



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية
دراسة ميدانية في مديرية التربية بولاية توقرت

من إعداد الطالبتين: قوفي أشواق

العقون رقية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

(أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الأستاذة/مقدم ليلي

الأستاذ/طواهير عبد الجليل

الأستاذة/شرفاوي سمية

السنة الجامعية : 2025/2024



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية
دراسة ميدانية في مديرية التربية بولاية توفرت

من إعداد الطالبتين: فوقي أشواق

العقون رقية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

(أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الأستاذة/مقدم ليلي

الأستاذ/طواهر عبد الجليل

الأستاذة/شرفاوي سميرة

السنة الجامعية : 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا
{القران الكريم، الإسراء: 85}



الإهداء

قال تعالى : { وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ }

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك "الله ﷻ"

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ،ونصح الأمة ،إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار،إلى من علمني العطاء بدون انتظار ،إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أدامه الله

تاجا فوق رأسي

"أبي الغالي"

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسملة الحياة وسر الوجود ، إلى من

كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحباب أطال الله في عمرها

"أمي الحبيبة"

وإلى الشموع التي تنير لي الطريق وانتظروا هذه اللحظة كثيرا ليفخروا بي كما أفخر بهم وبوجودهم

إلى كل "الإخوة والأخوات".

إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين مدوا يد العون لنا شكرا لكم ولمجهوداتكم.

إلى صديقتي وحببيبة قلبي و أختي في المذكرة

"فوقي أشواق".

إلى زملائي الأعزاء في دفعة التميز"إدارة أعمال"الذين كان لكل منهم بصفته الخاصة في هذه المرحلة،فبروح التحدي

والتعاون كانت مسيرتنا أجمل ،وبالتميز استحققنا هذا اللقب بجدارة،وأعتز بكوني أحد أفراد هذه الدفعة المتميزة وأتمنى

لجميع التوفيق والنجاح .

رقية العقون



الإهداء

بكل فخر اهدي تخرجي وفرحتي التي انتظرتها طويلا إلى من كانوا مصدر الدعم والعطاء دائما .
إلى النور الذي أضاء دربي ، إلى العزيز الذي حملت اسمه فخرا ، إلى معلمي الأول الذي سعى طوال حياته
لـ نكون الأفضل

أبي الغالي

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت ملجأ ويدي اليمنى في هذه المرحلة ...
إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي ...إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني

أمي الحبيبة

إلى مصدر قوتي الداعمين والساندين إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى ضلعي والثابت وأمان أيامي

أخواني الغاليين وأخواتي الغاليات

إلى من حبهم يعلو فوق كل حب ...لكل من كان عوننا سندافي هذا الطريق ..إلى نوري المضاء الذي لا
ينطفئ ..

إلى جميع أفراد عائلتي الغاليين

وإلى كل صديقاتي وأصدقائي اللذين جمعت بيني وبينهم المحبة والاحترام ومقاعد الدراسة...
كما أهدي هذا العمل إلى من تقاسمت معي التعب والعناء رفيقة المشوار إلى اختي و صديقة الدرب

"العقون رقية"

إلى زملائي الأعزاء في دفعة التميز "إدارة أعمال"الذين كان لكل منهم بصفته الخاصة في هذه
المرحلة،فيروح التحدي والتعاون كانت مسيرتنا أجمل ،وبالتميز استحققنا هذا اللقب بجدارة،وأعترز بكوني
أحد أفراد هذه الدفعة المتميزة وأتمنى للجميع التوفيق والنجاح .

أشواق قسوي

شكر وتقدير

الحمد لله العليّ الأعلى، الذي خلق فسوى، والذي قدّر فهدى، والصلاة والسلام
على الحبيب المصطفى، وعلى من اهتدى يهديه وسار على نهجه إلى يوم الدين
نشكّر العليّ القدير أولاً وأخيراً على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع،
وما توفيقه إلا بالله.

كما لا يفوتنا أن نوجّه جزيل الشكر والتقدير وفائق الاحترام لأستاذنا الفاضل

"طواهرير عبد الجليل"

لنفضله بالأشراف على هذه المذكرة وفي إثرائه لنا بأفكاره وآرائه النيرة
والمعلومات القيمة، فقد كنت أستاذاً مثلاً للعلماء المتواضعين في توجيهاتك
المتواصلة.

والشكر موصول إلى الذين لم يبخلوا علينا بإرشاداتهم وتوجيهاتهم كلّ من
أساتذة الجامعة وإلى عمال وموظفي مديرية التربية بولاية توقرت .
كما نعبر عن شكرنا العميق لكل من مد لنا يد العون وساهم من قريب أو
بعيد في إنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع.

العقون رقية

قوقبي أشواق

2025



الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية توفرت)، انطلاقا من إشكالية الدراسة التي تنص على ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية بأبعادها (عتاد الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصال، الكوادر البشرية) في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توفرت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية عن متغيرات الدراسة، من خلال توزيعها على عينة من مدرء المؤسسات التربوية بولاية توفرت في الأطوار التعليمية الثلاثة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) حيث بلغ عدد أفراد العينة المدروسة ب (94) مدير ومديرة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارة باستخدام برنامج EXCEL والبرنامج الإحصائي SPSS إصدار (25)، والاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها: أنه لا يوجد مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توفرت، و أن للإدارة الإلكترونية أثر كبير في تحسين الأداء مديري المؤسسات التربوية مديرية التربية توفرت وهذا راجع لكون المؤسسة تعمل على توفير مختلف البرامج والأجهزة الإلكترونية التي تساهم في تحسين الأداء، وتوصلت أيضا الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها بالاهتمام بالموارد البشري للقيام بدورات تدريبية وتكوينية في مجال الرقمنة، ودعم البنية التحتية للإدارة الالكترونية .

الكلمات المفتاحية:

إدارة الالكترونية، أداء، تحسين الأداء، رقمنة، مؤسسة تربوية، مديرية التربية لولاية توفرت.

Summary:

This study addressed the impact of electronic management on improving the performance of directors of educational institutions. It is a field study in the Education Directorate of Touggourt State. Based on the study problem, which states the extent to which electronic management contributes, with its dimensions of computer hardware, software, databases, communication networks, and human resources, to improving the performance of directors of educational institutions - Education Directorate of Touggourt State. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was designed as a tool for collecting primary data on the study variables, by distributing it to a sample of directors of educational institutions in Touggourt State in the three educational stages: primary, intermediate, and (secondary). The number of members of the studied sample reached (94) directors, both male and female. The data contained in the questionnaire were analyzed using the Excel program and the statistical program SPSS version (25), relying on arithmetic averages, standard deviations, and correlation coefficients, multiple regression analysis, and a number of results were reached, the most important of which is that there is no high level of application of the dimensions of electronic management among directors of educational institutions - Education Directorate of Touggourt State, and that electronic management has a significant impact on improving the performance of directors Educational institutions, the Education Directorate, were provided. This is due to the institution working to provide various programs and electronic devices that contribute to improving performance. The study also reached a set of recommendations, including paying attention to the human resource to conduct training and development courses in the field of digitization, and supporting the infrastructure for electronic administration.

Keywords:

Electronic management , performance ,improve performance, digitization , educational institution , directorate of Education for the state to Touggourt .

﴿قائمة المحتويات﴾

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
X	قائمة الاختصار والرموز
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحسين الأداء والإدارة الالكترونية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحسين الأداء والإدارة الالكترونية.....
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء
13	المطلب الثاني: الإطار النظري للإدارة الالكترونية
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
31	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
33	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية توفرت)	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
41	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
49	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
52	المبحث الثاني : عرض النتائج الميدانية ومناقشتها.....
52	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
63	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
68	خلاصة الفصل الثاني
70	الخاتمة
73	المراجع
78	الملاحق.....
92	الفهرس.....

﴿قائمة الجداول﴾

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية	1-1
11	المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء	2-1
33	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	3-1
41	متغيرات الدراسة	1-2
42	تعداد المؤسسات التعليمية بولاية توفرت حسب الأطوار	2-2
47	تعداد التعليم الابتدائي 2025/2024	3-2
47	تعداد التعليم المتوسط 2025/2024	4-2
48	تعداد التعليم الثانوي 2025/2024	5-2
49	إحصائيات الاستبانات الموزعة والمسترجعة على العينة	6-2
51	درجة الموافقة حسب مقياس سلم ليكارت الخماسي	7-2
51	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	8-2
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	9-2
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	10-2
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	11-2
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطور	12-2
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	13-2
55	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " عتاد الحاسوب "	14-2
56	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني " البرمجيات "	15-2
57	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث " قواعد البيانات "	16-2
58	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع " شبكات الاتصال "	17-2
59	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع " الموارد البشرية "	18-2
60	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " انجاز الأعمال "	19-2
60	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني " الدقة في الانجاز "	20-2
61	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث " العمل بروح الفريق "	21-2
62	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث " وضوح المسؤوليات "	22-2
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمديري المؤسسات التربوية حول الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء	23-2
64	الارتباط الخطي البسيط للفرضيات الفرعية لأبعاد الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء	24-2
65	نتائج ملخص الارتباط الخطي البسيط	25-2

66	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين اتجاه المحور الأول تبعا لمتغير الجنس	26-2
66	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات السن، المؤهل العلمي، الطور و الأقدمية محور "تحسين الأداء"	27-2

﴿قائمة الأشكال﴾

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	1-1
16	المكونات الأساسية لعتاد برامج الحاسوب	2-1
17	عناصر الإدارة الالكترونية	3-1
18	خصائص الإدارة الالكترونية	4-1
20	نموذج الإدارة الالكترونية	5-1
43	التمثيل البياني لتعداد المؤسسات التعليمية حسب الأطوار بولاية توقرت	1-2
52	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2-2
53	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	3-2
53	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4-2
54	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الطور	5-2
54	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	6-2

﴿قائمة الملاحق﴾

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
76	استمارة الاستبيان	01
79	قائمة الأساتذة المحكمين	02
80	نتائج تحليل استبيان أثر الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء	03
88	الموقع الجغرافي لمديرية التربية توقرت	04
88	واجهة فضاء الأساتذة	05
88	تعداد التأطير الإداري والتربوي للأطوار التعليمية الثلاثة بولاية توقرت	06
88	فضاء المؤسسة	07
89	الجريدة الرسمية العدد 50 ص 16	08
90	الجريدة الرسمية العدد 50 ص 17	09

﴿قائمة الاختصار والرموز﴾

الصفحة	التسمية	الرمز
هـ	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS



مقدمة

أ. توطئة:

يشهد العالم الحديث تغيرات وتحولات جذرية امتدت من الأفراد ثم المؤسسات ،حتى شملت المؤسسات مؤخرا وذلك نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات والتحويلات إلى مجتمع واقتصاد المعرفة، حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية والخاصة لمواكبة التطور، ومن بين أهم الاستجابات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة الالكترونية .

