من العقبات التي قد تواجه تنفيذ أي نظام جديد، وهي العقبات المالية، والعقبات الفنية، والعقبات الخاصة بالعمل، والعقبات الثقافية.

كما أوصت العديد من الدراسات بدراسة الإدارة الإلكترونية ومنها: دراسة السيارى (١٤٣٢هـ)، ودراسة المقحم (١٤٣٣هـ)، ودراسة المشيطي (١٤٣٤هـ)، ودراسة المالكي (١٤٣٥هـ)، ودراسة روزيل (Russell, 2004)، ودراسة شرست (Seresht et al, 2008)، ودراسة حسين وآخرون (Hussien et al., 2017).

كما أشارت عديد من الدراسات التي تناولت الإبداع إلى أن الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة والحديثة نسبياً في العلوم التربوية، وبعد أحد أهم الوسائل الناجحة في مواجهة التحديات التي تواجه الجامعات سعياً للتقدم والتطور في عصر أصبح الإبداع فيه ضرورة ملحة لمواجهة عالم شديد التغير وحاد المنافسة. وقد أخذ موضوع الإبداع الإداري والمعوقات التي تحول دون تحقيقه اهتمام كثير من كتاب الإدارة والباحثين، الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية فيه في مختلف المنظمات الإدارية وبأنواعها كافة، وبصفة خاصة في

ظل الظروف، ومستجدات العولمة، والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني، الذي يتطلب أن يكون الإبداع الإداري متطوراً ومتجدداً باستمرار (العوفي، ٢٠٠٥م؛ المطيري، ٢٠٠٥م؛ العازمي، ٢٠٠٦م؛ السلمي، ٢٠٠٧م؛ والقحطاني، ٢٠١٨م). وأشار آل حسين (٢٠١٨) إلى أن مجموعة من الدراسات أكدت أن القيادة الإبداعية مطلب للنهوض بالمجتمعات وتطويرها في جميع جوانبها لما لها من قدرة التعامل بعقلانية وفهم للبيئات التنظيمية من خلال التأثير على سلوك الأفراد واتخاذ القرارات المناسبة حيث أصبح الإبداع وممارسته وتفعيله من عناصر النجاح والدلالة على كفاءة الأداء.

وأكد الزهراني (٢٠١٥، ص ٢) أن المختصين في الإدارة، والمديرين يُجمعون اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة؛ بسبب التحديات الداخلية والخارجية؛ لهذا ظهرت حاجة المنظمات إلى قيادات إبداعية للتعامل مع هذه الظروف.

ويتأثر الإبداع تأثيراً سلبياً بالمعوقات التي يمكن أن تعترض مساره، والتي قد تحول دون تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج المرغوبة، ومن ثم وأد الإبداع في مهده. (القطار، والفرا ٢٠١٢م)

ونظراً لأهمية عملية تطوير العمل الإداري، وما كشفت عنه نتائج العديد من الدراسات السابقة حول علاقة الإدارة الإلكترونية بتطوير العمل الإداري، كدراسة غنيم (٢٠٠٦)، ودراسة القحطاني (٢٠١٠) ودراسة (الغامدي، ٢٠١٨) بأن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية جداً تأتي هذه الدراسة في محاولة لدراسة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى الإبداعي الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية للدراسة.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم؟ وتفرعت عنه الأسئلة التالية:

١. ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الطلاقة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم؟

٢. ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى المرونة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم؟
٣. ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأصالة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم؟
٤. ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الحساسية للمشكلات لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم؟
٥. ما مدى تأثير متغيرات (النوع/ سنوات الخبرة/ المؤهل) في رؤية عينة الدراسة لدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الكشف عن دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم، وذلك من خلال تعرف ما يلي:

١. دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الطلاقة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم.
٢. دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى المرونة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم.
٣. دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأصالة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم.
٤. دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الحساسية للمشكلات لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم.
٥. مدى تأثير متغيرات (النوع/ سنوات الخبرة/ المؤهل) في رؤية عينة الدراسة لدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة.

أهمية الدراسة: تنطلق أهمية الدراسة من عدة نقاط أبرزها ما يلي:

١. تتوافق مع التغيرات العالمية والتي تسود فيها الاتجاهات الحديثة نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية في الأعمال الإدارية.

٢. تعدد المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة المدرسية بوجه عام وفي المرحلة المتوسطة بوجه خاص.
٣. تعدد الدراسات التي أكدت أهمية وفاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية.
٤. تسليط الضوء على أحد الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث والمتمثلة بالإبداع الإداري، لما له من دور في تنمية وتطوير وتميز وبقاء أي منظمة كونه مصدرا مهما يسهم في حل المشكلات الإدارية وزيادة القدرة التنافسية والإبداعية على إنجاز المهام، ومواكبة التطورات والمستجدات بما يعكس قدرات وطموحات الكادر الإداري.
٥. قد تساهم في زيادة الوعي لدى القادة والإداريين حول الإبداع الإداري وأهميته للمؤسسات التعليمية، وأهميته بالنسبة لكيفية التعامل مع تطوير وتنمية المورد البشري العامل بها، باعتبار الإبداع أداة مهمة في مواجهة التحديات والمتغيرات التي تواجه هذه المنظمات وموظفيها وقادتها ومديريها.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز الإبداع الإداري المتمثل في (الطلاقة - المرونة - الأصالة - الحساسية للمشكلات).
٢. الحدود البشرية: مديرو المدارس المتوسطة المحددين بعينة الدراسة.
٣. الحدود المكانية: مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت.
٤. الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م.

مصطلحات الدراسة:

١. الإدارة الإلكترونية Electronic Management:

هي اعتماد تكنولوجيا المعلومات لتحسين العملية الإدارية واستخدام الإمكانيات المتميزة للإنترنت في التخطيط والقيادة والرقابة على الموارد وتحقيق التكامل الداخلي والخارجي للمعلومات والعمليات الخاصة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف (الطيب والقصيبي، ٢٠١٣م، ص ١٥).

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية الإدارية من قبل مديري المدارس المتوسطة بالكويت، وذلك بهدف تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي.

٢. الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري بأنه تطبيق لأفكار جديدة ومفيدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ في الخدمات داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المؤسسة (نصر الدين، ٢٠١٠، ٢٢٧).

وإجرائياً هو استخدام مدير المدرسة المتوسطة لمهاراته الشخصية الإبداعية (الطلاقة - المرونة - الأصالة - الحساسية للمشكلات) في توليد الأفكار الجديدة والمفيدة والقيمة، وأداء العمل بأساليب مبتكرة، وحل المشكلات القائمة أو المتوقعة بطريقة تتسم بالجدة والحدثة والخروج عن المألوف، بهدف إنجاز العمل بكفاءة وفعالية، وتحقيق الأهداف بمستوى أفضل في ظل المتغيرات المحيطة.

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية:

١. دراسة الخنيفر (٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية من وجهة نظر الموظفين الإداريات حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠ وفق متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، البرامج التدريبية التي تم حضورها في مجال الإدارة الإلكترونية)، وتقديم سبل التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام أداة الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وبلغ عددهن (٧٥)، بما يشكل نسبة ١٢% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن أفراد عينة الدراسة موافقات على وجود معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وجاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات التقنية، ثم المعوقات الإدارية، ثم المعوقات البشرية وأخيراً المعوقات التشريعية والأمنية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

(٠,٠١) فأقل حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة اللاتي مؤهلن بكالوريوس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠ تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة، وتُعزى إلى عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في مجال الإدارة الإلكترونية.

٢. دراسة الغامدي (٢٠١٨): هدفت الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعلاقته بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين الإداريين والقادة الأكاديميين والإداريين. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وطبقت الأداة على عينة من مجتمع الدراسة البالغ (٧٠٤) موظف إداري، و(١٥٤) قائداً أكاديمياً، حيث تم سحب عينة عشوائية من الموظفين الإداريين بلغت (١٦٢) موظفاً إدارياً من الجنسين، وعينة قصدية من القادة الأكاديميين، والقادة الأكاديميين بناءً على موافقتهم بلغت (٢١) قائداً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: تبين أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة، بالإضافة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة بمعامل ارتباط (٠,٥٤٣).

٣. أجرى Alkhsabah (٢٠١٧) دراسة هدفت تعرف واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلة التقنية (TTU). استخدم الباحث المنهج الوصفي لهذه الدراسة ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبيان وتطويره لجمع البيانات التي وزعت على عينة الدراسة وهم (٢٦٠) موظفاً يعملون في TTU من المجتمع الذي بلغ (٢٩٥) موظفاً. وتخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع حسب تصورات وحدات أخذ العينات حيث الوسط الحسابي (٤,١٠) والأهمية النسبية (٨٢٪). تبين الدراسة أن هناك أثراً يعتد به إحصائياً في استخدام

- الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي؛ وأن أبعاد الإدارة الإلكترونية تفسر (٥٨,٣٪) من التباين في الأداء الوظيفي.
٤. دراسة حسين وآخرون: (Hussien et al., 2017) هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة دهوك، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات تقنية، بشرية، مادية، إدارية، وسلوكية على الترتيب، ومن أهم المعوقات التقنية ضعف الربط بين إدارة الجامعة والأقسام، ضعف البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. ومن المعوقات الإدارية الافتقار إلى التخطيط السليم، نقص الدورات التدريبية، الهياكل التنظيمية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ومن المعوقات البشرية ضعف مهارات اللغة الإنجليزية، وضعف الوعي التقني عند القيادات، ومن المعوقات المالية ضعف الدعم المالي، قلة كفاية الميزانية المخصصة لتصميم وتطوير البرامج وتطبيقات الحاسب.
٥. دراسة الزعبي (٢٠١٥): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تكونت من (٣٨) فقرة، تم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددها (٤٣) مدير ومديرة من مدرء المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في إربد تعزى لمتغير نوع المدرسة في كل من مجال القدرات التكنولوجية لمدير المدرسة في الإدارة الإلكترونية، وكانت الفروق لصالح المدارس الثانوية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) على جميع مجالات

الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الخبرة في مجال الإدارة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في إربد تعزى لمتغير نوع المدرسة في كل من مجالي (التجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة) (تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية في مجال شؤون الطلبة).

٦. قام العنزي (٢٠١١) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض لكفايات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلمين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (٦٨٢) معلماً في المدارس الحكومية "بنين" في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١ تمثل (٣,١%) من مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث أداة الدراسة تمثلت بالاستبانة التي تكونت من (٤٨) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض لكفايات الإدارة الإلكترونية كانت متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$) تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة في بعض مجالات الدراسة.