في ظل التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات التي تتسم بسرعة التغير و التطور في مفهوم الإدارة أخذت المؤسسات تتسابق في استخدام احدث التقنيات في المجال الإداري، جاهدة إلى مكانه لها لكي تضمن بذلك بقائها و نموها و استمراريتها في النشاط، ونتيجة لهذه التغيرات المتزايدة برزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في الإدارة مما أدى ذلك إلى تحسين الأداء لدى موظفي المؤسسة ،و ذلك من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات و تأثير الثقافة التنظيمية في الإدارة حيث ساعد ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيرا في إنجاز أعمال هذه المؤسسات، و هذا ما دفع بالإدارة الحديثة أن تعتمد اعتمادا كليا على تكنولوجيا المعلومات، كون استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة يساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى اقل ما يمكن و نتيجة هذه التغيرات المتزايدة ظهر مصطلح الإدارة الالكترونية، التي يكمن جوهرها و فلسفتها في إحداث تغيير جذري في نمط و أسلوب وتفاعل العاملين بها، باعتبار أن الأداء الوظيفي هو الذي يحقق التميز من تطبيقاتها، من خلال الميزة التي تضيفها عليه من ناحية توفير الوقت الجهد، التكلفة، و لهذا أصبح تبني فكرة الإدارة الالكترونية أمرا حتميا و ليس مخير أي انه يجب انتهاجها لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة و لتخطي صرف تكاليف باهظة و لتسهيل عملية تحسين الأداء داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق فان تطبيق الإدارة الالكترونية لم تعد ظرفا اجتماعيا بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة وذلك في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وحسن الأداء من هنا كان إلزاما على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الالكترونية وتبنيها لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

ب. إشكالية الدراسة:

أصبح موضوع " الإدارة الالكترونية " وتحسين الأداء " محل اهتمام جميع الموظفين من قادة ومسيرين في مختلف المؤسسات. سواء كانت عمومية أو خدماتية ، وذلك نظرا لأهميتها في تحقيق الريادة والتفوق لهذه المؤسسات ، ومن هنا برزت إشكالية دراستنا، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية- مديرية التربية لولاية توقرت؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

ت. الأسئلة الفرعية:

- 1/ ما مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توقرت؟
- 2/ ما مستوى الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توقرت؟
- 3/ هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية مديرية التربية لولاية توقرت؟



4/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المؤسسات التربوية- مديرية التربية لولاية توقرت نحو تحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الأقدمية ، الطور)؟

ث. الفرضيات:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توقرت.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع في تحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توقرت .

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توقرت.

الفرضية الفرعية الأولى: ما هي علاقة عتاد الحاسوب بتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية لولاية توقرت؟

الفرضية الفرعية الثانية: ما هي علاقة البرمجيات بتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية لولاية توقرت؟

الفرضية الفرعية الثالثة: ما هي علاقة قواعد البيانات بتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية لولاية توقرت؟

الفرضية الفرعية الرابعة: ما هي علاقة شبكات الاتصال بتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية لولاية توقرت؟

الفرضية الفرعية الخامسة: ما هي علاقة الكوادر البشرية بتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية لولاية توقرت؟

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المؤسسات التربوية- مديرية التربية لولاية توقرت نحو تحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الأقدمية ، الطور).

ج. مبررات اختيار البحث:

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث العلمي فهي تعكس مدى طموحات الباحث، وترجع مبررات اختيارنا لموضوعنا هذا إلى عدة أسباب ومبررات منها ما هي ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إجمالها في الأتي:

✓ مبررات ذاتية:

- ارتباط الباحث بالعمل مستقبلا في قطاع التربية؛
- الرغبة في إثراء وتدعيم بعض المعلومات حول الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء.

✓ مبررات موضوعية:

- التعرف أكثر على الموضوع لأهميته في الوقت المعاصر؛
- القيمة العلمية لموضوع الإدارة الالكترونية إضافة إلى ضرورة الانتقال إلى عصر المعلومات الذي أصبح ضرورة حتمية من أجل التقدم؛

- توجه المؤسسات إلى تفعيل الإدارة الالكترونية خاصة عند ظهور فيروس كورونا؛
- توجه قطاع التربية للتحويل الرقمي و عصرنة القطاع.

ح. أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى توفر أبعاد الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
- الوقوف على تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية في المؤسسة محل الدراسة؛



- تحليل أثر تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة على تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية لولاية توفرت؛
- التحقق بشكل علمي ومنهجي من وجود أو غياب أي أثر لقياس كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية على أداء مديري المؤسسات التربوية؛
- التقرب من واقع الإدارة الالكترونية ومعرفة أثرها على أداء مديري المؤسسات التربوية لولاية توفرت؛
- تقديم توصيات بهدف الاهتمام بتطبيق الإدارة الالكترونية باعتبارها أحد أهم المداخل الأساسية لتحسين أداء المديرين في المؤسسات التربوية.

خ. أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية :

- التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية بصفة عامة، وفي مديرية التربية بصفة خاصة باعتبار أنها موضوع مفروض وإجباري لمواكبة التحولات الكبرى التي مست القطاعات ومن بينها قطاع التعليم والتربية ومسايرتها لتكنولوجيات الاتصال الحديثة؛
- نطمح إلى أن تساهم نتائج البحث في فتح مجال لإجراء دراسات أخرى حول أثر الإدارة الالكترونية في جميع المؤسسات التربوية لمعرفة نتائج تطبيقها على تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية ؛
- تمكين إضافة هذه الدراسة إلى حقل المعرفة كما يمكن أن تكون مرجعا لدراسات أخرى.

د. حدود البحث:

- ✓ الحدود الجغرافية: تمت الدراسة الميدانية في مديرية التربية لولاية توفرت (مصلحة المستخدمين والتفتيش).
- ✓ الحدود البشرية: تم اختيار عينة من المدرء في مختلف الأطوار التعليمية الثلاثة (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي).
- ✓ فترة الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024-2025.
- ✓ الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على الإدارة الالكترونية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية(عتاد الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصال، الموارد البشرية)، أما المتغير التابع وهو تحسين الأداء.

ذ. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تحقيقاً لأهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب لجمع المعلومات، استند الإطار النظري من البحث على تقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة للإدارة الالكترونية وتحسين الأداء وربط العلاقة بينهما، أما في الإطار العملي التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الاستبانة بوصفها مصدراً أساسياً لجمع البيانات، ومعالجتها الإحصائية عن طريق برنامج SPSS إصدار 25 من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية "دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية توفرت".

ر. مرجعية البحث :

- من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:
- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛
- مذكرات الماجستير والدكتوراه؛
- الاستعانة بخدمات برامج الذكاء الاصطناعي الموجهة للبحث العلمي.

هذا بالنسبة للفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على المديرين في مختلف الأطوار التعليمية (الطور الابتدائي ، الطور المتوسط ، الطور الثانوي) بولاية توفرت كأداة رئيسية للدراسة.

ز. صعوبات البحث:

- صعوبة ضبط وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة بناء على الدراسات السابقة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من مديرية التربية لولاية توفرت نتيجة لحداثة المديرية وارتباطها السابق بمديرية التربية لولاية ورقلة؛
- ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة.

س. هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحسين الأداء والإدارة الالكترونية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) لتحسين الأداء والإدارة الالكترونية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

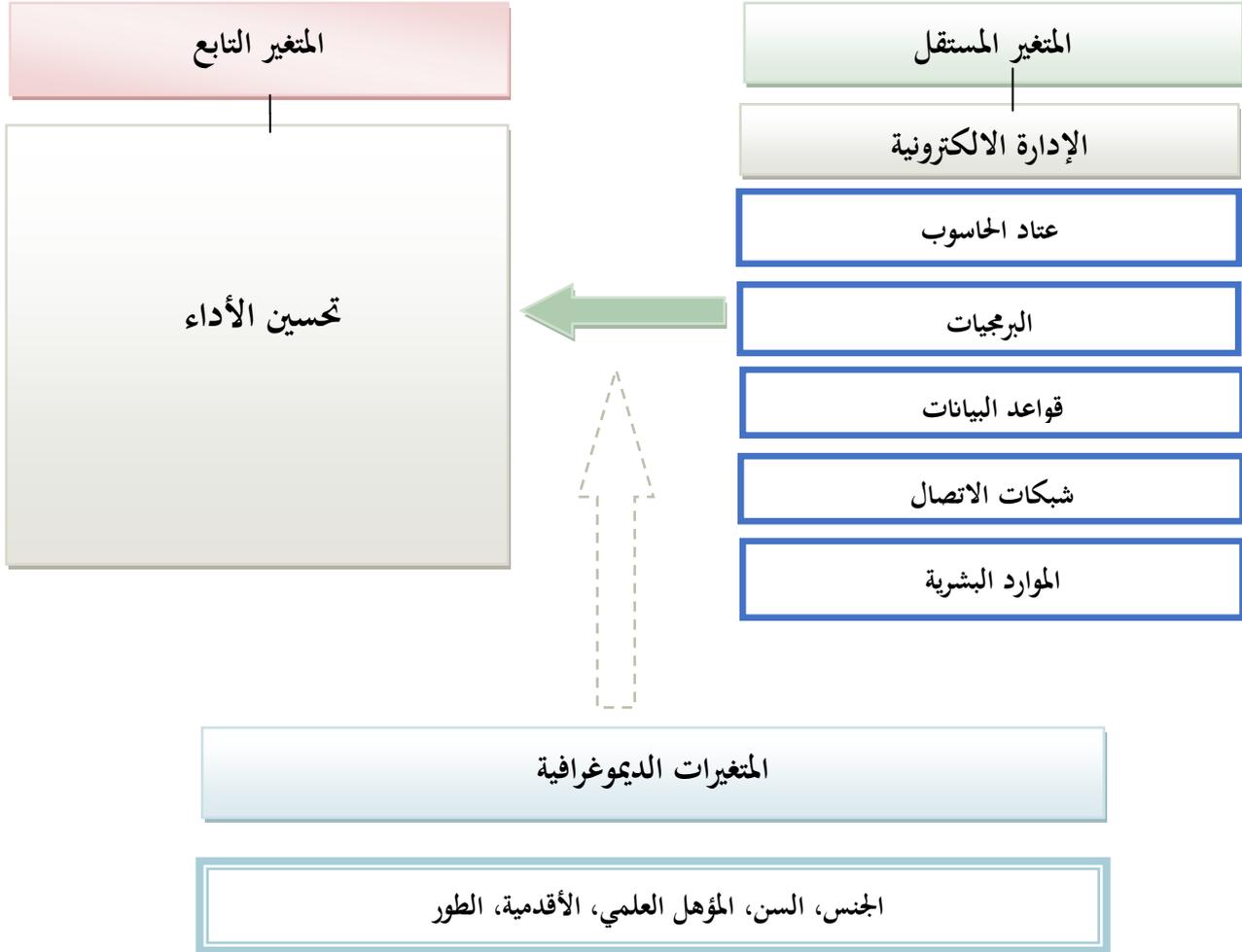
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

ش. نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا للتعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:



الشكل رقم (1-1) : يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

1

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحسين الأداء والإدارة الالكترونية

تمهيد:

أصبحت عصرة الإدارة وتنفيذ الإدارة الإلكترونية أولوية لدى المؤسسات في العالم اليوم. تلعب الإدارة الإلكترونية أثرا كبيرا في تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين أداء وتقديم الخدمات بشكل أفضل لأنها أحد متطلبات الحداثة والتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم حاليا، تعد جودة المورد البشري واحدة من العوامل الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك بدأت المؤسسات في التركيز على تكوين وتدريب مع ظهور الإدارة الإلكترونية، تم تمكين المورد البشري لديها لأداء عمله بشكل أفضل وأسرع. تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل وتحسين عمليات التواصل والتعاون بين الموظفين، وتوفير الأدوات والتقنيات التي تساعدهم في أداء مهامهم بشكل فعال، لذلك سيتم من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء والعلاقة بينهما وللتعرف أكثر على هذا الموضوع سنتناول في هذا المبحث ما يلي:

➤ **المطلب الأول:** الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء

➤ **المطلب الثاني:** الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحسين الأداء والإدارة الالكترونية

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء

يحظى مفهوم الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه و المتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب.

الفرع الأول: مفهوم الأداء، مكوناته، أهميته، أبعاده، أنواعه

تعددت مفاهيم الباحثين حول تعريف الأداء، في هذا الجانب سنتطرق إلى أهم التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الأداء وتحسين الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً من اهتمام وتحليل وتمحيص الباحثين والدارسين لعلوم الإدارة بشكل عام، وعلوم تسيير الموارد البشرية بشكل خاص، وهذا راجع لأهمية الأداء سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، ولهذا سنحاول إعطاء بعض التعاريف لتوضيح هذا المفهوم.

الأداء لغة: وردت العديد من التعاريف للأداء وذلك حسب تعدد القواميس والمعاجم نذكر منها:

يعرف الأداء لغة في اللفظ اللاتيني (**Performance**) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظ الانجليزية (**Performance**) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

وفي معجم الرائد: عرف الأداء بأنه إيصال الشيء، وإتمامه وقضاؤه.²

و تجدر الإشارة هنا أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform)، ولقد اشتقت هذه الكلمة بأثرها من اللغة اللاتينية (Performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.³

تعريف الأداء اصطلاحاً: قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء حسب اختلاف المعايير والمقاييس من بينها:

عرفه نيكولاس (F.W Nickols) " انه ناتج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما استنتاجات السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك".⁴

أما (A. KHERAKEM) عرفه على أنه " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".⁵ ومن خلال هذا التعريف نلاحظ بأن الأداء هو القيام بالأعمال والأنشطة أو تنفيذها من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات المسطرة من طرف المؤسسة.

¹ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 86.

² جبران مسعود، معجم الرائد، معجم لغوي عصري، رتبت مفرداته وفقاً لحروفها الأولى، الطبعة السابعة، دار العلم للملايين بيروت، لبنان، مارس 1992، ص 36.

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد، 07، 2010/2009، ص 217.

⁴ خباياة عبدالله، بعجي سعاد، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة، نفضال المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 01، 2008، ص 03.

⁵ Hamadouche Ahmed, Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D , Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger(1992), p 135.

تعريف الأداء حسب (D. Kaisergruber et J. Hambrieu) : يعتبر الأداء حسب هذين الكاتبين هو إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين¹. ومن خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية.

انطلاقاً مما سبق وحسب فهمنا يمكن إعطاء التعريف الآتي للأداء: بأنه إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة وإتمام المهام الموكلة بنجاح، ويعكس القيام بالأعمال الإدارية والأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف.

ثانياً: مكونات الأداء

يتضمن الأداء عنصرين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الكفاءة والفعالية في تسييرها، وفيما يلي سنوضح مفهوم هذين المصطلحين²:

✓ **الكفاءة:** إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المتحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصاد العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبراً عن عنصر الكفاءة في الأداء، وهذا يدل على أن الكفاءة هي عنصر من الأداء وبالتالي فإن :

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات

✓ **الفعالية:** هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة (تتضمن الكفاءة).

✓ **العلاقة بين الكفاءة والفعالية :** من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية ، نجد أن مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة ، وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة على أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية ويمكن صياغة التلازم من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1-1): نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية

فعال	غير فعال	فعالية / كفاءة
3	1	كفئ
4	2	غير كفئ

المصدر: عبد الحميد برحومة، 2005، ص23.

¹ Danielle Kaisergruber et Jose Landrieu, 'Tout n'est pas économique', édition l'aube, Paris, 2000, p 119 .

² سلام عبد الرزاق، ختيري وهبية، أثر القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية ، المجلد 2018، ص129، 128.

ثالثا: أهمية الأداء

إن الأهمية الكبيرة التي تولي للأداء من طرف المؤسسات توازي الإدارة الإستراتيجية حيث يمكن أن توضح أهميته من خلال ما يلي:

✓ **الأهمية التجريبية:** إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات ويشتمل الأداء جميع المنطلقات الإدارية التي تحتوي على المضامين الإدارية ودلالات تخص الأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر فهي تمثل مركز الإدارة الإستراتيجية ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختيارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة .

✓ **الأهمية الإدارية:** تظهر واضحة من خلال التحولات التي تجري في هذه المؤسسات اعتقادا على نتائج الأداء، أيضا من خلال الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه.

كما تظهر أهمية الأداء فيما يلي¹:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف؛
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- تحديد السبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

رابعا: أبعاد الأداء

نستعرض فيما يلي الأبعاد التي يتضمنها الأداء وهي:

1. **البعد التنظيمي للأداء :** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية².

2. **البعد الاجتماعي للأداء :** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم ، وتتجلى أهمية وأثر هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي ، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة ، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات ، أزمات ، ... الخ)³.

خامسا: أنواع الأداء

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل واحد له زاوية خاصة به، من بينها نذكر ما يلي:

¹ بن حجویة حميد ، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونطراك DRIZ) ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2018، ص58.

² Yves Simon et Patriche joffre, encyclopédie de gestion, 2eme édition, Economica, 1997 , p220.

³ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره ، ص219.

(1) حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين و هما:¹

1. **الأداء الداخلي:** ويطلق عليه أيضا اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2. **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة يتمظهر في النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع مثلا ، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها.

(2) حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار ينقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين وهما كالتالي:²

✓ **الأداء الكلي:** ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة؛

✓ **الأداء الجزئي:** يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية ، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

(3) حسب المعيار الوظيفي :

يمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة منها:³

✓ **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول بأقل تكاليف ممكنة ، وذلك لبلوغ أهدافها المالية وبناء هيكل مالي فعال وتحقيق معدل مردودية جيد؛

✓ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة ، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والأخر في تلبية الطلبات؛

✓ **أداء الوظيفة التسويقية:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء ، مقدار المردودات من المبيعات ...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد ، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج؛

¹ مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة (دراسة نظرية) ، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد السادس، ص484.

² عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص89 .

³ مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ،

الجزائر، 2011/2012، ص26، 25.

- ✓ **أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):** وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح ، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة على إعطاء التقييم الكامل ، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق؛
- ✓ **أداء وظيفة التموين :** يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين ، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة و بأسعار مناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين؛
- ✓ **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:
- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛
 - التنوع في المنتجات؛
 - درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

4) **حسب معيار الطبيعة:** وتقسم حسب أهداف المؤسسة، لأن أهداف المؤسسة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوعها في ما يلي:¹

- ✓ **الأداء الاجتماعي:** ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه و أداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوبة دعمها للمؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، فأداء المؤسسة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها؛
- ✓ **الأداء الاقتصادي:** إن الأثر التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية ، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة و الأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء، شروطه، معايير، طرقه، أهميته

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء ، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية ، فقد اختلفت التعريفات من كتاب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم .

يعرف **تقييم الأداء** هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه، وأيضاً قدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محدد. تقييم الأداء يشير إلى مراجعة و تقييم أثري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة أو عدد محدد.²

¹ زرنوح أمجد، الأداء في المنظمة، مجلة سيسولوجيا، العدد 01، المجلد 2017، 03، جامعة الجلفة، ص36.

² محمد المحمدي الماضي، السياسات الإدارية، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة (مصر)، 1994، ص297.

ينظر الباحثون إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرار، والغرض منها هو فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الداخلية.¹ يعرف أيضا بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة، ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات و تشخيص مسببتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات و غالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا و ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي السنة في الغالب.²

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة بمؤشرات تعبر عن نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالنتائج المقدرة ، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات.

ثانيا: شروط تقييم الأداء

تتمثل عملية تقييم الأداء للموظفين بالعديد من المتطلبات والشروط الواجب توافرها؛ من أجل القيام بهذه العملية بطريقة وأسلوب ناجح تعود بالفائدة والنتائج الإيجابية على المؤسسة المهنية والموظفين معاً، وتتمثل شروط تقييم الأداء من خلال ما يلي:³

- ✓ يجب أن يتواجد في المؤسسة المهنية مجموعة من المعايير الثابتة الخاصة بتقييم الأداء، والتي تتمثل بمعايير تقيس الإبداع المهني ومعايير تقيس مستوى التعلم والتدريب المهني المستمر، ومعايير تقيس مستوى الالتزام المهني بجميع القواعد والقوانين المهنية؛
- ✓ يجب أن تكون عملية تقييم الأداء من العمليات الأساسية وذات الأولوية من جهة الإدارة المهنية في المؤسسة المهنية، ويتوجب القيام بهذه العملية بطريقة متقنة وعدم التهاون بها وتفويضها لموظف أو مشرف مهني غير قادر على القيام بها بالشكل المطلوب؛

✓ يجب أن تشمل عملية التقييم على تقارير مهنية صادقة في الوصف والقياس بدون تحيز أو تهاون مع أحد الموظفين أو جميع.

ثالثا: معايير تقييم الأداء

تمثل معايير تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء مرضيا ؛ لذلك يُعدّ اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء، بسبب أثرها في مساعدة الموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المنشأة التي يعملون بها، كما تُساهم في تقديم الدعم للإدارة في اختيار الأمور التي تساعد على تطوير الأداء بشكل عام. وتُصنّف هذه المعايير إلى نوعين وهما:⁴

1. **معايير العناصر** : وهي جميع المميزات والصفات التي يجب أن يمتلكها الموظف، ويحرص على تطبيقها في سلوكه ووظيفته، حتى يستطيع تنفيذ واجباته بكفاءة ونجاح ومن الأمثلة على هذه المعايير مقدار التعاون ، الإخلاص في العمل والأمانة ، وتُصنّف هذه المعايير عموماً إلى نوعين من العناصر، وهما:

- ✓ **العناصر الملموسة**: وهي العناصر التي يسهل قياسها عند الموظفين، مثل الدقة في العمل، والمواظبة عليه، ومرات تغيّبهم عنه؛
- ✓ **العناصر غير الملموسة**: هي العناصر التي يصعب قياسها عند الموظفين، لأنها تُمثل صفاتهم الأخلاقية، مثل التعاون والأمانة، والذكاء.

2. **معايير معدلات الأداء**: هي المعايير التي تُساعد مقيم الأداء على تقييم معدل إنتاجية الموظفين؛ من أجل التعرف على كفاءتهم حسب الكمية والجودة الخاصة بإنتاجهم خلال مُدة مُحدّدة من الوقت ، عن طريق المقارنة بين المهام المنجزة لكل موظف

¹ توفيق مجّد المحسن ، تقييم الأداء مدخل جديد....لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، مصر، 2003، 2004، ص03.

² فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن ، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر ، دار وائل للنشر ، ط2، عمان، 2006، ص31 .

³ خالد أبو ماضي ، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها ، فلسطين :الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص17.

⁴ خالد أبو ماضي ، مرجع سبق ذكره ، ص18، 19.

مُعدّل مع معين، ويُساهم ذلك في الوصول إلى مستوى الإنتاج الخاص به، سواء وفقاً للجودة أو الكمية، وتشمل هذه المعدلات ثلاثة أصناف، وهي:

- ✓ **المعدلات الكمية:** وهي معدلات تحدّد الكمية المناسبة من الوحدات الإنتاجية التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين؛
- ✓ **المعدلات النوعية:** هي معدلات تهدف إلى تحقيق الموظف لمستوى معين من الدقة، والجودة، والإتقان في العمل؛
- ✓ **المعدلات الكمية النوعية:** هي خليط من المعدلات السابقة، حيث تهتم بوصول إنتاجية الموظف إلى كمية محددة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميزه بمستوى محدد من الإتقان و الجودة.

ثالثاً: طرق تقييم الأداء

يوجد في تقييم الأداء سبعة طرق وهي:¹

1. **قائمة معايير التقييم:** وهي عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد؛
2. **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقاً للأداء العام وبعيداً عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة؛
3. **المقارنة بين الموظفين:** حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي، وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام ضمن الأقسام الكبيرة العدد؛
4. **طريقة التوزيع الإجباري:** يكون الرئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المؤسسة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتأخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في الانخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة؛
5. **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيداً عن السلوك والصفات الشخصية له، وتمر بمجموعة من الخطوات منها: تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء، وخلال فترة التنفيذ والتي لا بد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف، وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس، خلال مرحلة تقييم الأداء، وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة؛
6. **قوائم المراجعة:** تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين وهذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثيره كصفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي ويطلق عليها الملاحظة السلوكية؛
7. **إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء:** توصيل المعلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتبها والاحتفاظ بها لدى الإدارة.