٧. أجرى خلوف (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تعرف واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص، والموقع الجغرافي، وموقع المحافظة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٢) مديراً ومديرة، أي ما يقارب (٤٩,٤%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات ذات الصلة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير

فأعلى، ولمتغير الموقع الجغرافي، ولصالح المدينة، ولمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولصالح الذين تدرّبوا دورة تدريبية واحدة أو أكثر في مجال الإدارة الإلكترونية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، أو مجال التخصص، أو موقع المحافظة.

٨. قام الرشيدى (٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى تعرف استقصاء اتجاهات مديري المدارس الحكومية ومديراتها في دولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مدير ومديرة من مديري المدارس الحكومية ومديراتها في دولة الكويت، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولأغراض الدراسة، تم تطوير استبانة لقياس اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري من وجهة نظرهم، وأظهرت النتائج أن اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري كانت عالية وفق المعيار الذي اعتمده الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية ومديراتها في دولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

ثانياً - الدراسات الخاصة بالإبداع الإداري:

١. دراسة القحطاني (٢٠١٨): هدفت تعرف درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في جوانب (المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية في الإدارة الوسطى والدنيا في كليات جامعة الملك خالد، وبلغ المجتمع الأصلي للبحث (١٢٦) فرداً، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث، وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: يشمل المعلومات الأولية لأفراد مجتمع البحث (الكلية، الخبرة، الدرجة العلمية،

(النوع). القسم الثاني: يشتمل على المحاور الرئيسية للاستبانة (مقومات المناخ الأكاديمي، مقومات الهيكل التنظيمي، المقومات التشريعية، المقومات الخاصة بالسماوات والخصائص الشخصية، المقومات التدريبية)، وأظهرت نتائج البحث أن مقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث- بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الأول (٢،٠٩)، كما أظهرت نتائج البحث أن مقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث- بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (١،٨٢)، كذلك أظهرت نتائج البحث أن المقومات التشريعية الداعمة للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تقع ضمن الدرجة المتوسطة - من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث- بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام للمحور الثالث (١،٨٤).

٢. دراسة آل حسين (٢٠١٨) هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة الإبداعية في أربعة أبعاد وهي (بعد الأصالة، وبعد المرونة، وبعد حل المشكلات، وبعد الطلاقة) وذلك لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم والمعوقات التي تحول دونها، من وجهة نظر عينة من المعلمات بلغت (١٩٣) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن قائدات المدارس يمارسن القيادة الإبداعية بدرجة عالية في أبعاد الأصالة والمرونة والطلاقة وبدرجة متوسطة في بعد حل المشكلات، بالرغم من وجود معوقات شخصية وإدارية بدرجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من المؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية.

٣. دراسة العمري (٢٠١٥م): هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم المخوارة من وجهة نظرهن، و التعرف علي مدى وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: المرحلة التعليمية، والخبرة، والدورات التدريبية، وامتلاك دورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس في إدارة التربية والتعليم بالمخوارة البالغ عددهن (١٢٩) مديرة مدرسة. وكانت

عينة الدراسة هي نفس المجتمع حيث تم مسحه مسحاً شاملاً، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت من ثلاثة مجالات لقياس درجة المعوقات التنظيمية، والمعوقات الشخصية، والمعوقات البيئية للإبداع الإداري. وبينت نتائج الدراسة أن درجة معوقات الإبداع الإداري علي الأداة ككل كانت كبيرة، حيث كانت درجة المعوقات التنظيمية والمعوقات البيئية للإبداع الإداري لدي مديرات المدارس كبيرة، في حين أن درجة وجود معوقات الإبداع الإداري الشخصية لدي مديرات المدارس كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للمتغيرات المستقلة (المرحلة التعليمية، وامتلاك دورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري) على جميل مجالات الدراسة، عدا متغير الخبرة في مجال معوقات الإبداع الإداري الشخصية حيث كانت لصالح من كانت خبرتهم أقل من (١٠) سنوات، ومتغير الدورات التدريبية مجال المعوقات الشخصية حيث كانت لصالح مديرات المدارس الحاصلات علي (٥) دورات فأقل.

٤. دراسة البدراني (٢٠١١) هدفت تعرف معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، وهدفت إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري، وتحديد أهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري، وتحديد أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري، واستخدام البدراني المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وبلغت العينة ٢٦٥ فرداً من مديري المدارس الابتدائية ووكلائها، وخلص البدراني إلى أن أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري هي كثرة الأعباء الوظيفية وضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري والالتزام بالقيود المهنية، وغياب جو الحرية، وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم وأهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري هي ضعف التمويل، وقلة التجهيزات، وعدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة، وكثرة أعداد الطلبة وأهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري هي المعوقات العقلية والانفعالية والدافعية.

٥. دراسة المشوط (٢٠١١): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري لدى العاملين في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٧٠) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية في بيئة العمل للأبعاد (الهيكل التنظيمي - التدريب - المشاركة في اتخاذ القرار - الحوافز والمكافآت - التكنولوجيا - ظروف العمل) على الإبداع الإداري للعاملين، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية في بيئة العمل لبعد (الأنظمة والتعليمات) على الإبداع الإداري لديهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

تبين من خلال عرض الدراسات السابقة وفق محورها تعدد الدراسات التي اهتمت بمتغيري الدراسة سواء الإدارة الإلكترونية أو الإبداع الإداري، إضافة لتنوع توجهها العام من حيث دراسة الواقع أو العوامل المؤثرة أو العلاقة ببعض المتغيرات، كما يلاحظ اتباع أغلب الدراسات السابقة للمنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، ولذا تعد هذه الدراسة متوافقة مع الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بكل من الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري وفي استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، ولكنها تتميز عن الدراسات السابقة من حيث جمعها وربطها بين الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري من جهة ومن حيث توجهها العام المتمثل في السعي لتوضيح دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة، إضافة لتميزها عن الدراسات السابقة في مجتمعها وعينتها، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم الإحساس بمشكلتها وفي صياغة الأسئلة وعرض بعض المفاهيم النظرية بالإضافة للاستفادة منها في تفسير ومناقشة النتائج.

الإطار النظري:

المحور الأول - الإدارة الإلكترونية:

١. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعرف كافي (٢٠١٢م، ص ٦٢) الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة، تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة

باستخدام الحاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية، تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وأقل التكاليف. وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين عمليات الإدارة والتنظيم (Spalević & Vrhovšek, 2011). ويشير العنزي (٢٠١١) "إلى أن الإدارة الإلكترونية أسلوب جديد للعمل الإداري باستخدام التقنية الحديثة المتمثلة بالحاسوب والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، لأجل تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل". ويعرف ياسين (٢٠٠٥م، ص ٢٢) الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات. والإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت، وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين، دون حدود من أجل تحقيق الأهداف (نجم، ٢٠٠٤م، ص ١٢٧).

ويتضح من التعريفات السابقة لمفهوم الإدارة الإلكترونية أنها تتفق على أن الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد في العمل الإداري من خلال استخدام التقنيات الإلكترونية بحيث تكون أكثر فعالية وأحسن مستوى وجودة. وفي ضوء ما تقدم يتبين أن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الفكر والتطبيق، يركز على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في عصر المتغيرات السريعة، لإنجاز الأعمال الإدارية إلكترونياً والتي تشكل قيمة مضافة للمدارس.

٢. أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جداً، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، ويذكر طلحي وسيف الدين (٢٠١٥م، ص ٥) الأهداف التالية:
- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري.
 - دفع كفاءة وإنتاجية الموظف، وخلق جبل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات.

- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
 - توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية.
 - تحسين الانتعاش الاقتصادي، وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
 - تقليل تكاليف التشغيل، من خلال خفض كميات الملفات والخزائن وكميات الأوراق المستخدمة.
- وفي دراسة الكبيسي (٢٠٠٨، ص ٣٩-٤١) يرى أن الأهداف الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية هو زيادة فعالية أداء المنظمة من خلال مجموعة من النقاط وذلك على النحو التالي:
- أ) تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
 - ب) زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات
 - ج) استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة و تضطربهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
 - د) إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
 - هـ) إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
 - و) القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل و التخصص به.
 - ز) إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

(ح) إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة و فكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

(ط) خفض الأعمال الورقية، و إعادة استعمال الحلول.

وفى ضوء ما سبق يتضح توافق أهداف الإدارة الإلكترونية مع الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها والتي تتركز في تأدية الخدمات للمستفيدين بأقصى سرعة وأعلى جودة وأقل تكلفة وتحقيق التنافسية مع المؤسسات المختلفة.

٣. أهمية الإدارة الإلكترونية:

تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال أن التحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يتطلبه من تغيرات جذرية في مفاهيم الإدارة ونظم عملها سوف يحقق مزايا حيوية في مختلف نواحي الحياة، ويذكر إبراهيم (٢٠١٠م، ص ٦٨-٧١) أهم مزاياها: تحسين مستوى أداء الخدمات. تخفيض التكاليف. التقليل من التعقيدات الإدارية. تحقيق أقصى درجات الإفادة لعملاء الإدارة. تحقيق الشفافية الإدارية.

ويذكر كافي (٢٠١٢م، ص٦٣) أن من فوائد الإدارة الإلكترونية ما يلي: تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة مما يؤثر على مستوى الخدمات التي تقدمها وجودتها. اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة. تسهيل إجراء الاتصال بين إدارات المؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى. تيسير عملية الحفظ والتوثيق.

إضافة إلى ما سبق تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال تحقيق ما يلي في المؤسسات التعليمية (Patrice McDermott, 2000, 127):

- توفير الوقت المستهلك في عقد الاجتماعات، وإعطاء التعليمات والمعلومات التي يمكن بثها مباشرة بسرعة ودقة عن طريق الشبكات، وبالتالي يمنح الوقت الكافي للإدارة التعليمية للقيام بمهام التخطيط والتطوير والمتابعة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وتقديم خدمات ميسرة للطلاب من خلال الحاسب الآلي والشبكات.

- تخفيف حدة البيروقراطية في قضاء المهام الإدارية، وتقليل تضخم الهرم الإداري، مما يقلل من المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع الموظف، وتحقيق سرعة ودقة في الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية أو بينها وبين المؤسسات الأخرى.
- توسيع فرص المشاركة الجماهيرية في التعليم من خلال أجهزة الكمبيوتر المنزلية بدلا من الذهاب إلى المؤسسة التعليمية، وإتاحة الفرصة لمتابعة كل ما يجري في كل جوانب العملية التعليمية من أنشطة، وتوفير قدر كاف من الشفافية.
- تقليل كلفة التعليم، وزيادة عوائده، وتتيح خيارات واسعة أمام المتعلمين من خلال تطبيق مبدأ التعلم في أي وقت، وتتيح كذلك فرص تحقيق التوجيه الذاتي للمتعلم، وطرق التقويم الذاتي المستمر.