رابعاً: أهمية تقييم الأداء

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المؤسسة، المدير والفرد الموظف التنفيذي:²

1/أهميتها على مستوى المؤسسة:

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتموظف الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المؤسسة؛

¹ حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، العراق 2015، ص11.

² حمزة الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص08.

- ✓ رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
 - ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات؛
 - ✓ مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- 2/ أهميتها على مستوى المديرين:
- ✓ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
 - ✓ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.
- 3/ أهميتها على مستوى الموظفين :
- ✓ تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المؤسسة؛
 - ✓ دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويًا وماديًا.

الفرع الثالث: مفهوم تحسين الأداء، مداخله، خطواته، أهميته

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

شغل وما زال موضوع الأداء في المؤسسات اهتمام الباحثين والممارسين ، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي ، وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المسيرين، أما العاملين فيتكيفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم هذا يبقى يعاني من صعوبة التحديد .

تعريفات لتحسين الأداء :

عرف **محمد كمال مصطفى**: تحسين الأداء بأنه " يعني وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما حل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها".¹

ويعرف **Fiouler** تحسين الأداء بأنه "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وهو عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد فجوة الأداء".²

كما يقصد بتحسين الأداء هو استخدام جميع المواد المتاحة لتحسين كل مخرجات وكل إنتاجية العمليات وتحقيق التكامل الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.³

انطلاقاً مما سبق وحسب فهمنا يمكن إعطاء التعريف التالي لتحسين الأداء : " هو محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل من خلال استخدام العاملين الموارد والمهارات وكل الإمكانيات المتاحة لتحسين إنتاجية العمل بكفاءة وفعالية ، مما يسمح بتحقيق الأهداف في أقل وقت وأقل تكلفة وجهد".

¹ محمد مصطفى كمال ، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر ، 2013، ص125.

² باسم عمروش ، أثر نظام التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص العلوم الاقتصادية ، جامعة غرداية ، الجزائر، 2021 - 2022، ص114.

³ طاهر بختة ، مرجع سبق ذكره، ص93.

1. الفرق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء:

يقصد بتحسين الأداء (Performance Improvement) علاج القصور أو الانحراف في مستوى أداء الموارد البشرية الفعلي على مستوى الأداء المستهدف ، لأسباب تتعلق بعناصر الأداء ، وهذا في المدى القصير والمتوسط، بينما تطوير الأداء (Performance Development) يعني الوصول بمستوى أداء الموارد البشرية إلى مستويات أعلى من تلك المستويات السابقة، ولو لم هناك قصور في الأداء ، وبالتالي التفوق على المنافسين ومن هذا المنطلق فالتحسين يعني الإصلاح والصيانة ولا يستغرق وقتا طويلا ، بينما التطوير يستمر لفترة طويلة وتكلفته أكبر مقارنة بالتحسين.¹

تحسين أداء الموارد البشرية يعني التخلص من العيوب التي تشوبه، مهما كان مصدرها (المؤسسة، العمل أو الموارد البشرية)، وهذا دون الحاجة إلى استثمار كبير في تغيير نظم الإنتاج و أساليبه وإمكانياته، فالتحسين يكون بالاعتماد على الموارد والإمكانيات المتاحة، وبالتركيز على علاج المخالفات و الأخطاء التي تعيق أداء الموارد البشرية لوظائفها كما ينبغي ، بينما تطوير الأداء يكون من خلال اعتماد نظم و أساليب وإمكانيات جديدة بالمؤسسة ، فهو بذلك يتطلب القيام باستثمارات إضافية لتحقيقه.

وضح مُجد عبد الوهاب الفرق بين تحسين أداء الموارد البشرية وتطويره من خلال الجدول التالي:²

الجدول رقم (1-2): المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء

تطوير الأداء	تحسين الأداء
<ul style="list-style-type: none"> ■ يبتكر مستويات أعلى لم تكن موجودة أصلا. ■ يعتمد على تكوين موارد بشرية مختصة في الابتكار والإبداع . ■ يستغرق وقتا طويلا وتكلفته باهظة . 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يعالج عيوب الأداء الحالية. ■ يعتمد على الإمكانيات الذاتية للموارد البشرية بالاستعانة بفرق الصيانة المختصة . ■ لا يستغرق وقتا طويلا وتكلفته منخفضة.

المصدر: حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها (دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة)، ص334.

ثانيا: مداخل تحسين الأداء

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء خاصة أداء الموارد البشرية، هذه المداخل هي:³

✓ القيادة الناجحة: القيادة هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه ، ومن مبادئ القيادة الناجحة (القدرة على إيجاد رؤية مشتركة، الثقة بالنفس وبالآخرين، زيادة معدلات مشاركة الرؤوسين توفير فرص التعلم والتدريب، تنمية الابتكار والتكامل في العمل)؛

✓ تمكين العاملين: ويقصد به منح المزيد من السلطات للعاملين في أداء أعمالهم مع تعهدهم والتزامهم بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة؛

¹ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مكتبة الإدارة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص56.

² حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها (دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة) ، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، ص334، 333.

³ مُجد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز "قياس الأداء تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014، 2015، ص 435.

✓ **التدريب والتطوير:** التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتحسين مهاراته حتى يصبح أكثر قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بشكل مناسب ، مما يساهم في تحسين أدائه وزيادة الإنتاجية في المؤسسة؛

✓ **التحفيز الفعال:** التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم ، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير، وتتألف عملية التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- وجود حاجة غير مشبعة؛
- السلوك الذي ينتهجه الفرد لإشباع الحاجة؛
- عملية إشباع الحاجة.

✓ **تحسين مناخ وظروف بيئة العمل:** من خلال تلطيف جو العمل عن طريق إعادة تصميم العمل مثلاً وإتباع عدة أساليب مثل: توسيع مجال العمل والإثراء الوظيفي مما يقلل من الشعور بالملل والروتين وبتيح فرصة الابتكار والتجديد ، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل لأن ذلك يحفز حافزا يشجع العاملين على مزيد من العمل والإنتاجية وتقليل الحوادث والمشاكل؛

✓ **تنمية قدرات الابتكار:** لأنها أصبحت ضرورة تحتمها طبيعة العصر، والابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة،...) لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع.

✓ ثالثاً: خطوات تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء و تطويره بخمس خطوات مهمة متمثلة في:¹

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف و تحليل للوضع الحالي و المتوقع للمشاكل في أداء العمل و المنافسة ، حيث يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هما:

- **الوضع المرغوب :** و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و اللازمة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة؛
- **الوضع الحالي (الفعلي) :** يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً ، و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً ، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة من الأداء ؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد و تعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نحل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

¹ عجيلة حاج مجيد، بن جروة حكيم، أهمية السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة أعوان الحماية المدنية)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 06، 2018، ص 96.

لابد من اختيار و تصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ، و يمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت ، يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها و اختبارها، ثم الذي يليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية و الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة.

الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ تم تصميم نظاما للمتابعة ويتم محاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير ، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة ، لان بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير التغذية الراجعة والمبكرة لنتيجة تلك الوسائل، وتجنب المقارنة بشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك نكون قد حصلنا على معلومات عن التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

رابعا: أهمية تحسين أداء المؤسسة

تتمثل أهمية تحسين الأداء فيما يلي ¹:

✓ إن تحسين الأداء يشكل تحديا للمؤسسات الرائدة في قطاعها وفي نشاطاتها، وذلك للمحافظة على مركزها التنافسي ، وتفعيل عملية الإبداع والابتكار فيها، ودفع مواردها البشرية بكافة فئاتهم ومستوياتهم التنظيمية للمشاركة في عملية التحسين من خلال ترسيخ هذه الثقافة في أوساطهم ، وربطها بنظام الحوافز والأجور، وهو ما ينعكس إيجابا على مسار تحسين أدائها بمختلف جوانبه؛ فالتحسين الأداء عملية تتضمن تقليل مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة، وترفع مستوى أدائها، وتضمن لها الجودة، كما أنها تعمل على تقليل احتمال الخطأ في الأداء، وترسخ تكامل مختلف أبعاد الأداء، وإشراك الموارد البشرية في مسار التحسين من خلال الإبداع والابتكار؛

✓ يعتبر تحسين الأداء هدفا هاما وأساسيا لكل مؤسسة تسعى نحو التميز و الريادة ، وتلبية مختلف مصالح أهداف الأطراف المرتبطة بها، لذا فإن كل أنظمة إدارة الأداء بما فيها الأنظمة الفرعية لقياس الأداء وتقييمه تعمل على تحقيق نتائج قريبة جدا من الأهداف المسطرة ، وربما يدفع الطموح بالكثير من المديرين والمسيرين لتحقيق نتائج أحسن مما كان مسطرا ومخططا له ولو كان ذلك جزئيا على مستوى أقسامهم ومصالحهم؛

وقد اكتسب مفهوم تحسين الأداء أهمية خاصة في مطلع الألفية الثالثة، نظرا لارتباطه الوثيق بمفاهيم هامة أحدثت ثورة في المناهج الإدارية و التسيرية المعاصرة كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، نظرية أصحاب المصالح، نظرية رأسمال البشري، والتوجه نحو التنمية المستدامة ، وهو ما يكسبه مكانة هامة ضمن أولويات المؤسسات الحديثة ويجعله مطلباً أساسياً للتفوق وإرضاء الأطراف الفاعلة، كما أنه يرتبط بالعنصر البشري بصفة أساسية، فعملية تحسين الأداء تكمن في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، واللذين يشكلون رأسمالها البشري والفكري الذي لا يقل أهمية عن رأسمال المادي.

المطلب الثاني: الإطار النظري للإدارة الالكترونية

¹ باسم عميروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 12، 13.

أحدث ظهور تكنولوجيا المعلومات وربط الانترنت بنظمها والمعدات كالحواسيب في الإدارة وسهولة استخدامها في مختلف المجالات طفرة نوعية وكبيرة جدا، مما سهلت إمكانية إدخال واستخراج المعلومة أمرا سهلا، وهذا كان له أثر كبير في تسهيل مختلف وظائف الإدارة، وبالخصوص وإنما مكنت من سرعة الاتصال والتبادل الفوري للمعلومات بالرغم من كبر حجمها، وجعلت الإدارات ترتبط مع بعضها البعض ارتباط وثيقا وقربت المسافات بينها وبين طالبي الخدمة، مما جعلها تسهم بتقنياتها في ظهور ما يعرف بالإدارة الرقمية ، أو ما يعرف اليوم بالإدارة الإلكترونية، وعليه في هذا الجانب سنبرز مفهوم هذا المصطلح، وإلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية، مفهومها، عناصرها، خصائصها

أولاً: نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

يرى السالمي أن الملامح الأولى للإدارة الإلكترونية ظهرت منذ 1960 تزامنا مع شركة IBM مصطلح "معالج الكلمات على فعاليات الطابعات الكهربائية، ويعود السبب الأول لإطلاق هذا المصطلح هو جلب اهتمام الإدارات في المكاتب إلى إنتاج الطابعات عند وصل هذه الأخيرة مع الحاسوب واستعمال معالج الكلمات وأن أول دليل على أهمية ما أنتجته هذه المؤسسة ظهر عام 1964، عندما قامت نفس الشركة بإنتاج آلة طرحتها في الأسواق سميت ب الشريط المغنط / جهاز الطباعة المختار)، أين كانت هذه الطباعة ST/MT عند تحرير أي رسالة يتم بشكل تلقائي تخزين الكلمات على ما يسمى بالشريط المغنط حيث تستطيع طباعة هذه الرسالة بعد استخراجها من الشريط على الطباعة وهذا بعد طباعة اسم وعنوان الشخص المراد الإرسال إليه المرسل إليه وهذه العملية اختصرت جهدا كبيرا وبالأخص عندما يجب إرسال نفس الرسالة لمجموعة كبيرة من المرسل إليهم .¹ ومن جهة أخرى، هناك من يرى أن تاريخ بداية اعتماد الإنسان على الأساليب والتقنيات الحديثة والمتطورة في مجال الإدارة ليس مع اختراع الحاسوب بل أبعد من ذلك بكثير، ويعتبر هؤلاء أن أتمتة المكاتب Office Automation قد جاءت قبل وجود الجهاز الحاسب بأكثر من عقدين من الزمن، حيث أن الإدارة عرفت بعض أنماط استعمال الآلات في الربط بين دوائرها ومن أبرز تلك الآلات الهاتف، والفاكس والحفظ الآلي، والكثير من الآلات.²

ثانياً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث الظهور في مجال الأعمال في المؤسسات المختلفة، حيث تزامن ظهوره مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطورها وسنحاول في هذا الفرع إعطاء بعض التعريفات المقدمة حول الإدارة الإلكترونية لإيضاح مفهومها ، ولكن قبل ذلك سنحاول إعطاء نظرة عن مفهوم الإدارة ونتبعه بعدة تعاريف الإدارة الإلكترونية.

1. تعريف الإدارة «Management»:

تعريف فيردريك تايلور "Fredrik Taylor" عرف الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد تم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وارخص التكليف.³

يعرف بيتل "bethel": بأنها تتمثل في وضع المدراء السياسات الخاصة بنوع السلعة المطلوب إنتاجها وسياسات ومنافذ التوزيع والخدمة والأفراد والعوامل الأخرى، والأداة هي المسؤولة عن وضع هيكل التنظيمي اللازم لتنفيذ هذه السياسات .¹

¹ هيام هاني توفيق حمدان ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الإدارات المركزية(2006-2016) ،رسالة ماجستير ،جامعة القدس ، فلسطين، 2018،ص16.

² حسين مجد حسين ، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم الخصائص المتطلبات ، ط1، دار الوراق ، الأردن 2001، ص38.

³ بن مرزوق وآخرون ، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط1، عمان ، 2018، ص20.

كما تعرف أيضا أنها: عبارة عن "تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوده، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وبالتالي فإن الإدارة هي عبارة عن تنظيم الأفراد تحت لواء معين والأشراف عليهم من أجل القيام بمهام معينة، تضمن تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين على حد سواء، أما الإدارة الإلكترونية "Electronic Management" والتي هي موضوعنا تتعد تعريفاتها سنذكر منها:²

2. تعريف الإدارة الإلكترونية:

لقد تعددت تعريف مصطلح الإدارة الإلكترونية لعدت أسباب أهمها أن المصطلح من المفاهيم الحديثة المرتبطة ارتباطا وثيقا بعالم التكنولوجيا الذي يتميز بالتغير والتطور السريع.

حسب الدكتور **محمد سمير أحمد**: "الإدارة الإلكترونية في معناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطلق هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية".³

ويعرفها **نجم عبود نجم** بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".⁴

يعرفها **يوسف كافي** أنها: "تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات الإلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق".⁵

ويقصد بها أيضا: "الإدارة الإلكترونية تبادل الأعمال والمعلومات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر".⁶

كما تعرفها **المؤسسة العالمية لتعاون الاقتصادي OCDE**: "بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص الإنترنت من أجل تحسين تسيير الأعمال العامة".⁷

انطلاقا مما سبق يمكننا إعطاء التعريف الأتي للإدارة الإلكترونية: هي عملية انتقال من انجاز المعاملات الإدارية من النمط التقليدي اليدوي إلى النمط الإلكتروني القائم على الاستخدام المكلف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة خاصة شبكة الإنترنت بهدف تحسين الأداء.

ثالثا: عناصر الإدارة الإلكترونية

تعتبر عناصر الإدارة الإلكترونية تنحصر في أربعة عناصر التي يعتبرها السالمي متطلبات وأدوات تنفيذ السابق، الثلاثة الأولى تقنية، أما العنصر الرابع فيتمثل في العنصر البشري وهي:⁸

¹ أبو بكر عبد القادر، قديد فوزية، اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية مراد ريس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2021، ص 370.

² عطا الله شاكور، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار السلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، ص 16.

³ سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

⁴ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 120.

⁵ مولاي خليل، عمار طهرات، الإدارة الإلكترونية، المفهوم ومتطلبات التطبيق، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات، المجلد 99، ص 06.

⁶ مها وليد علي الفاضل، الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات، مجلة رسالة مكتبة، المجلد 47، العدد الثاني، الأردن 2012، ص 20.

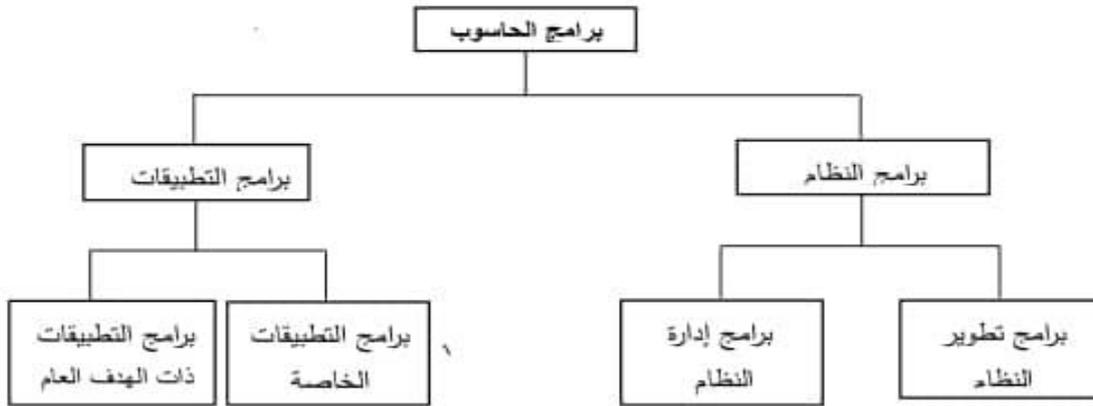
⁷ مولاي خليل، عمار طهرات، مرجع سبق ذكره، ص 06.

⁸ موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا)، بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 09، الجزائر، 2011، ص 89.

عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظرا لتطور برامج الحاسوب وزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

- ✓ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛
- ✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

الشكل رقم (1-2): المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب



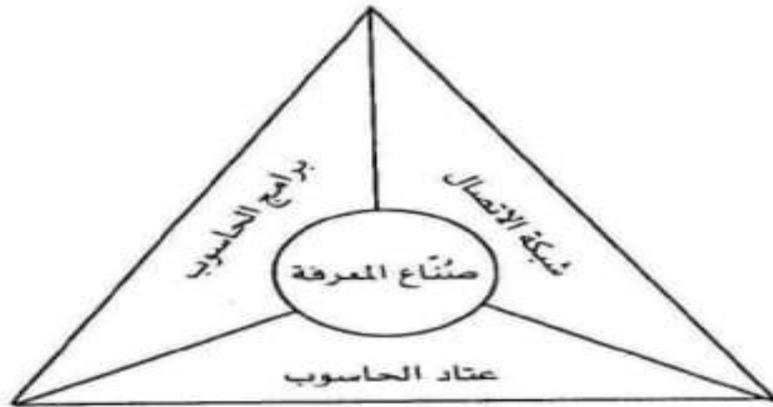
المصدر: سعد غالب ياسين الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 27.

البرامج: تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج تطوير النظام. برامج إدارة النظام وتضم نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة...، برامج التطبيقات العامة وتضم e-mail قواعد البيانات الجداول الإلكترونية الخاصة وتضم البرامج المحاسبية، المالية...، كما هو موضح في الشكل رقم (1-2).

الشبكات: وهي الوصلات الإلكترونية بكل أنواعها الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات وتشمل الانترنت، الإكسترنات، والانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

صناع المعرفة: وهم العنصر البشري وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين، والقيادات الإلكترونية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة. والشكل رقم (1-3) الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-3): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 24.

رابعاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تمتلك الإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص والتي تميزها عن الإدارة التقليدية وهي ميزة تنافسية والجوهرية التي تجعل الدول تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها وفيما يأتي سيتم بيان هذه الخصائص:

- ✓ **التشبيك الفائق** : وهذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكلف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانيات عدد المشاركين فيها؛¹
- ✓ **التفاعل الآني على مدار الساعة هنا وفي كل مكان**: هذا من خلال التفاعل الحي المباشر بين المتعاملين كما أنه يعمل وفق قاعدة 24 ساعة /اليوم و 7 أيام في الأسبوع. مما يوفر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم بيسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة؛²
- ✓ **السرعة الفائقة الموارد العمل عن بعد وبلا حدود**: سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15 ثا، فالسمة الأساسية للأعمال أو للعمل الإلكتروني هي إمكانية العمل بلا حدود وهذه السمة تؤدي بنا بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها وإلى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم الهائل والمرن؛
- ✓ **الرقابة المباشرة والصادقة**: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضاً أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكميرات الرقمية التي في +وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور وهكذا يصبح لدى الإدارة الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيداً عن أسلوب المتابعة بالملذكات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات فضلاً عن بطء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين إحداهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة

¹ صفاء فتوح جمعة ، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، 2014، ص8.

² نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ص160.

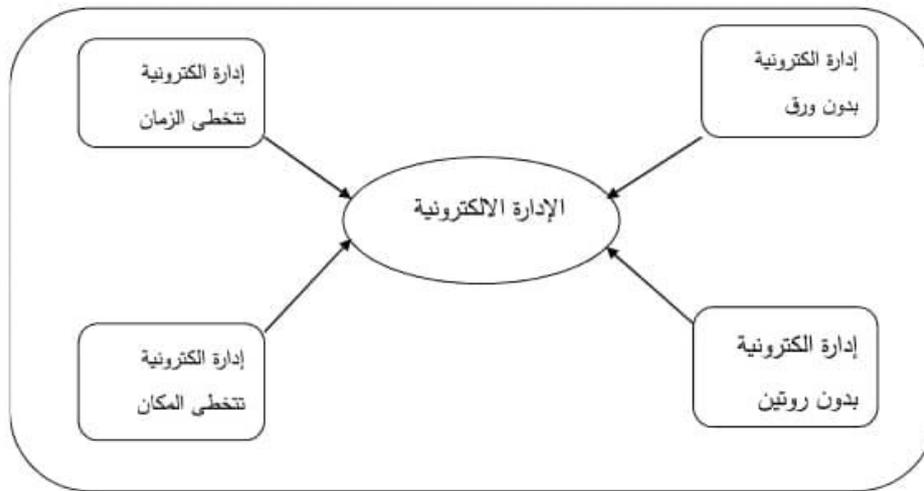
مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريرا عن موقع ما ، ويتبعوا سير العمل فيه وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة ، وتسمع أيضا كل ما يؤثر فيه؛¹

✓ **السرية والخصوصية:** من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور؛

✓ **زيادة الإنتاج:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات.

ونلخصها في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-4): خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر : حسين بن محمد الحسين ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الأردن، 2009، ص76.

الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية ما يلي:²

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (Citizen oriented):

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات ، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها ، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ، والقيام بتحليلات دقيقة ، وصادقة للمعلومات المتوفرة ، مع تحديد نقاط القوة والضعف ، واستخلاص النتائج ، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة؛

¹ حسين بن محمد الحسين ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المحور الثاني ، التوجهات والأساليب الحديثة، من 04.01 نوفمبر 2009، ص21.

² عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006 ، ص 189 ، 191.

2. التركيز على النتائج : (Results oriented):

حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية الإدارية العامة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد ، والمال والوقت ، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف ، الغاز، لتسديد الرسوم ، والفواتير المطلوبة؛

3. سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع:

أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل؛

4. تخفيض التكاليف:

ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛

5. التغير المستمر:

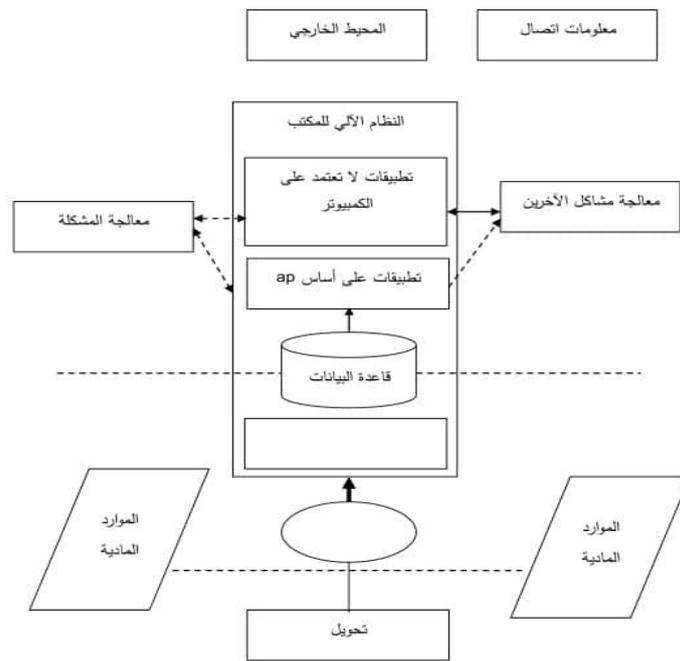
وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

الفرع الثالث: نموذج و وظائف الإدارة الإلكترونية**أولاً: نموذج الإدارة الإلكترونية**

ليكون القارئ على معرفة واطلاع كامل بوظائف الإدارة الإلكترونية، لا بدّ من الإطلاع على النموذج المستخدم حالياً للإدارة الإلكترونية حيث نتوصل عند الإطلاع على هذا النموذج بأن هذه الإدارة تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن، ولا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة دون الاعتماد عليها وهذا موضح في الشكل التالي:¹

¹ علاء عبد الرزاق السالمي ، السليطي ، الإدارة الإلكترونية ، ط، دار وائل للنشر ، الأردن 2008 ، ص25.

الشكل (1-5): نموذج الإدارة الالكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي ، السليطي ، الإدارة الالكترونية د، ط، دار وائل للنشر ، الأردن 2008 ، ص 25.

ثانيا: وظائف الإدارة الالكترونية

الإدارة هي فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المؤسسة بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المؤسسة من خلال الوظائف الأساسية التي تشمل التخطيط والتنظيم السيطرة، اتخاذ القرارات والرقابة.¹

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها خاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية ووظائفها الرئيسية منها:²

- الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية؛
- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية؛
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية تطورا نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تتناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات وإنتاجا مستمرا للمعلومات؛
- العمل من خلال الشبكات حيث تعمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الانترنت و الإكسترانت؛
- تحول المؤسسات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية.

هكذا قد أسهمت هذه التغييرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة وأن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أسهمت في تغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية ويمكن توضيح ذلك من خلال:¹

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة ، واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية e-HR، في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، مذكره ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 53.

² محمد السعيد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بين ، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط السعودية 2008 ، ص 43.

1. التخطيط الإلكتروني: قد لا يتضح تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام، حيث أن التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني يهدف كل منهما إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن التأثيرات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات وهي:

- أن التخطيط هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف، من أجل تنفيذها في السنوات القادمة وعادة ما يؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاية التخطيط؛
- إن فكرة تقسيم العمل الإداري بين إدارة تخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يساهمون بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تنشأ في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل؛
- التخطيط التقليدي في جوهره التخطيط من أعلى إلى أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.²

2. التنظيم الإلكتروني : يعتبر التنظيم الإلكتروني وظيفة إدارية مكتملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات حيث أصبح هذا التنظيم يعرف بالتنظيم الإلكتروني.

يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:³

- التنظيم الإلكتروني تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Internet هذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة؛
- تحقيق متغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة وتتجسد في جانبين استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية، واستخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.

3. الرقابة الإلكترونية: تعرف الرقابة الإلكترونية بأنها متابعة تنفيذ الخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة، مع تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة، ولها العديد من المزايا وهي:⁴

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الأثرية؛
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير؛
- الحد من المفاجآت الداخلية في الرقابة فلا شيء يتفاجم داخل المؤسسة دون معرفته أولاً وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية؛
- أن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المؤسسة.

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، مرجع سبق ذكره ، ص54.

² خليفة مصطفى أبو عاشور ،ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين ،المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، 2013، ص من 199 إلى ص 220 .

³ موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

⁴ نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية ، دار المريخ للنشر ، الرياض،السعودية 2004،ص40.

4. القيادة الإلكترونية: هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وتعاونهم والقائد هو من يتولى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة إذن القيادة الإلكترونية تعتمد على القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتسمة بالسرعة والتغيير وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية المعارف.¹

الفرع الرابع: أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية

أولا : أهمية الإدارة الالكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:²

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين كما تكون الخدمات المقدمة أكبر جودة؛
- اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة؛
- الدقة والموضوعية في العمليات داخل المؤسسة؛
- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الاتصال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى؛
- توفير معلومات الزبائن داخل الوطن وخارجه؛
- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من الإجراءات معتمدة؛
- توسيع في استخدام تكنولوجيا لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة؛
- التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر.

ثانيا: أهداف الإدارة الالكترونية

- للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملاتها مع المؤسسات ، وتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية في :³
- تحسين الأداء الوظيفي وأداء المؤسسة من خلال استخدام التقنيات الإدارية؛
 - التخلص من البيروقراطية الإدارية والتعقيدات العمل اليومي؛
 - السرعة والدقة في توفير البيانات لصانعي القرار؛
 - تقليل التكاليف التشغيلية من خلال خفض من متطلبات التوثيق والحفظ؛
 - تسهم كثيرا لخفض من مستويات الفساد الإداري خاصة الرشوة المرتبطة بتقديم الخدمة؛
 - التقليل من التعقيدات الإدارية ، وتسريع إنجاز الأعمال والمهام المختلفة؛
 - القدرة على استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون الحاجة للانتظار في صفوف طويلة تعرقل العمل الإداري؛
 - تقليل كلفة الإجراءات الإدارية ، وما يتعلق بها من عمليات، وكذا زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملاتها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص43.

² يوسف مجّد يوسف أبو أمونة ، مرجع سبق ذكره ،ص22.

³ فرطاس فتيحة ، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 2، العدد 15، 2016،ص316.

الفرع الخامس: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية وعلاقة الأداء بالإدارة الإلكترونية

أولاً: متطلبات الإدارة الإلكترونية:

من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:¹

1. **المتطلبات الإدارية:** ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، ولذا ينبغي تحديد أهداف ورغبات الإدارة بشكل صحيح، والتخطيط الفعال لاحتياجات النظام ومشاركة الإدارات الرئيسية في المؤسسة في الإعداد والتصميم للنظام؛
2. **المتطلبات التقنية:** يشكل حجر الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودفنها وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية بصحتها ومصداقيتها، وتوفير متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
3. **المتطلبات البشرية:** العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، لذلك يعتبر ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعليه يجب توفير العناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتمييزها باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده؛
4. **المتطلبات الأمنية:** على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات تواجه سرية المعلومات وتتضمن السرية عدة محاور منها التكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات، وأمن المعلومات؛
5. **المتطلبات المادية:** ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية ومن أهم متطلباتها التخطيط المالي الرشيد، ورصد المخصصات الكافية، ما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب.

ثانياً: معوقات الإدارة الإلكترونية

تمثل أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات في ما يلي:²

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية، وعدم استيعاب أهدافها؛
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية، أو التساهل في تطبيقها؛
- قلة الموارد المالية، وصعوبة توفير السيولة النقدية؛
- التمسك بالمركية، وعدم الرضا بالتغيير الإداري؛
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من حيث تقليلها لأثر العنصر البشري؛
- وجود الفجوة الرقمية بين أفراد متخصصين في التقنية، وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها؛
- أمن المعلومات، وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة، وتشريع الأنظمة، وسن قوانين السلامة لوصول المعلومات للمستفيدين.

¹ نور طاهر مجد الأفرع، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية إدارة أعمال كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة قلقيلية، فلسطين، 2019، ص7.

² إبراهيم سعيد مبروك، إدارة للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، ط2، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012 ص384.

ثالثاً: علاقة الأداء بالإدارة الالكترونية

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصراً أساسياً لضمان نجاح وتطور عمل المؤسسة في عصرنا الحالي، وأصبحت الإدارة الالكترونية من عوامل تحسين الأداء وزيادة الكفاءة لدى العاملين، ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على اثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء من خلال النقاط التالية:¹

✓ أجهزة الحاسوب ولواحقها وتأثيرها على تحسين الأداء:

المقصود بأجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب والخدمات وملحقاتها ونظراً لتطور الحاسوب وزيادة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فمن الأفضل للمؤسسة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم ، ويتكون عتاد الحاسوب من الأجزاء الملموسة وبين العناصر المادية ومنها وحدات الإدخال والإخراج ووحدات النظام ووحدة المعالجة المركزية وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين وهي تتميز بميزتين أساسيتين:

- ملائمة العتاد للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات؛
- توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصيانة.

ولعتاد الحاسوب أثر على الأداء الوظيفي من خلال:

- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً؛
- الدقة في الأداء وضمان الجودة؛
- المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية.

✓ الشبكات وعلاقتها بتحسين الأداء :

وهي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم أو هي مجموعة من الأجهزة المرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائط اتصال وللشبكات أهمية كبيرة من حيث كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات حيث يمكن للموظفين ومجموعات العمل المتباعدة جغرافياً من مشاركة الملفات والأفكار والآراء... وللشبكات أثر في تحسين الأداء من خلال:

- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال الوظيفي وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يخلق العمل على مستوى أفقي وبالتالي يزيد من خبرة والمهارة؛
- زيادة حجم العمل حيث يعتمد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي تقديم الخدمات للمستفيدين مباشرة دون اتصا لهم بالمسؤولين؛
- تقليل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، ويمنع ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال؛
- تعمل الشبكات من خلق فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.

✓ البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها في تحسين الأداء :

¹ الشريف طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض 2004 ، ص.20.