٤. مبادئ الإدارة الإلكترونية:

حدد فورمان (Forman, 2002: 8) و(الضافي، ٢٠٠٦، ص٣). مبادئ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في المدرسة بما يأتي: أن تكون مركزة على الطلبة. أن تكون موجهة إلى النتائج. أن تكون معتمدة على حاجات الطلبة والعاملين في المدرسة، ومشجعة للإبداع وبغية تحقيق هذه المبادئ أصبح من الضروري استثمار هذه المبادئ والأساليب، والتقنيات الإدارية الإلكترونية في الإدارة المدرسية، وتسهيل عملية الاتصال بينها وبين الأفراد المستفيدين من الخدمة التعليمية، "وتطبيق تلك الأساليب الإدارية الإلكترونية المعاصرة ليس وصفة جاهزة للاستخدام إنما يتطلب إمكانات مادية، وبشرية، وفنية غير تقليدية، ويستلزم التهيئة المناسبة لمقوماتها العديدة، وتطوير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الإدارية، وتوفير الظروف المواتية لنجاح التطبيق، مما ينعكس بشكل مباشر على أداء الإدارة المدرسية"

المحور الثاني - الإبداع الإداري:

١. مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري بأنه الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من

تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل (النفيعي، ٢٠٠٣، ص١٧).

وهو تحويل الأفكار المبتكرة للعاملين إلى حقائق، وأن الإبداع يكون من خلال منتج جديد أو من خلال الإجراءات وعلاقة العاملين فيما بينهم (عباس، ٢٠٠٤، ص٦).

وهناك من ينظر إلى الإبداع الإداري باعتباره ثمرة أفكار جديدة تساعد في حل المشكلات وتطوير المنظمة فيعرف بأنه "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام" (قنديل، ٢٠١٠م، ١٢٥). ويعرف بأنه "المقدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة" (البشاشة، ٢٠٠٨م، ٣٦).

كما أنه يعني تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من الخارج، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها (رزق الله، ٢٠١٠، ٤٧).

إضافة إلى ما سبق هناك من يعرف الإبداع الإداري على أنه "السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات، والدوائر، والمؤسسات، ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية" (السكرانه، ٢٠١١م، ١٩).

كما يُشير البعض إلى الإبداع الإداري على أنه "توليد الأفكار المبتكرة وتقديم الحلول إلى المشاكل والتحديات اليومية" (أبو النور، ٢٠١٢).

كما أن بانعمة (٢٠١٢، ٢٩٦) عرفته على أنه: "الممارسات السلوكية التي تعبر عن الأداء الإداري لمدراء المدارس بما يحقق حل المشكلات بطريقة مغايرة، ويسهم في تبني الأفكار الجديدة والسلوكيات التي تسمح بالاستخدامات الجديدة للنشاطات والحلول في العمل التربوي داخل المؤسسات التعليمية.

وبعد استعراض هذا العدد من التعريفات يمكن الوقوف على أبرز مواصفات تعريف الإبداع الإداري وملامحه، على النحو الآتي:

- اشتراط الجودة والخروج عن المألوف والابتكار في العمل الإداري فكرياً، أو أسلوبياً، أو منتجاً، أو حلولاً، وإن كان ذلك لا ينفي تطوير أفكار قديمة وقائمة.
- يمكن أن يتم الإبداع الإداري من خلال التطبيق الناجح للأفكار والأساليب والاستراتيجيات وحلول المشكلات.
- هناك تعريفات ركزت على النتيجة والمحصلة النهائية كالتطوير الإداري، والنفع للمؤسسة، وتحقيق الأهداف، وإحداث التغييرات.
- هناك تعريفات ركزت على العملية الإبداعية الإدارية وإيجاد العلاقات، وأن هذه العملية ذات مراحل وتفاعل مع عوامل عديدة متداخلة.
- وهناك تعريفات أشارت إلى بعض خصائص الإبداع وسماته بشكل عام في عمليات الإبداع الإداري ونواتجه مثل: الحساسية للمشكلات، والمرونة، والأصالة، والطلاقة، والاحتفاظ بالاتجاه... إلخ.
- وهناك تعريفات أشارت إلى أهمية البيئة المحيطة والمناخ الملائم؛ لتحقيق الإبداع وكانت هذه الإشارات إما صريحة الدلالة تجاه البيئة والمناخ، أو ضمنية الدلالة بتأكيد أهميتها توفر بعض الممارسات أو العلاقات أو السلوكيات الإدارية.

٢. أنواع الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

- صنفت الحريري (٢٠١١) الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية تبعاً لمجال الإبداع على النحو الآتي:
- أ- **الإبداع المرتبط بالهدف:** وهو سعي المدرسة لاستغلال الإبداع لتحقيق الهدف المرسوم لها.
 - ب- **الإبداع المرتبط بالهيكل التنظيمي:** ويتضمن هذا النوع من الإبداع جميع الإجراءات والتنظيمات وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل بينهم، والتسلسل التنظيمي المنظم.
 - ج- **الإبداع المرتبط بالمنتج أو الخدمات:** ويعني تقديم منتج متطور ومواكب للتغيرات الثقافية والتقنية ومنقبلاً لها وهي تستهدف المعلمين والطلاب، أو تعمل على تقديم خدمات جديدة غير متوفرة في مدارس أخرى.

د- **الإبداع المرتبط بالعملية:** وهذا النوع يركز على زيادة الكفاءة والفاعلية للمدرسة، ويشمل جميع العمليات التشغيلية وإدارة الموارد البشرية واستخدام التقنيات الجديدة.

هـ- **الإبداع المرتبط بخدمة المستفيدين:** ويتضمن هذا النوع التركيز على تقديم تغييرات جوهرية، أو قد تكون جزئية تؤدي لتغييرات ثانوية.

ومن ذلك يتبين أهمية الإبداع الإداري في العملية التعليمية حيث إنه يشمل جميع النواحي التربوية في العملية الإدارية بالمؤسسات التعليمية ومن التصنيف السابق الذي قدمته الحريري يتضح أن الإبداع الإداري يرتبط بأكثر المسائل حيوية، وهي الأهداف والهيكل التنظيمي والخدمات المختلفة. وبذلك تتمثل أهميته في الحاجة الملحة لاعتماده في تجاوز العديد من المشكلات خاصة في ظل وجود حاجة المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً لإدارة التغيير، فعن طريق الإبداع يتوقع أن تصل المؤسسات التعليمية إلى التطور الذي تنشده، فضلاً عن أنه يزيد من قابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة. هذا بجانب أنه يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية

٣. أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية:

على الرغم بأن الفكرة السائدة أن هناك شرطاً متعلقاً بحجم المؤسسة، أي أن المؤسسات الكبيرة تبذل أكثر من الصغيرة لإمكانيات الاستثمار في البحث والتطوير وتحمل مخاطر الإبداع. فإنه يطرح التساؤل التالي ما الذي يجعل بعض المؤسسات أكثر قدرة على الابتكار والإبداع من مؤسسات أخرى؟ لقد قام باحثون بالسعي لتعرف العوامل التي تساعد أو تعرقل المؤسسات في محاولاتها للابتكار والإبداع، و قد تمت دراسة عدد وفير من العوامل المختلفة باعتبارها من العوامل التي تيسر أو تعرقل الابتكار والإبداع، وقد يكون من غير الممكن مناقشة جميع هذه العوامل، خاصة وأن بعض هذه العوامل تعد هامشية من المنظور السيكولوجي، لهذا فسيتم على العوامل الرئيسية التالية (حسني، ٢٠٠٤، ٢٠٠٦):

• **البشر:** وفي هذا الصدد ركزت الدراسات على خصائص البشر داخل المؤسسة بدءاً بالقيادة وكبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين مثل العناصر الساعية إلى إحداث تغيير داخلي، والرواد غير الرسميين من أصحاب الأفكار، ونادراً

ما يؤخذ في الاعتبار الخصائص الشخصية للأفراد غير الإداريين أو غير المهنيين.

• **الهيكل التنظيمي:** تعد أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الأدبيات بسبب زيادة القدرة على الابتكار والإبداع، وحاليا لا يوجد هيكل معين ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الابتكار والتغيير، فمعظمها يركز على الهياكل الأفقية المنبسطة وفرق العمل المؤقتة، والاتصالات عبر الحدود، وإضافة إلى ما سبق فقد تم إدخال بعض الاهتمامات المتعلقة بالشبكات والوحدات المستقلة والجوانب الحقيقية للمؤسسة من خلال استخدام الإنترنت والتكنولوجيات المصاحبة لها.

• **البيئة:** لا بد أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المؤسسة في إطارها و الطريقة التي تتعامل بها مع هذه البيئة، أي الطريق التي من خلالها تقوم المؤسسة بالاتصال مع البيئة الخاصة بها والافتراضات والتوقعات بخصوص هذه البيئة.

كذلك تظهر أهمية الإبداع في المجالات الآتية (عبود، ٢٠٠٣، ص ٢٢):

• **يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة،** ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.

• يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، و الإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.

• يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.

• يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

• يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

• يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

٤. مبادئ الإبداع الإداري:

لكي يتحقق الإبداع في أعمال المؤسسات فإن ذلك يتطلب ما يلي:

• **الاعتماد على خطة استراتيجية تدعم ظهور الإبداع الإداري داخل**

المؤسسة: يعد تخطيط استراتيجية العمل عملية تفكير ديناميكية تتم عن

طريق القيادة الجماعية للفريق، أو القسم، أو المؤسسة، وهي تقوم على وضع الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار، حيث تُعرّف الرؤية المستقبلية المثالية مع توضيح الاستراتيجيات الضرورية لخطط العمل، والميزانيات السنوية الفعالة والمتوافقة، ثم الحث على تحقيق هذه الرؤية، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يعتمد على تنفيذ العمل بناءً على تحليل الواقع الحالي للمؤسسة، والاستفادة من هذا التحليل في ممارسة مهام العمل في ضوء التوجه نحو المتغيرات المرتبطة بالمستقبل، مما يحقق ميزة تنافسية مستمرة أمام المؤسسات (قنديل، ٢٠١٠م، ص ١٦٨).