- البرمجيات: هي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الالكترونية ، وتعمل على إدارة الشبكة مثل برامج نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة برامج البريد الالكتروني وغيرها، ونظرا لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير احدث البرامج لتسيير أنشطتها .
- قواعد البيانات : هي مجموعة من البيانات المؤسسة التي يمكن الوصول إلى محتوياتها وإدارتها وتحديدتها بسهولة وهي مجموعة من السجلات أو القيود يشار إليها باسم الملف وتتكون قاعدة البيانات عادة من ملف واحد أو أكثر ويسميتها البعض قاعدة المعلومات حيث تعمل وبشكل كبير في تسريع عملية الوصول إلى البيانات التي تتضمنها فبدلا من البحث هنا وهناك يتم استرجاعها بكل سهولة كونها منظمة ومرتبطة وهذا يؤدي إلى جودة العمل وإتقانه وبالتالي تحسين الأداء.¹

وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين الأداء من خلال:

- إن التحسين المستمر في الأداء أصبح له سمة لدى المؤسسات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة، ولكي يكون أسلوب التطوير والتدريب قائما على أبعاد موضوعية في تحقيق الأداء، يتطلب وضع محتوى برامج التدريب المناسب؛
- تعمل البرامج والنظم على تحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار والأعمال، مما يؤدي إلى سرعة الانجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد؛
- تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص أماكن الأرشيف وهذا يؤدي إلى انجاز العمل وفق الأصول المهنية المتعارف عليها من قبل الموظفين؛
- يعمل الموظف على إعداد تقارير عن طريق الاعتماد على قواعد البيانات وهذا ما يسهل عليه دراسة نقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة وبالتالي يحقق تطوير في الأداء.

✓ الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء :

هم مجموعة العاملين التي تشترك بشكل رئيسي بالعمل الفكري، وتستعمل معرفتهم لتنفيذ عمل مبدع ويخلق القيمة، ويجعلها مدركة ومرتبطة مع الاستقلالية والفردية والإبداعية، كونهم يمتلكون إبداع أكثر ونباهة أعلى وقدرة لإدارة الذات أعلى وهم مهتمون بتخطيط مهنتهم الخاصة ويعيرون انتباه أكبر لتطوير المؤسسة، ومن خصائصهم الإبداع الابتكار الاستقلالية والتميز في العمل ولهم أهمية كبيرة داخل المؤسسة مما يجعلهم يضيفون قيمة للمؤسسة ليس فقط من خلال حلولهم الإبداعية لمختلف المشاكل المعقدة، ولكن أيضا من خلال توظيف خبرتهم وإمكاناتهم الموهوبة في مشاركتهم لانتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.²

وللكوادر البشرية علاقة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

- تبسيط إجراءات العمل ويقصد بها التغيرات التي تحدث في إجراءات أداء العمل من قبل المديرين، من خلال الابتعاد عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية؛
- كما أن وظائف الموظفين تتفق مع مؤهلاتهم وتستوعب طاقاتهم ومهاراتهم، يؤدي إلى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل مما يؤدي إلى أداء جيد؛
- إن استقطاب المستمر للكوادر البشرية يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتها مع العمال الآخرين يؤدي إلى تحسين الأداء.

¹ رأفت رضوان ، الإدارة الالكترونية الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، المنتدى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، القاهرة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار ، 2004، ص3.

² رأفت رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص4.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات كما:

1. دراسة: (راضية مغزي لعراقي، الحاج عامر، مُجد قريشي 2023)¹

بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ومعرفة مستوى أدائها، هذا بالإضافة إلى تحديد العلاقة والأثر بينهما. ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ حجمها (40) استبانة، واستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، الانحدار الخطي البسيط... الخ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: مستوى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بكلية محل الدراسة جاء متوسطاً، وأيضاً مستوى جودة أداء الكلية جاء متوسطاً، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي لكلية محل الدراسة ناتجة عن التغيرات في مستوى اهتمامها بتطبيق الإدارة الالكترونية. وتم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: يجب تعزيز ثقافة الإدارة الالكترونية بين الموظفين، ومنح الحوافز المادية أو المعنوية للموظفين المتميزين في تطبيقات الإدارة الالكترونية، إضافة إلى ذلك يجب أن تتلاءم كثيراً برامج الكلية مع احتياجات سوق العمل.

2. دراسة: (إبراهيم مُجد إبراهيم عوضي 2022)²

بعنوان: علاقة تطبيق الإدارة الالكترونية بالأداء الإداري دراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة تطبيق الإدارة الالكترونية بالأداء الإداري لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب المختلط (الكمي والنوعي)، وعلى المقابلة غير مهيكلة من أجل صياغة أسئلة الاستبانة ومقابلات مهيكلة من أجل تفسير النتائج الاستبانة، حيث تم اختيار عينة من 200 موظف وموظفة، ونتج عن الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الالكترونية ومستوى الأداء الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة عالية، كما أن هناك مشكلات تتعلق بالموارد البشرية تحد من تطبيق الإدارة الالكترونية تمثلت في قلة كفاءة العاملين في التعامل مع الإدارة الالكترونية، كما أن مركزية القرار تحد من تطبيق الإدارة الالكترونية، وكذا المعوقات التقنية المتمثلة في أن الأجهزة المستخدمة لا تدعم تطبيق البرمجيات الحديثة من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية، وسرعة الانترنت لا تدعم تطبيق الإدارة الالكترونية بكفاءة عالية، وضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، وضعف خدمة الاتصالات، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء الإداري لدى موظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الالكترونية واستعمال أدواتها

¹ راضية مغزي لعراقي، الحاج عامر، مُجد قريشي، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2023.

² إبراهيم مُجد إبراهيم عوضي، علاقة تطبيق الإدارة الالكترونية بالأداء الإداري دراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2022، غير منشورة.

في العمل اليومي للموظف، والعمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الالكترونية وذلك من خلال تكثيف الدورات التدريبية والفيديوهات التوعوية.

3. دراسة: (وهيبة جليل، منير نوري 2021)¹

بعنوان : نظام الإدارة الالكترونية وأثره في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية (دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان)

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر نظام الإدارة الالكترونية في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية ، تم اختيار عينة تتألف من 124 من موظفي مديرية التربية لولاية غليزان من مجتمع يتألف من 210 موظف ، و تم توزيع الاستبيان عليهم باعتباره أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة ، و تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية بإصدار (SPSS.V22) ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، وتوصل الباحثان إلى جملة من النتائج منها: موظفي مديرية التربية ولاية غليزان يدركون مفهوم و أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مع دعم المديرية لهذا المفهوم الحديث والمتجدد ، توفير مديرية التربية على بنى تحتية لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية إلا أننا وجدنا أن هناك نقص في عدد المختصين في الإعلام الآلي تطبيق مديرية التربية ولاية غليزان للتوظيف الالكتروني بمراحله المختلفة فيما عدا المقابلات الالكترونية، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة تحفيز العمال على التعامل مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة والاستعانة بها لإجراء جميع معاملاتهم الإدارية الخاصة بمسارهم المهني ، على مديرية التربية لولاية غليزان توظيف مهندسين مختصين في الإعلام الآلي في مختلف مصالحها من أجل ضمان استمراريتها في تطبيق نظام الإدارة الالكترونية لخدمة بعيدة عن كل المشاكل.

4. دراسة:(سميرة فرحات 2021)²

بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية (دراسة ميدانية لعينة من مدراء المؤسسات التربوية ولاية بسكرة)

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية ولاية بسكرة من خلال دراسة ميدانية لعينة من مدراء المؤسسات التربوية بولاية بسكرة ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة ، وتم الاعتماد على الاستبانة وتوزيعها على عينة من مدراء المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة (47مدير)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الميدانية أهمها: جاء بعد المعوقات التقنية ثم تليها المعوقات البشرية ثم تليها المعوقات التنظيمية ثم تليها المعوقات المالية ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى كل متغير(السن ، المؤهل العلمي والخبرة المهنية) في المؤسسات التربوية محل الدراسة ، و أوصت الدراسة بضرورة إشراك المدراء في القرارات المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية وكذا في وضع إستراتيجية الإدارة الالكترونية ، ضمان توفير شبكة انترنت ذات تردد عالي ما يسهل من عمل المدراء ويوفر الوقت والجهد ، العمل على متابعة وتطوير البرامج المطبقة في المؤسسات التربوية ، ضرورة توفير برامج لحماية البيانات والمعلومات بالمؤسسات التربوية ، إعادة النظر في التشريعات المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات التربوية.

¹وهيبة جليل، منير نوري، نظام الإدارة الالكترونية وأثره في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية(دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية

غليزان)، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، 2021.

²سميرة فرحات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية (دراسة ميدانية لعينة من مدراء المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة)، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ،

المجلد 04، العدد 02، 2021.

5. دراسة (زيد بن خميس بن علي الخروصي، عبد المجيد مُجد عبد الوهاب الدباء 2021)¹

بعنوان: الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين العمل الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة البريمي والظاهرة في سلطنة عمان هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الالكترونية⁰ في تحسين العمل الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة البريمي والظاهرة في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ، تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس ومساعدتهم بمدارس التعليم الحكومي في سلطنة عمان بمحافظة البريمي والظاهرة والبالغ عددهم (192) مدير مدرسة ومساعد مدير للعام الدراسي (2020/2019)، وفق مؤشرات قسم الإحصاء التربوي بوزارة التربية والتعليم . واعتمد الباحثون لتحديد حجم العينة على جدول مورجن حيث تكونت عينة الدراسة من (132) فردا تم توزيع الاستبانة عليهم ، حيث تم تحليل النتائج ببرنامج SPSS ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية في محافظتي البريمي والظاهرة في سلطنة عمان بدرجة متوسطة ، وعلى مستوى المجالات حصلت المتطلبات المادية على متوسط بتقدير كبيرة ، ثم جاءت المتطلبات الفنية والبشرية ، وثالثا القوانين والتشريعات ، وأخيرا المتطلبات المالية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن للإدارة الالكترونية أثرا في تحسين العمل الإداري بتقدير درجة عالية ، وعلى مستوى المجالات حصل التنظيم على أعلى متوسط ، ويلبها التخطيط ، وثالثا الرقابة بمتوسط ، ويلبها التوجيه، وأخيرا اتخاذ القرارات بمتوسط ، واستنادا للنتائج أوصى الباحثون إلى العمل على تخصيص ميزانية مناسبة على مستوى المدارس الحكومية بسلطنة عمان ، توظف الحاسب الآلي وصيانتها، إعفاء المدارس الحكومية من دفع رسوم الاشتراك في خدمة الانترنت بالاتفاق مع مزودي الخدمة.

6. دراسة (سهام عبدا لله الراددي 2021)²

بعنوان: دور الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري المدرسي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري المدرسي ، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليل الذي يعتمد على البيانات وتحليلها ، ويتكون مجتمع الدراسة من 40 إدارية في مجموعة من المدارس الثانوية للبنات للعام الدراسي 2021 ، وقامت الباحثة بإعداد استبانته صممت خصيصا لموضوع الدراسة ، واعتمدت الباحثة على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل تحليل بيانات الدراسة ، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة نتائج منها : إن الإدارة الالكترونية للمدرسة جاءت نتيجة لتحولات متعددة كان للتكنولوجيا المعلومات الحظ لأوفر منها ، إن الإدارة الالكترونية المدرسية تؤدي نفس مهام الإدارة التقليدية لكن من خلال نمط الكتروني، تعددت الأهداف من خلال تطبيق هذه الإدارة الالكترونية المدرسية حيث تتمحور حول التقليل من التعقيدات الإدارية وتدعيم السرعة والسهولة في إنجاز العمل الإداري المدرسي، و أوصت الدراسة بالقضاء على الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول من الإدارة التقليدية المدرسية إلى الإدارة المدرسية الالكترونية، زيادة عدد الدورات التدريبية للكادر البشري في المدرسة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية وتقنياتها، توفر الأدلة الإرشادية لتطبيق الإدارة الالكترونية.

¹ زيد بن خميس بن علي الخروصي، عبد المجيد مُجد عبد الوهاب الدباء، الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين العمل الإداري في المدارس الحكومية بمحافظة البريمي والظاهرة في سلطنة عمان ،مجلة العلوم التربوية والنفسية ،المجلد الخامس، العدد26، يوليو 2021.

² سهام عبدا لله الراددي ، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري المدرسي ، رسالة لنيل الماجستير، الأكاديمية العربية الدولية، 2021.