• **إتباع التفكير الإبداعي والعلمي عند حل المشكلات:** يعتمد الإبداع الإداري على التفكير الإبداعي، لأنه يساعد الأفراد على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار والمرونة عند التعامل مع المشكلات، من خلال العمل على حلها بطرق متعددة وليس بطريقة واحدة، أما التفكير العلمي فهو يمكن الأفراد من تقييم بدائل الحلول واختيار البديل الأمثل من بينها، فالفكرة المبدعة هي التي تتصف بالجدة، والمنفعة، والقابلية للتطبيق، ولهذا يجب أن تكون أفضل فكرة من بين أفكار متعددة، والتفكير العلمي هو الذي يساعد على التقييم المنطقي للفكرة، والتأكد من تحقيقها للغرض المرجو منها (توفيق، والقرشي، ٢٠٠٦م، ص ١٠٨).

• **توافر ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع:** يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية للمؤسسة المحفزة للإبداع بالتحول من مجرد التكيف مع النمو التكنولوجي المتسارع، إلى إحداث التغيير، وتطوير أدائها، وبنيتها التنظيمية، والوعي بأهمية أن تكون قادرة على إدارة الأفراد المبدعين، فالإدارة المحفزة على الإبداع تعتبر عاملاً فعالاً في تطوير قدرة المؤسسة على التجديد الذاتي، كما أن المناخ الجيد، وتشجيع التعاون بين الأفراد يعدان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى ظهور الإبداع الإداري (قنديل، ٢٠١٠م، ص ١٦٩).

• **الاعتماد على ممارسة التحفيز المستمر لدعم مهارات الإبداع لدى العاملين:** يرتبط التحفيز بأنماط السلوك والأداء، بحيث يشير إلى الطريقة الجيدة التي يتفق بها مع حاجات وما يفضله الأفراد، ولهذا يجب أن تتنوع أشكال التحفيز سواء مادي أو معنوي، لأنه عامل مؤثر لدفع الأفراد نحو المشاركة المستمرة

بأفكارهم وآرائهم دون تكاسل، والقائد المبدع هو الذي يعرف بواعث التحفيز التي من خلالها يستطيع اكتشاف الطاقات الإبداعية وتميئتها داخل العاملين معه، فهو يقوم بتحويل النشاط إلى مسئولية والمسئولية إلى طموح (خير الله، ٢٠٠٨م، ص ١٤٠-١٣٧).

● **الاهتمام بالتحول إلى منظمة تعلم لتنمية الإبداع داخل المؤسسة:** يجب أن يُهيئاً المناخ العام للمؤسسة للتعلم المستمر والعمل في ضوء مدخل التعلم التنظيمي؛ لأن التعلم داخل المؤسسات أصبح مدخلاً لتحقيق ميزة تنافسية، فعند الاهتمام بالتعلم أثناء العمل يساعد ذلك في تطوير الكفاءات، وزيادة مجال النشاط، ودمج الأفراد بالمهام والوظائف، حيث إن منظمة التعلم هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يربغونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة من التفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي، وتعتمد منظمات التعلم في عملها على مرحلة التوتر الخلاق التي تؤدي إلى دفع العاملين للتعلم، حيث يُتوصّل إلى مصادر الفجوة القائمة بين رؤية المؤسسة والواقع الذي تعيشه، مما يؤدي إلى تساؤلات وتحديات متواصلة لتغيير الوضع الراهن (السالم، ٢٠٠٥م، ص ٢٣).

● **العمل من خلال فرق لزيادة الإبداع الجماعي:** ينبغي تحويل بيئة العمل إلى مجتمع متكامل من خلال العمل الجماعي الذي يعد وسيلة لتحقيق التقدم والتفوق؛ لأن الإدارة المبدعة هي محصلة الجهد الجماعي، حيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف بما فيه من تماسك معنوي، وتكامل في المهام والأدوار؛ لذا يجب الاهتمام ببناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة وخارجها، تمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات، وتكوين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق الأهداف، فالإنتاجية في المؤسسات لا تعتمد فقط على استثمار رأس المال البشري بشكل فردي، وإنما تعتمد على تنمية أشكال التفاعل الفعال والعمل من خلال فرق عمل (Sergiovanni, 2001, 39).

● **تدعيم الشعور بالانتماء للمؤسسة بتقدير المساهمة الإبداعية:** إن العمل داخل بيئة يتوافر فيها عامل الثقة الذي يسبب للفرد الشعور بالارتباط الشديد

بالمؤسسة حتى تصبح مهامها جزءًا من مهامه، مما يجعل الفرد يسعى إلى تحقيق التكامل بين أهدافه، وبين أهداف المؤسسة وتوجهاتها، وتحقيق الرؤية الخاصة بها، والقائد الفعال المبدع هو الذي يسعى باستمرار لربط الأفراد بالمؤسسة بشكل دائم ومتكامل، حيث يعد الانتماء أحد العوامل المهمة التي تدفع الأفراد العاملين إلى الاهتمام بالتنمية المستمرة لقدراتهم ومهاراتهم، ليستطيعوا المساهمة في تطوير العمل داخل المؤسسة دون أن يطلب منهم القيام بذلك (السكرانة، ص ٢٠١١م، ١٢٢-١٢٤).

• **اتخاذ القرارات في ضوء المشاركة والإجماع:** يعد الإجماع هو اتفاق عام بين أعضاء جماعة معينة، أو مجتمع كل منهم يكون له دور في توجيه القرار ومتابعة تنفيذه، ولتحقيق الإجماع يجب القيام بمعالجة آراء أعضاء المجموعة كلهم بشكل جدي، وبمجرد أن يُتوصَّل إلى اتخاذ القرار يجب الثقة في أن كل الأفراد المشاركين سوف يقومون بمتابعة التنفيذ على الوجه الأكمل، ولا بد أن ينبع الإجماع من حالة من الخلاف، لأن الجدل والخلاف المتضمن يؤدي إلى تحسين الإجماع (الراميني، وكراسنة، ٢٠٠٧م، ص ٧٧-٧٨).

• **تطبيق اللامركزية والبعد عن البيروقراطية:** فقائد الفريق داخل بيئة العمل يبتعد بالأفراد عن البيروقراطية والقوانين الجامدة، فهو يسعى إلى تحقيق نوعية جديدة من الأداء تقوم على إيجاد بيئة من الثقة تحفز الإبداع لدى كل العاملين، وتطبيق اللامركزية يساعد الأفراد على المحاولة المستمرة لاستخدام أساليب جديدة في الحل الإبداعي للمشكلات دون الخوف من اللوم أو العقاب (السكرانة، ٢٠١١م، ص ١٢٢-١٢٤).

٥. مستويات الإبداع الإداري:

يرى الباحثون أن هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية، وتتمثل تلك المستويات كما أشار (خير الله، ٢٠٠٨م، ١٩-٢١)؛ (السويدان، والعدلوني، ٢٠١١م، ٢٨-٤٥) فيما يلي:

• **الإبداع التعبيري:** حيث يبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالبًا ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.

• **الإبداع الإنتاجي:** وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبًا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

• **الإبداع الاختراعي:** وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض وهذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو محاولة المدير ربط فكرة الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

• **الإبداع التجديدي:** ويتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها ويقوم المبدع في هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة. .. إلخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافًا جذريًا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى هذه العملية الابتكار أو التجديد.

• **الإبداع الانبثاقي:** وهو أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تمامًا في أكثر المستويات وأعلاها تجريديًا من مثل إيجاد، وإبداع وفتح أفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

ويصنف (ديري، ٢٠١١، ص ٣٠٠-٣٠٢) مستويات الإبداع الإداري في

ثلاثة مستويات نحو التالي:

• **الإبداع على مستوى الفرد:** حيث إن الركيزة الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري الذي تملكه، والذي إذا كان مؤهلاً وخبيراً وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة، فإنه يعد ميزة تنافسية لهذه المنظمة.

• **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهذا النوع من الإبداع يتحقق من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، لجان،... إلخ. وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي،

وتتأثر عملية الإبداع الجماعي بشكل كبير بمكونات الجماعة، واتجاهات الجماعة، ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء، وكذلك بدعم أعضاء الجماعة ومؤازرتهم بعضهم بعضاً، وجنس الجماعة وتنوعها، والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة وكذلك، حجم الجماعة، وعمرها.

• **الإبداع على مستوى المنظمة:** وهو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي، وعليه يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة بوصفهم أفراداً وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية، والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة، ودراسة حاجات المستهلكين، ووجود مشجعين للعمل الإبداعي في الإدارة، ومساعدة العاملين في تقديم المقترحات للعمل الإبداعي، والحرص واللين معاً.

مما سبق نجد أن الإبداع على المستوى الفردي والجماعي وسيلة تستطيع من خلالها المؤسسات التعليمية تحقيق السبق والتنافس محلياً، وعربياً، وعالمياً، وسواء أكان الإبداع فردياً أو جماعياً إلا أنه يتطلب الدعم والمساندة من قبل الإدارات المختلفة، إذ إن فقدان الحماس ورفض الأفكار الجديدة والتغيير، والسعي لتطبيق ما هو موجود، والخوف من التجريب، وكثرة الصراعات تعد جميعها بمثابة محبطات للشخص المبدع، مما قد يؤدي إلى تدني حماسه، وتراخيه، وتراجعته عن تقديم الحلول الإبداعية لأي مشكلة خوفاً من النقد أو السخرية أو مقاومة الآخرين له ولأفكاره.

٦. معوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري لأهدافه، حيث إن عملية الإبداع الإداري تقيدتها مجموعة محددات تتغلغل في ثنايا المؤسسات التعليمية، ومن أهمها (الطعامنة، ٢٠٠٦، ص ٩٠، ٩١):

• **الإبقاء على العادات المألوفة:** بمعنى القادة يحافظون على الوضع القائم ولا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عالٍ من

الجهد، ويغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، وباعتبار الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.

- **الأحكام السابقة:** ونقصد بها تبني شعارات أو مقولات تهئى الآخرين لقبول واقع ساكن غير متغير، ومثال ذلك، الشعار: ليس بالإمكان أفضل مما كان، وعادة ما يكون هذا النوع من الأحكام لصالح القياديين وخدمة لمصالحهم، وبذلك يصبح التجديد أو الإبداع تهديدا لهم.
- **الجمود و الكسل:** إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، ومما لا شك فيه أن التجديد يقود إلى التوسع في النشاط أو العمليات أو السوق أو السلعة. وأن التوسع على هذا النحو يتطلب عزما موازيا للمسؤوليات والمهام. وفي حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة المنظمية فإن فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لكشف عن دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس المتوسطة بالكويت.

عينة الدراسة: اقتصرت الدراسة على عينة بلغت (٩٢) مديراً ومديرة بالمرحلة المتوسطة بالكويت موزعين وفق متغيرات النوع وسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي.

وصف عينة الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة الخاصة بالتعرف إلى دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة، على عينة بلغت (٩٢) مديراً تم توزيعهم وفق متغيرات (النوع/ المؤهل/ الخبرة)، كما بالجدول التالي:

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة المختلفة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
53.3	49	ذكور	
46.7	43	إناث	
57.6	53	تربوي	
42.4	39	غير تربوي	
28.3	26	أقل من خمس سنوات	
39.1	36	من خمس سنوات إلى عشر سنوات	
32.6	30	أكثر من عشر سنوات	
100	92	المجموع	

يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من المديرين أكبر من نسبة أفراد العينة من المديرات، حيث بلغت النسب على الترتيب، (53.3%)، (46.7%).

كما يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من المديرين الحاصلين على مؤهل تربوي أكبر من نسبة أفراد العينة غير الحاصلين على مؤهل تربوي، حيث بلغت النسب على الترتيب، (57.6%)، (42.4%).

ويتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة ذوي الخبرة خمس سنوات إلى عشر سنوات أعلى من ذوي الخبرة من الأكثر من عشر سنوات، وذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات، حيث بلغت النسب على الترتيب، (39.1%)، (32.6%)، (28.3%).

أداة الدراسة: استبانة من إعداد الباحث

تم إعداد استبانة بهدف الكشف عن دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة، وتكونت الاستبانة من أربعة محاور، شمل المحور الأول العبارات الخاصة بدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مهارة الطلاقة، وشمل المحور الثاني العبارات الخاصة بدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مهارة المرونة، وشمل المحور الثالث العبارات الخاصة بدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مهارة الأصالة، وأخيراً شمل المحور الرابع العبارات الخاصة بدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مهارة الحساسية للمشكلات.

تقنين الاستبانة:

- **الصدق:** استخدمت الباحثتان صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين محاور الاستبانة وبعضها البعض، ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مديري المدارس المتوسطة بلغت (٣٠) مديراً، كما موضح بالجدول التالي:

جدول (٢) معامل الارتباط بين محاور الاستبانة وبعضها (ن=٣٠)

م	الأبعاد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	مجموع الاستبانة
١	المحور الأول	1	.923**	.925**	.944**	.965**
٢	المحور الثاني		1	.932**	.936**	.927**
٣	المحور الثالث			1	.912**	.984**
٤	المحور الرابع				1	.976**

* * قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) = (٠,٣٠٤)

يتضح من الجدول (٢) وجود ارتباط دال إحصائياً بين المحاور وبعضها البعض، تتراوح ما بين (٠,٩١٢) إلى (٠,٩٤٤)، حيث إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

كما يتضح من الجدول (٢) وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة، تتراوح ما بين (٠,٩٢٧) إلى (٠,٩٨٤)، حيث إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يدل على صدق الاستبانة.

- **الثبات:** استخدم الباحث لإيجاد قيمة الثبات معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وإجمالها، كما موضح بالجدول التالي:

جدول (٣) قيم الثبات للاستبانة ومحاورها (ن=٣٠)

م	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	الدرجة
١	المحور الأول	15	.869	مرتفعة
٢	المحور الثاني	15	.902	مرتفعة
٣	المحور الثالث	15	.93	مرتفعة
٤	المحور الرابع	15	.941	مرتفعة
	إجمالي الاستبانة	60	.954	مرتفعة

يتضح من الجدول (٣) ارتفاع قيمة ثبات الاستبانة وأبعادها، حيث بلغت في الاستبانة ككل (٠,٩٥٤) وفي محاور الاستبانة تتراوح ما بين (٠,٨٦٩) إلى (٠,٩٤١)، مما يدل على ثبات الاستبانة.

المعالجات والمعاملات الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار الثالث والعشرين. وقد استخدمت الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة وأبعادها، وهي: معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرونباخ، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار التاء لعينتين مستقلتين $t - test$ ، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه "Scheffe Test" للمقارنات الثنائية البعدية.

وحدد الباحث درجة القطع والتي تحدد درجة الموافقة للعبارة، وأن المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة البحث.

جدول (٤) درجة القطع لمستويات استجابة عينة البحث

م	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	مستوى الموافقة
١	١ : ١,٦٦٦	٣٣,٣٣ : ٥٥,٥٣%	منخفض
٢	١,٦٧ : ٢,٣٣	٥٥,٦٦ : ٧٧,٦٦%	متوسط
٣	٢,٣٤ : ٣	٧٧,٦٧ : ١٠٠%	مرتفع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تحقيقاً لهدف الدراسة ورداً على ما طرح من تساؤلات وفي حدود عينة الدراسة والمنهج المستخدم، يعرض الباحث ما توصل إليه من نتائج مصنفة على النحو التالي:

عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الطلاقة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم؟

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومستوى الموافقة على المحور الأول (ن=٩٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الموافقة
١.	يمكن تطبيق الإدارة المدرسية من تحويل الأفكار المبتكرة للعاملين إلى حقائق	2.250	0.435	75	متوسطة
٢.	يسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في توليد الأفكار المبتكرة	1.478	0.602	49.277	منخفضة
٣.	تطبيق الإدارة الإلكترونية يسمح بالاستخدامات الجديدة للنشاطات والحلول في العمل التربوي داخل المؤسسات التعليمية	2.380	0.644	79.347	مرتفعة
٤.	يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية من إدراك العلاقة بين العمليات الإدارية	2.261	0.442	75.363	متوسطة
٥.	يهيئ تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة لامتلاك قدرات تعبيرية عند الحديث	2.228	0.422	74.277	متوسطة
٦.	يمنح تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة القدرة على الإجابة عن العديد من الاستفسارات المختلفة في وقت واحد	1.946	0.790	64.857	متوسطة
٧.	ينمي تطبيق الإدارة الإلكترونية مهارة التذكر لدى مدير المدرسة.	2.141	0.350	71.377	متوسطة
٨.	تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل مدير المدرسة يمتلك مهارات إدارة الاجتماعات.	1.467	0.619	48.913	منخفضة
٩.	يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة على امتلاك مهارات الإقناع.	2.435	0.498	81.160	مرتفعة
١٠.	يعزز تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مدير المدرسة مهارات التواصل الفعال	2.011	0.348	67.030	متوسطة
١١.	يجعل تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة قادراً على استحداث عدة أفكار من فكرة ما.	1.630	0.898	54.347	منخفضة
١٢.	يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة على المفاضلة بين الحلول المقدمة	1.978	0.770	65.943	متوسطة
١٣.	يوجه تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة نحو تشجيع الأفكار التطورية للمعلمين	2.076	0.683	69.203	متوسطة
١٤.	يزيد تطبيق الإدارة الإلكترونية من الخبرات الإدارية لمدير المدرسة.	2.130	0.916	71.013	متوسطة
١٥.	يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة من توليد العديد من الأفكار بناء على الفكرة المطروحة.	1.641	0.505	54.710	منخفضة
	إجمالي الموافقة على المحور الأول	2.004	0.492	66.787	متوسطة

يتضح من الجدول (٥) أن مستوى الموافقة لإجمالي عبارات المحور الأول الخاص بدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الطلاقة لدى مديري المدارس المتوسطة (متوسطة) بنسبة مئوية (٦٦,٧٨٧%)، حيث حصلت العبارتان (٣)، (٩) على مستوى موافقة (مرتفعة) بنسبتين مؤبوتين (٧٩,٣٤٧%)، (٨١,١٦%) على الترتيب، وحصلت العبارات (٢)، (٨)، (١١)، (١٥) مستوى موافقة (منخفض) بنسب مئوية تراوحت بين (٤٨,٩١٣%)، (٥٤,٧١%) بينما حصلت باقي العبارات مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٤,٨٥٧%) إلى (٧٥,٣٦٣%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة لافتقار التدريب الأولي لمديري المدارس على كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية وامتلاك مهاراتها من جهة، بالإضافة لغياب توفير الأجهزة والأدوات والإمكانات المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة كافية خاصة ما يتعلق بالكفاءات الفنية والتدريبية لها، كما أن مديري المدارس في الغالب عندما يطبقون الإدارة الإلكترونية يكون اقتصرهم على الأنماط الجاهزة والقوالب الإدارية المعدة مسبقاً دون التدخل منهم بالتعديل أو التطوير تبعاً لتغير الموقف الإداري ومتطلباته وذلك نظراً لنقص خبراتهم وقدراتهم في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذا جاءت إجاباتهم متوسطة على هذا المحور.

ويدعم النتيجة السابقة ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة من وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، كدراسة دراسة حسين وآخرون: (Hussien et al., 2017) التي توصلت إلى وجود معوقات تقنية، بشرية، مادية، إدارية، وسلوكية على الترتيب، و دراسة الخنifer (٢٠١٨): التي أشارت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقات على وجود معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠

وتتفق النتيجة السابقة نسبياً مع القحطاني (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن مقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة، ودراسة العنزي (٢٠١١) التي توصلت إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض لكفايات الإدارة الإلكترونية كانت

متوسطة، ودراسة الغامدي التي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة.

عرض ومناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على ما يلي:
ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى المرونة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم؟

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والنسب المئوية ومستوى الموافقة على المحور الثاني (ن=٩٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الموافقة
١٦.	يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة من تعديل خطته بما يتلاءم مع المتغيرات المحيطة.	2.217	0.608	73.913	متوسطة
١٧.	يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة من تعديل أهدافه المدرسية بما يلائم الظروف المحيطة.	2.826	0.505	94.203	مرتفعة
١٨.	يهدئ تطبيق الإدارة الإلكترونية للإدارة المدرسية فرص التعديل في البرامج والأنشطة التعليمية داخل المدرسة.	2.815	0.417	93.840	مرتفعة
١٩.	يتيح تطبيق الإدارة الإلكترونية للإدارة المدرسية العديد من صور الإشراف والمتابعة للإدارة المدرسية.	2.783	0.465	92.753	مرتفعة
٢٠.	يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية للإدارة المدرسية أنماط متعددة لتقويم الأداء المدرسي.	2.109	0.791	70.290	متوسطة
٢١.	يمنح تطبيق الإدارة الإلكترونية إدارة المدرسة طرقاً متعددة للمحاسبية التعليمية.	2.913	0.283	97.100	مرتفعة
٢٢.	يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من أساليب التواصل الفعال التي تتاح لمدير المدرسة.	2.902	0.365	96.740	مرتفعة
٢٣.	يعطي تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة العديد من طرق وأساليب التواصل الفعال مع المجتمع المحلي.	2.935	0.248	97.827	مرتفعة
٢٤.	يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية فرصاً متعددة للنمو المهني لمدير المدرسة.	2.761	0.562	92.030	مرتفعة
٢٥.	تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل مدير المدرسة يتراجع عن قراراته إذا ثبت خطأها.	2.837	0.371	94.567	مرتفعة
٢٦.	يهدئ تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة لتبني النقد بصدق رحب.	2.794	0.407	93.117	مرتفعة
٢٧.	يبسر تطبيق الإدارة الإلكترونية لمدير المدرسة التعامل مع أكثر من مهمة في وقت واحد.	2.870	0.339	95.653	مرتفعة

دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأداء الإبداعي
لدى مديري المدارس المتوسطة بالكويت في ضوء بعض المتغيرات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الموافقة
٢٨.	تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل مدير المدرسة يتقبل التغيير بسهولة.	2.315	0.876	77.173	متوسطة
٢٩.	يوجه تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة لاتباع الجماعية في اتخاذ القرارات.	1.891	1.000	63.043	متوسطة
٣٠.	تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل مدير المدرسة يشجع العاملين على قبول الرأي الآخر.	2.054	0.987	68.477	متوسطة
	إجمالي المحور الثاني	2.601	0.352	86.715	مرتفعة

يتضح من الجدول (٦) أن مستوى الموافقة لإجمالي عبارات المحور الثاني الخاص بدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى المرونة لدى مديري المدارس المتوسطة (مرتفعة) بنسبة مئوية (٨٦,٧١٥%)، حيث حصلت العبارات (١٦)، (٢٠)، (٢٨)، (٢٩)، (٣٠) على مستوى (متوسطة) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٣,٠٤٣%)، (٧٧,١٧٣%)، وحصلت باقي العبارات مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تراوحت بين (٩٢,٠٣%)، (٩٧,٨٢٧%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة لكون الإدارة الإلكترونية يتيح استخدام العديد من البدائل والخيارات لدى مديري المدارس من جهة كما أنه يعزز لديهم القدرة على التغيير والاستبدال في الممارسات القيادية حسب ظروف وملابسات الموقف الإداري ومتطلباته، إضافة إلى أن طبيعة التعديل والتغيير وفق نمط الإدارة الإلكترونية لا يعرض المدير لمواقف محرجة أو ظهور بمظهر من يرجع عن قراره أو يبذل ممارساته وهذا يدفع المديرين نحو قبوله بسهولة وبسر، مما يعزز مهارات المرونة لديهم، ولذا جاءت استجابتهم على هذا المحور مرتفعة.

ويدعم النتيجة السابقة أن الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية، وتشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز؛ إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد على

تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال (رضوان، ٢٠٠٤).

كما تعد الإدارة الإلكترونية مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث الإدارة المدرسية، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بالمدرسة عن طريق استخدام أساليب الكترونية جديدة، تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، فالإدارة الإلكترونية لها آثار واسعة، لا تنحصر فقط في بعدها المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، فهي تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التخطيط، والتنظيم، والمتابعة الإدارية، وكذلك التفويض والتمكين الإداري، وتحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار، وبوجه عام يمكن القول إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المدرسة (عبد الحميد والسيد، ٢٠٠٤، ص ٧٣).

وتتفق هذه النتيجة سابقاً مع دراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠,٠٥) بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة.

كما تتفق نسبياً مع دراسة الرشيد (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري كانت عالية وفق المعيار الذي اعتمده الدراسة.

عرض ومناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على ما يلي:
ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأصالة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم؟

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والنسب المئوية ومستوى الموافقة على المحور الثالث (ن=٩٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الموافقة
٣١	يسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في توفير العديد من الأفكار الإدارية الجديدة	1.978	0.629	65.943	متوسطة
٣٢	يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في توفير أفكار غير مألوفة في العمل الإداري	1.728	0.757	57.610	متوسطة
٣٣	يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية مديري المدارس من اتباع أساليب إشراف جديدة	2.087	0.352	69.567	متوسطة
٣٤	يعين تطبيق الإدارة الإلكترونية مديري المدارس على تطبيق أنظمة مبتكرة للمحاسبة التعليمية	1.544	0.831	51.450	منخفضة

دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأداء الإبداعي
لدى مديري المدارس المتوسطة بالكويت في ضوء بعض المتغيرات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الموافقة
٣٥	يهيئ تطبيق الإدارة الإلكترونية لمدير المدرسة أساليب غير مألوفة لتقويم الأداء المدرسي	2.196	0.451	73.190	متوسطة
٣٦	يكسب تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة طرق مغايرة لتخطيط العمل الإداري بالمدرسة	2.272	0.853	75.723	متوسطة
٣٧	يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية مديري المدارس على تنفيذ الأعمال الإدارية بالمدرسة بأساليب غير معتادة	2.098	0.961	69.927	متوسطة
٣٨	يمنح تطبيق الإدارة الإلكترونية لمدير المدرسة فرصاً متعددة لتشكيل الهيكل التنظيمي بالمدرسة بملامح غير مألوفة	2.294	0.859	76.450	متوسطة
٣٩	تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل مدير المدرسة يبتعد عن تقليد الآخرين في عمله	2.326	0.853	77.537	متوسطة
٤٠	يهيئ تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة للتجديد والتطوير المستمر في أدائه	2.522	0.602	84.057	مرتفعة
٤١	يعطي تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات في مواقف غير مألوفة	2.370	0.835	78.987	مرتفعة
٤٢	تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل مدير المدرسة يستفيد من خبرته السابقة في تطوير أداء العاملين	2.130	0.730	71.013	متوسطة
٤٣	بتطبيق الإدارة الإلكترونية يستطيع مدير المدرسة إيجاد التناغم الإيجابي بين جميع عناصر المنظومة التعليمية	2.163	0.774	72.100	متوسطة
٤٤	يدفع تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة للابتعاد عن الروتين في أدائه	2.337	0.842	77.900	مرتفعة
٤٥	تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل مدير المدرسة متنبهاً للأفكار الجديدة في مجال عمله	2.652	0.601	88.407	مرتفعة
	إجمالي المحور الثالث	2.180	0.480	72.657	متوسطة

يتضح من الجدول (٧) أن مستوى الموافقة لإجمالي عبارات المحور الثالث الخاص بدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأصالة لدى مديري المدارس المتوسطة (متوسطة) بنسبة مئوية (٧٢,٦٥٧%)، حيث حصلت العبارة (٣٤)، على مستوى موافقة (منخفضة) بنسبة مئوية (٥١,٤٥)، وحصلت العبارات (٤٠)، (٤١)، (٤٤)، (٤٥) مستوى موافقة (مرتفع) بنسب مئوية تراوحت بين (٧٧,٩)، (٨٨,٤٠٧%)، بينما حصلت باقي العبارات مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٥٧,٦١%) إلى (٧٧,٥٣٧%).

ويفسر الباحث النتيجة السابقة في ضوء أن البدائل والاختيارات التي تتاح وفق نمط الإدارة الإلكترونية غالباً ما تكون مجهزة ومعدة سلفاً ويتوقف دور المدير في الغالب على الاختيار من بينها دون أن يضيف لها اختيارات جديدة أو يخرج عن النمط المؤلف الذي تم تصميمه في إجراءات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية، ومثل هذا الأمر في الغالب يقلل من فرص الخروج عن المؤلف أو اتباع خيارات جديدة لدى مديري المدارس، ولذا جاءت إجاباتهم على هذا المحور متوسطة.

ويدعم النتيجة السابقة ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة من وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، كدراسة دراسة حسين وآخرون: (Hussien et al., 2017) التي توصلت إلى وجود معوقات تقنية، بشرية، مادية، إدارية، وسلوكية على الترتيب، و دراسة الخنifer (٢٠١٨): التي أشارت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقات على وجود معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض بوزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠

وتتفق النتيجة السابقة نسبياً مع القحطاني (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن مقومات الهيكل التنظيمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة، ودراسة العنزي (٢٠١١) التي توصلت إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض لكفايات الإدارة الإلكترونية كانت متوسطة، ودراسة الغامدي التي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة.

عرض ومناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على ما يلي:
ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الحساسية للمشكلات لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظرهم؟

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والنسب المئوية ومستوى الموافقة على المحور الرابع (ن=٩٢)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الموافقة
٤٦.	يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية من التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها	2.696	0.624	89.857	مرتفعة
٤٧.	يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية من تحديد جميع جوانب المشكلة	2.424	0.829	80.797	مرتفعة
٤٨.	يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من	2.500	0.671	83.333	مرتفعة

دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأداء الإبداعي
لدى مديري المدارس المتوسطة بالكويت في ضوء بعض المتغيرات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الموافقة
	البدائل للتعامل مع المشكلة				
٤٩.	يسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في اختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة	2.783	0.571	92.753	مرتفعة
٥٠.	يهيئ تطبيق الإدارة الإلكترونية الإدارة للإسراع في حل المشكلة	2.880	0.415	96.013	مرتفعة
٥١.	يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية من تقويم الحلول المطروحة للمشكلة	2.489	0.719	82.970	مرتفعة
٥٢.	يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية من حل المشكلات بطريقة مغايرة	2.511	0.791	83.697	مرتفعة
٥٣.	يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية من التخطيط لتلافي المشكلات قبل حدوثها	2.467	0.857	82.247	مرتفعة
٥٤.	يساعد تطبيق الإدارة الإلكترونية مديري المدارس من الوصول للحول الدائمة وليست المؤقتة للمشكلات	2.544	0.804	84.783	مرتفعة
٥٥.	تعين الإدارة الإلكترونية مديري المدارس على التحكم في انفعالاتهم عند التعامل مع المشكلات المدرسية	2.848	0.467	94.927	مرتفعة
٥٦.	يهيئ تطبيق الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة لتخصيص الوقت المناسب لتحليل المشكلة قبل البدء في حلها	2.554	0.542	85.143	مرتفعة
٥٧.	تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل مدير المدرسة قادراً على تحمل مسؤولية الحول التي يقدمها للمشكلات المدرسية	2.446	0.817	81.523	مرتفعة
٥٨.	يوفر تطبيق الإدارة الإلكترونية لمدير المدرسة فرص إعطاء مشكل المجتمع المحيط بالمدرسة جزء من اهتماماته	2.707	0.672	90.217	مرتفعة
٥٩.	تجعل الإدارة الإلكترونية مدير المدرسة قادراً على إعطاء جزء من اهتماماته لحل مشكلات الآخرين	2.772	0.631	92.390	مرتفعة
٦٠.	تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن مدير المدرسة من مناقشة الحلول المطروحة للمشكلات قبل تطبيقها	2.630	0.658	87.680	مرتفعة
	إجمالي المحور الرابع	2.617	0.516	87.222	مرتفعة

يتضح من الجدول (٨) أن مستوى الموافقة لإجمالي عبارات المحور الرابع الخاص بدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الحساسية للمشكلات لدى مديري المدارس المتوسطة (مرتفعة) بنسبة مئوية (٨٧,٢٢٢%)، حيث

حصلت العبارات مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٧٩٧,٨٠%) إلى (٩٦,٠١٣%).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية، ويعزوها الباحث لكون الإدارة الإلكترونية تدرّب مدير المدرسة على مواجهة المواقف والأزمات الطارئة ببدايل وخيارات متعددة، إضافة إلى أنه يصمم العديد من المواقف الافتراضية التي تشتمل على أزمات ومشكلات وتضع الحلول المتوقع نجاحها للتعامل معها، ومثل هذا الأمور تعزز امتلاك مديري المدارس الحساسية للمشكلات بصورة كبيرة، ولذا جاءت استجاباتهم على هذا المحور مرتفعة.

ويدعم النتيجة السابقة أنه من أبرز متطلبات الإبداع الإداري وتعززه الإدارة الإلكترونية اتخاذ القرارات في ضوء المشاركة والإجماع: يعد الإجماع هو اتفاق عام بين أعضاء جماعة معينة، أو مجتمع كل منهم يكون له دور في توجيه القرار ومتابعة تنفيذه، ولتحقيق الإجماع يجب القيام بمعالجة آراء أعضاء المجموعة كلهم بشكل جدي، وبمجرد أن يتوصّل إلى اتخاذ القرار يجب الثقة في أن كل الأفراد المشاركين سوف يقومون بمتابعة التنفيذ على الوجه الأكمل، ولا بد أن ينبع الإجماع من حالة من الخلاف، لأن الجدل والخلاف المتضمن يؤدي إلى تحسين الإجماع (الراميني، وكراسنة، ٢٠٠٧م، ص ٧٧-٧٨)، وتطبيق اللامركزية والبعث عن البيروقراطية: ففائد الفريق داخل بيئة العمل يبتعد بالأفراد عن البيروقراطية والقوانين الجامدة، فهو يسعى إلى تحقيق نوعية جديدة من الأداء تقوم على إيجاد بيئة من الثقة تحفز الإبداع لدى كل العاملين، وتطبيق اللامركزية يساعد الأفراد على المحاولة المستمرة لاستخدام أساليب جديدة في الحل الإبداعي للمشكلات دون الخوف من اللوم أو العقاب (السكرانة، ٢٠١١، ص ١٢٢-١٢٤).

كما أن من فوائد الإدارة الإلكترونية ما يلي كافي (٢٠١٢م، ص ٦٣):

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة مما يؤثر على مستوى الخدمات التي تقدمها وجودتها.
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين إدارات المؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى.
- تيسير عملية الحفظ والتوثيق.

وتتفق هذه النتيجة سابقاً مع دراسة الغامدي (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠,٠٥) بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري بجامعة الباحة. كما تتفق نسبياً مع دراسة الرشيد (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أن اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية في دولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري كانت عالية وفق المعيار الذي اعتمده الدراسة. عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس الذي نص على ما يلي: ما مدى تأثير متغيرات (النوع/ سنوات الخبرة/ المؤهل) في رؤية عينة الدراسة لدور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة؟

أ- الفروق حول محاور الاستبانة ومجموعها والتي تُعزى لاختلاف متغير النوع: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة ومجموعها بحسب متغير النوع (ذكور - إناث)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٩) نتائج اختبار التاء لعينتين مستقلتين t - test

لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستقتاة نحو الموافقة

على محاور الاستبانة ومجموعها حسب متغير النوع (ن=٩٢)

المحور	النوع	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	ذكور	49	30.1429	7.41901	.122	.903 غير دالة
	إناث	43	29.9535	7.42247		
الثاني	ذكور	49	39.2449	5.23024	.430	.668 غير دالة
	إناث	43	38.7674	5.39769		
الثالث	ذكور	49	32.5918	7.39346	-.147	.884 غير دالة
	إناث	43	32.8140	7.06856		
الرابع	ذكور	49	39.2449	7.73394	-.007	.995 غير دالة
	إناث	43	39.2558	7.85309		
إجمالي الاستبانة	ذكور	49	141.2245	21.12785	.098	.922 غير دالة
	إناث	43	140.7907	21.05272		

يتضح من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكور - إناث)، بالنسبة لمحاور الاستبانة ومجموعها، حيث جاءت قيمة (ت)، (0.122)، (0.43)، (-0.147)، (-0.007)، (0.098)، وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

وتبدو النتيجة السابقة منطقية ويعزوها الباحث لكون عينة الدراسة من الذكور والإناث معاً لديهم نفس المؤهلات والإمكانات ويعملون في نفس الظروف والمناخ التعليمي، إضافة إلى أنهم يتعاملون مع إدارة عليا واحدة وتخضع لقوانين موحدة في العمل وبالتالي جاءت رؤيتهم متشابهة دون فروق ذات دلالة إحصائية في رؤيتهم لدور الإدارة الإلكترونية في تعزيز امتلاكهم مهارات الإبداع الإداري.

ب- الفروق حول محاور الاستبانة ومجموعها والتي تُعزى لاختلاف متغير المؤهل:

النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة ومجموعها بحسب متغير المؤهل (تربوي - غير تربوي)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٠) نتائج اختبار التاء لعينتين مستقلتين t - test

لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستقلة نحو الموافقة

على محاور الاستبانة ومجموعها حسب متغير المؤهل (ن=٩٢)

المحور	المؤهل	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	تربوي	53	34.7358	6.43653	10.548	.0001 دالة
	غير تربوي	39	23.6923	1.28050		
الثاني	تربوي	53	42.3585	2.37854	10.438	.0001 دالة
	غير تربوي	39	34.4872	4.74548		
الرابع	تربوي	53	35.7925	6.02992	5.533	.0001 دالة
	غير تربوي	39	28.4872	6.55692		
الثالث	تربوي	53	42.7736	4.23648	5.978	.0001 دالة
	غير تربوي	39	34.4615	8.84916		
إجمالي الاستبانة	تربوي	53	155.6604	13.98343	13.488	.0001 دالة
	غير تربوي	39	121.1282	9.01221		

يتضح من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل (تربوي - غير تربوي)، بالنسبة لمحاور الاستبانة ومجموعها، حيث جاءت قيمة (ت)، (10.548)، (10.438)، (5.533)،

(5.978)، (13.488)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وجاءت الفروق لصالح فئة التربويين في المحاور الأربعة للاستبانة ومجموعها. ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية وترجع لعامل الخبرة التربوية التي يتميز بها التربويون والتي تعمق رؤيتهم للواقع وامتلاكهم للعديد من مهارات الإدارة الإلكترونية وكذلك مهارات الإبداع الإداري بصورة كبيرة مقارنة بزملائهم من غير التربويين ولذا جاءت الفروق في صالحهم. وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع دراسة العنزي (٢٠١١) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0,05$) تعزى إلى المؤهل العلمي في بعض مجالات الدراسة. كما تتفق مع دراسة آل حسين (٢٠١٨) ودراسة الخنيفر (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير من المؤهل العلمي في استجابات عينة الدراسة.

ج- الفروق حول محاور الاستبانة ومجموعها والتي تُعزى لاختلاف متغير الخبرة:
النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة بحسب متغير الخبرة (أقل من خمس سنوات - من خمس سنوات إلى عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات)، والجدول التالي يبين ذلك:
جدول (١١) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على محاور الاستبانة ومجموعها حسب متغير الخبرة (ن=٩٢)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	4430.345	2	2215.172	374.537	.00001 دالة
	داخل المجموعات	526.384	89	5.914		
	المجموع	4956.728	91			
الثاني	بين المجموعات	1907.119	2	953.559	133.683	.00001 دالة
	داخل المجموعات	634.838	89	7.133		
	المجموع	2541.957	91			
الثالث	بين المجموعات	1580.206	2	790.103	22.371	.001 دالة
	داخل المجموعات	3143.272	89	35.318		
	المجموع	4723.478	91			
الرابع	بين المجموعات	2960.041	2	1480.020	52.663	.0001

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	2501.209	89	28.103		دالة
	المجموع	5461.250	91			
إجمالي الاستبانة	بين المجموعات	33570.086	2	16785.043	230.682	.00001 دالة
	داخل المجموعات	6475.871	89	72.763		
	المجموع	40045.957	91			

❖ يتضح من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من خمس سنوات - أكثر من خمس سنوات إلى عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات)، بالنسبة لمحاور الاستبانة ومجموعها، حيث جاءت قيمة (ف)، (374.537)، (133.683)، (22.371)، (52.663)، (230.682)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ولتوضيح اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه "Scheffe Test" للمقارنات الثنائية البعدية.

❖ اتجاه الفروق على مجموع الاستبانة تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من خمس سنوات - من خمس سنوات إلى عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات)، باستخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية:

جدول (١٢) نتائج اختبار شيفيه "Scheffe Test"

للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة (ن=٩٢).

الاستبانة	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
إجمالي الاستبانة	أكثر من عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	48.41795*	2.28560	.000
	سنوات	من خمس سنوات إلى عشر سنوات	28.95*	2.10870	.000
	من خمس سنوات إلى عشر سنوات	أقل من خمس سنوات	19.46795*	2.19539	.000

* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول (١٢) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من خمس سنوات - من خمس سنوات إلى عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، لصالح فئة ذوي الخبرة الأكثر من عشر

سنوات، حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات فئة ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات وذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات وذوي الخبرة من خمس سنوات إلى عشر سنوات، على الترتيب (48.41795^*)، (28.95^*)، وهما قيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). كما جاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة من خمس سنوات إلى عشر سنوات حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطات فئة ذوي الخبرة من خمس سنوات إلى عشر سنوات وذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات (19.46795^*)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

تشير النتيجة السابقة لتفوق ذوي الخبرة الأعلى على غيرهم من ذوي الخبرة الأقل، وذلك من واقع عمق احتكاكهم بالعمل الإداري وكذلك من تعدد ممارساتهم الإدارية ومرورهم بالعديد من المواقف والتجارب التي تنقل رؤيتهم حول امتلاك مهارات الإدارة الإلكترونية من جهة ورؤيتهم حول دورها في تعزيز الإبداع الإداري من جهة أخرى.

وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع دراسة العنزي (٢٠١١) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى إلى المؤهل الخبرة في بعض مجالات الدراسة.

كما تتفق مع دراسة آل حسين (٢٠١٨) ودراسة الخنيفر (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير من الخبرة في استجابات عينة الدراسة.

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي
١. ضرورة اهتمام الفنيين والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية بتطوير ممارساتها مما يتيح لمديري المدارس العديد من الفرص في ابتكار ممارسات إدارية جديدة تتسم بالجدة والأصالة.
 ٢. تطوير ممارسات الإدارة الإلكترونية بما يعزز مهارات الطلاقة لدى مديري المدارس.
 ٣. عقد العديد من الدورات والبرامج التدريبية لمديري المدارس في مجال الإدارة الإلكترونية وفي مجال الإبداع الإداري.

٤. نشر الوعي بين جميع عناصر المنظومة التعليمية بأهمية الإدارة الإلكترونية ومتطلبات ومهارات تطبيقها وكذلك بالنسبة للإبداع الإداري.
٥. تشكيل لجان متخصصة لتحديد أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل على حلها.

مقترحات الدراسة:

- تقترح الدراسة بعض الدراسات المستقبلية المكتملة لها على النحو التالي:
١. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مديري المدارس المتوسطة بالكويت وآليات التغلب عليها.
٢. متطلبات تحقق الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس المتوسطة بالكويت وآليات تفعيلها.
٣. تصور مقترح لتعزيز استراتيجيات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة بالكويت في ضوء خبرات بعض الدول.
٤. تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقته بجودة الأداء الإداري من وجهة نظر مديري المدارس المتوسطة بالكويت.
٥. تطوير الأداء الإداري بالمرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية.
٦. تطوير الأداء الإداري بالمرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- إبراهيم، خالد ممدوح. (٢٠١٠م). الإدارة الإلكترونية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو النور، محمود. (٢٠١٢). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر، الواقع والمأمول، دراسات تربوية واجتماعية، مصر، المجلد ١٨، العدد الثاني.
- آل حسين، سارة عبد الله عبد العزيز. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى قائدات المرحلة الابتدائية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، (١٥) ص ص ٩٧-١٧٩.
- بانعمة، فوزية. (٢٠١٢). مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ج١، ع(٢٤).
- البدراي، ذعار. (٢٠١١). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- البشاشة، عبير بنت طایل (٢٠٠٨م). درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها. عمان: دار حامد.
- توفيق، عبد الرحمن؛ القرشي، ليلي بنت حسن (٢٠٠٦م). كلنا مبدعون ولكن. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- جبر، عبد الرحمن محمد. (٢٠١٠م). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة).
- حامد، فداء محمود. (٢٠١٢م). الإدارة الإلكترونية. عمان: دار البداية.
- الحريري، رافدة. (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حسني، محمود حسن. (٢٠٠٤). ترجمة ل نيجل /نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

الخباز، جمال محمود محمد. (٢٠٠٨). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٣٥، الجزء الأول، مارس.

خلف، إيمان (٢٠١٠). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الخنيفر، أمل بنت عبد الله. (٢٠١٨). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم في ضوء رؤية ٢٠٣٠ وسبل التغلب عليها، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٧٨، أبريل، الجزء الأول.

خير الله، جمال بن أنيس. (٢٠٠٨م). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر.

ديري، زاهد محمد. (٢٠١١م). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الراميني، فواز بن عبد الله؛ كراسنه، فلاح جهاد (٢٠٠٧م). استراتيجية العصف الذهني حاضنة التعليم الإبداعي وحل المشكلات. العين: دار الكتاب الجامعي.

رزق الله، حنان. (٢٠١٠). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة " دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة.

الرشيدي، عايشة. (٢٠٠٨). اتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية بدولة الكويت نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

رضوان، رأفت. (٢٠٠٤). الإدارة الإلكترونية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة بعنوان "الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة"، الرياض، فندق الإنتركوننتنتال، ٧-٨ مارس.

- الزبي، ميسون. (٢٠١٥). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة المنارة، المجلد ٢١، العدد الثاني.
- الزهراني، مريم أحمد. (٢٠١٥). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة.
- السالم، مؤيد بن سعيد. (٢٠٠٥م). منظمات التعلم. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السكرانة، بلال بن خلف. (٢٠١١م). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، سعود بن سعيد. (٢٠٠٧م). الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السلمي، علي. (٢٠٠٥). رحلتي مع الإدارة-كتابات إدارية في قضايا وطنية، الملف الثالث "تماذج من الفكر الإداري الجديد"، القاهرة، دار غريب.
- السويدان، طارق بن محمد؛ والعدلوني، محمد بن أكرم. (٢٠١١م). مبادئ الإبداع. الرياض: دار قرطبة.
- السياري، فاطمة ناصر. (١٤٣٢هـ). واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الشناوي، نجوى. (٢٠٠٢). التحول نحو المنظمة الإلكترونية في الوطن العربي- التحديات والمتطلبات، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "المنظمة الإلكترونية"، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، فندق كتركت الهرم، ١٣ - ١٥ مارس.

الشهري، عجلان محمد. (١٤٣٦هـ). القيادة الإلكترونية. العتيبي، بركات (محرر). القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية الأدوار والتوقعات.

(ص ٢٠٩-٢٣٩). الرياض: معهد الإدارة العامة.

الضافي، محمد (٢٠٠٦). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الطعامنة، محمد. (٢٠٠٦). الإبداع: مقوماته و معوقاته " دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، مجموعة مقالات بعنوان التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- الشارقة.

طلحي، فاطمة، وسيف الدين، رحايلية. (٢٠١٥م). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية لمجموعة من الإدارات بولاية سوق أهراس. ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية مقاربات نظرية وتجارب عالمية. جامعة السلطان محمد الفاتح، إسطنبول: تركيا.

طيب، أحمد، والقصيمي، محمد. (٢٠١٣م). تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل. تنمية الرافدين، ٣٥(١١٤)، ٩-٢٩.

العازمي، محمد. (٢٠٠٦م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

عبابنة، رامي محمود، والشقران، رامي إبراهيم. (٢٠١٣). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اردب، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٤، العدد ٢، يونيو.

عباس، أحمد عبد الفتاح. (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري- الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- عبد الحميد، حمدي والسيد عبد الفتاح. (٢٠٠٤). "الحكومة الإلكترونية في التعليم بين النظرية والممارسة - دراسة في الأهداف والأهمية وإمكانية التطبيق". مجلة كلية التربية بالقازيق، العدد (٤٦)، (١١٤-٤٥).
- العتار، هيثم محمد والفرا، ماجد محمد. (٢٠١٢). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- العمري، خلود خميس مديس. (٢٠١٥). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم المخوة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- العنزي، صالح. (٢٠١١). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مدينة الرياض لكفايات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العوامل، نائل عبد الحفيظ. (١٤٢٢هـ). الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات، مجلد ٢٩، عدد ١، الأردن، شوال.
- العوفي، فوزية بنت عيد. (٢٠٠٥م). مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عيد، هالة فوزي. (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٩ (٦١)، ٣٨٧-٤٢٦.
- الغامدي، سميحة أحمد. (٢٠١٨). واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري في جامعة الباحة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد ١٩، الجزء الخامس.

- غنيم، أحمد علي. (٢٠٠٦). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة. المجلة التربوية-الكويت. ٢١(٨١)، ٢١٩-١٤٣.
- القحطاني، صالح محمد. (٢٠١٠). تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في تطوير العمل الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني. (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية).
- القحطاني، نجوى بنت علي بن محمد أبو عوة. (٢٠١٨). مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد ١٩، الجزء الثاني.
- قنديل، علاء بن سيد. (٢٠١٠م). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر.
- كافي، مصطفى يوسف. (٢٠١٢م). الإدارة الإلكترونية. دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- الكبيسي، كلثم محمد. (٢٠٠٨). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر (رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، قطر).
- المالكي، حامد. (١٤٣٥هـ). صعوبات استخدام الإدارة الإلكترونية في المدارس المتوسطة بالرياض من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المشوط، محمد سعد. (٢٠١١م). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- المشيطي، قاسم محمد. (١٤٣٤هـ). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة مدارس مراحل التعليم العام بنين في محافظة القطيف. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- المطيري، نواف بن بجاد. (٢٠٠٥م). التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المقحم، عبد الله مقحم. (١٤٣٣هـ). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الموسى، عبد الله عبد العزيز. (٢٠٠٢). التعليم الإلكتروني - مفهومه وخصائصه وفوائده وعوائقه، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل، في الفترة من ١٥-١٦ أكتوبر، الرياض، جامعة الملك سعود.
- النفقات، محمد عامر. (٢٠٠٦). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوي الإبداع في الأجهزة الأمنية "دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا.
- نجم، عبود نجم. (٢٠٠٤م). الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر.
- نجم، عبود. (٢٠٠٣). إدارة الابتكار، دار وائل، الأردن.
- نصر الدين، بن نذير. (٢٠١٠). الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد ٠٤، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة.
- نصر الدين، بن نذير. (٢٠١٠). الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد ٠٤، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة.
- النفيعي، ضيف الله بن عبد الله. (٢٠٠٣). الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد ١٧.
- هوبكنز، بريان، وماركهام، جيمس. (٢٠٠٧م). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. ترجمة (خالد العامري). القاهرة: دار الفاروق للنشر.

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

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Patrice McDermott(2000): What is E-Government – How Will it Affect Us? Keynote Address National Institutes of Health Forum Electronic Government ‘Recognizing the Challenges Planning the Transition’, 24 October 2000, pp 125:133.
- Al Shobaki, M. J., Naser, S. S. A., Amuna, Y. M. A., & El Talla, S. A. (2017). Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities. International Journal of Engineering and Information Systems, 1(1), 1-19.
- Forman, C. (2002) “Geographic Location and the Diffusion of Internet Technology,” Electronic Commerce Research and Applications, 4(1): 1-10.
- Hussien, S. Q., Sultan, M. A. H., & Sleman, O.Y. (2017). Diagnosis of Obstacles In The Application Of Electronic Management At The University Of Dohuk / A Field Study Of The Opinions Of A Sample Of Heads Of Departments And Directors Of Units In The Colleges Of The University Of Duhok. Academic Journal of Nawroz University, 6(2), 317-336.
- Russell, A.S. (2004). How school counselors could benefit from E-Government solutions, The case of paperwork. U.S. department of education office of education research and improvement educational resources information center.
- Seresht, H. R; Fayyazi, M.A; Nastaran, S. (2008). E-Management: Barriers and Challenges in Iran. Allameh Tabatabai university, Iran.

- Sergiovanni ،T. J. (2001). Leadership: What's in It for Schools. London: Routledge Falmer.
- Vrhovšek, E. M., & Spalević, Ž. (2011). The Perspectives of Development of Electronic Government in Serbia and EU Experience. Megatrend Review, 8(2).