7. دراسة: (أشرف محمد أبو خيران ، محمد عبد الإله الطيطي، ليس يوسف الزير¹)

بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة مكونة من 28 فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية من 94 مديرا ومديرة، حيث تم تحليل النتائج من خلال استخدام برنامج بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج SPSS، ونتج عن الدراسة إن مستوى أثر الإدارة الالكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم جاء بدرجة عالية، وحصل مجال الكفايات الإمكانيات البشرية على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال البرمجيات ونظم المعلومات، يليه مجال البنية التحتية، ثم مجال الممارسات الإدارية لمدرء المدارس، ومن خلال النتائج المتحصل عليها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية في مستوى أثر الإدارة الالكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، ومن بين ما أوصت الدراسة به الاستمرار في تعزيز وتمكين مفاهيم الإدارة الالكترونية كمنهج عمل من شأنه تحسين أداء مديري المدارس ورفع جودة العمل على الأمور الآتية.

8. دراسة: (وهيبة ختيري ، نورة بوعلاق ، فؤاد عنوان 2020)²

بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الإدارة الالكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت نتائج الدراسة أن الإدارة الالكترونية مشروع غير قابل للاستنساخ أو التقليد مجرد مواكبة العصر ، الإدارة الالكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات ، البرمجيات ، الشبكات ، صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة في أداء مختلف وظائفها ، إن استخدام الإدارة الالكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسير العمل داخل المؤسسات، غياب التشريعات والقوانين التي تدعم مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية ، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من مزاياها لتحسين وتطوير العمل الإداري بمختلف المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية : توضيح الرؤية لدى المسؤولين و الاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الالكترونية بناء على وعي العاملين بضرورة تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات ، العمل على غرس ونشر الثقافة الالكترونية لدى كافة المواطنين وخاصة الموظفين للتحويل إلى العمل الالكتروني بدلا من العمل التقليدي والعمل على توعية أهمية الإدارة الالكترونية ، عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية لجميع العاملين بمختلف المؤسسات مع تخصيص ميزانية منفصلة عن ميزانية المؤسسات تخص تطبيق مشروع الإدارة الالكترونية.

9. دراسة: (خضرة فطيمة الزهراء بن جدو 2020)³

بعنوان: الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة)

هدفت الدراسة لإبراز الأثر الذي يلعبه تطبيق نظام الإدارة الالكترونية بالجامعة حيث يساهم في منح الموارد البشرية أثر استراتيجي من خلال توفير وقت أطول للموظفين للقيام بأدوار مختلفة وأكثر فعالية في العملية الإدارية، ولتحقيق أغراض الدراسة

¹أشرف محمد أبو خيران ، محمد عبد الإله الطيطي، ليس يوسف الزير، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم ، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الالكتروني، العدد 2021، 15.

²وهيبة ختيري ، نورة بوعلاق ، فؤاد عنوان ، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري ،مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، جامعة المسيلة ،المجلد 04، العدد 2020، 02.

³بن جدو خضرة فطيمة الزهراء، الإدارة الالكترونية و أثرها على الأداء الوظيفي(دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة) ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة الجزائر 2، الجزائر العاصمة، 2019-2020.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة لجمع البيانات وتمثل مجتمع الدراسة في إداري جامعة الجلفة، حيث وزعت عينة البحث على عشوائية بسيطة شملت 120 إداري، وقد استخدم برنامج بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لقياس وتحليل واختبار الفرضيات وتفسير النتائج، وقد نتج عن الدراسة أن التقنيات الحديثة لها أثر كبير على الأداء، وتطبيقها أعطى سرعة ودقة في المعاملات مع الأفراد وتقليل التعقيدات الإدارية، كما أثرت الإدارة الإلكترونية على رضا العاملين داخل الجامعة من خلال تناسب مهاراتهم المهنية مع تطبيق الشبكة المعلوماتية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الأداة التي تسهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية عن طريق برامج التكوين المكثفة والتدريب والتوعية للموظفين والقيادات الإدارية، تكثيف الجهود من أجل التغلب على مشكل عدم تأهيل الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة باعتبارها من أكبر التحديات التي تواجه مشروع الإدارة الإلكترونية .

10.دراسة : (أحلام مُجَّد شواي 2016)¹

بعنوان: الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه(حجم الأداء وسرعته وبساطته ونوعيته) ، ويعد هذا البحث من البحوث المكتبية التي تعتمد على رصد الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع البحث ومشكلته لذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب للدراسة وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها : أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولا كبيرا في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك بإعادة هيكلة الإجراءات الإدارية وإعادة توزيع المهام والصلاحيات ، الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية، من فوائدها أفضل خدمات للمستفيدين ، وأداء أفضل للموظفين والعاملين ، وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها: تشجيع المؤسسات الحكومية والأهلية إلى الأخذ بتطبيقات الإدارة الإلكترونية لأهميتها، تفعيل المواقع الإلكترونية المقامة حاليا من خلال عملها المستمر دون انقطاع والاستجابة لطلبات المواطنين، من الضروري أن يقوم القيمين على الإعلام بنشر الوعي بثقافة العمل الإداري الإلكتروني وتشجيع المواطنين على تحقيق أهدافهم من خلال تعاملهم مع المؤسسات الإلكترونية.

11.دراسة: (عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال 2013)²

بعنوان : أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم اختيار عينة الدراسة عشوائية مكونة من 248 موظفة، وبلغ العائد من الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي 240 مفردة، حيث تم تحليل النتائج من خلال مخرجات برنامج SPSS، ونتج عن الدراسة وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وأخيرا حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية

¹ أحلام مُجَّد شواي ، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه ، مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية ، المجلد 24، العدد 2016.

² عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك

عبد العزيز بجدة) ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد العاشر ، 2013،

على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها، وأوصت الدراسة بأهمية العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بتوفير احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والملائمة مع احتياجات العمل.

12.دراسة: (موسى عبد الناصر ، مُجد قريشي 2011)¹

بعنوان: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة -بسكرة-الجزائر)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي بجامعة بسكرة في الجزائر، ولتحقيق ذلك صيغت أربع فرضيات ، اختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ، وتم الاعتماد على الطريقة العشوائية في اختيار عينة البحث البالغ حجمها 50عامل ، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، بحيث اعتبرت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة ، وتم الاعتماد على التقارير الرسمية للجامعة والكلية محل الدراسة، والنتائج المتحصل عليها تشير إلى وجود علاقات ارتباط دالة وموجبة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية بشكل منفرد ، مع أبعاد العمل الإداري مجتمعة ، وأوصت الدراسة إلى عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع العاملين بالكلية محل الدراسة ، تطوير نظم العمل و أساليبه ، الاهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات داخل جامعة بسكرة بشكل عام وكلية العلوم والتكنولوجيا بشكل خاص ، تحقيق التميز في مجالات الإدارة الإلكترونية يساهم في الرفع من مستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة ، جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية، تطوير نظم العمل و أساليبه.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

في ما يلي الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت بعض الجوانب من الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

1. دراسة: (Hussein Abdul Hussein SegerAlbaejawe) 2022²

بعنوان: أثر تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي(دراسة حالة على موظفي وأساتذة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الإدارة الإلكترونية الحديثة والأثر الفعال والاستراتيجي في زيادة كفاءة العاملين تطوير الأنظمة الإدارية المعمول بها في الوقت الحالي مما يؤدي إلى توفير طرق جديدة في تحديد وقياس قوة وكفاءة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، قامت هذه الدراسة على سؤال مهم وجوهري في هذه الدراسة: معرفة تطبيق وتنفيذ أنظمة الإدارة الإلكترونية الحديثة على تحسين أداء موظفي كلية الإدارة والاقتصاد "جامعة بغداد"، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من مختلف العاملين تتألف من(60)مفردة، ولقد بلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (59) مفردة من عينة الدراسة، وقد أوضحت

¹موسى عبد الناصر، مُجد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة -بسكرة-الجزائر)،مجلة الباحث عدد09،2011.

²Hussein Abdul Hussein Seger Albaejawe,The effect of applying modern electronicmanagement systems on improving job performance(A case study on the employees and professors of the College of Administration and Economics/University of Baghdad), journal of Al-Ma moon College ,Issue 37,Iraq,2022.

في سياق نتائجها الدراسة على وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية الحديثة على تطوير وزيادة كفاءة العمل الإداري وعلى أداء جميع موظفي كلية الإدارة والاقتصاد "جامعة بغداد"، ووجود معرفة ومهارة بدرجة عالية في جميع العاملين في كل الشعب والأقسام بالأنظمة الإلكترونية الحديثة في كلية الإدارة والاقتصاد "جامعة بغداد"، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة العمل على متابعة تفعيل برامج الإدارة الإلكترونية الحديثة بصورة مستمرة ومخططة، والعمل على تحويل جميع القرارات والممارسات الإدارية التي كانت تنجز وتتم بالطرق القديمة التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية والبرامج المتطورة.

2. دراسة: (Gajanan PMudholkar, Mohammed Murshed Ali Al-Khasi) 2020¹

بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري، من خلال تطبيقها في وزارة التربية والتعليم، الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على استخدام المنهج الوصفي الذي يركز على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات واستخدم برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين الأداء الإداري، كما تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أثبتت وجود علاقة موجبة تربط نظم الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الإداري، إلا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الدور الإلكتروني ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول دور الإدارة الإلكترونية في التحسين الإداري بوزارة التربية والتعليم تعزى للمتغيرات الوسطية (الجنس، السن، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، القدرة على استخدام الكمبيوتر)، ومع ذلك، قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها، أن يجب على وزارة التربية تدريب العاملين على أنظمة الإدارة الإلكترونية، وتوفير الدعم المالي اللازم لتشغيل وتنفيذ أنظمة الإدارة الإلكترونية في جميع أقسام الوزارة، وأن تعمل الوزارة على تفعيل عملية التواصل الخارجي بين مكاتب الوزارة والمكاتب في المحافظات المختلفة من خلال توصيل الأنظمة الإلكترونية.

3. دراسة: (Mohammad Ali Ibrahim ALKHSABAH) 2017²

بعنوان: واقع استخدام الإدارة الإلكترونية و أثره على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلة التقنية الأردن

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الإدارة الإلكترونية و أثرها على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلة التقنية ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات ، وزعت على 260 موظفا يعملون في جامعة الطفيلة التقنية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كونه المناسب للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع وفقا لتصورات وحدات العينة، وتبين أيضا إن هناك أثرا دالا إحصائيا لاستخدام الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي ، و أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تفسر (58.3%) من التباين في الأداء الوظيفي، وتوصي الدراسة بضرورة تطوير التشريعات والأنظمة المعمول بها حاليا لمواكبة المعاملات الإلكترونية ، توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع الأعمال الإدارية في جامعة الطفيلة التقنية ، دعم وتشجيع العاملين على التحول بشكل مكثف

¹ GajananP.MohammedMurshed Ali Al-Khasi, The Role of Electronic Management in ImprovingAdministrative Peromance,Journal of Business and Management (IOSR-JMB),Vol22,Issue12,Ser.IV,India(December2020).

²Mohammad Ali Ibrahim ALKHSABAH ,Rralityof Use of Electronic Management and its Impact on JobPerformance in Tafila Technical University,International Journal of Academic Research in Accounting ,Finance and Management Sciences ,Vol 7,No.1,January2017.

إلى تطبيق الإدارة الالكترونية ومنح الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين في تطبيق وممارسة الإدارة الالكترونية، عقد ورش عمل تدريبية للموظفين وتشجيعهم على متابعة كل ما هو جديد في الإدارة الالكترونية.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف كما سنذكر أهم أوجه الاستفادة من خلال اطلاعنا عليها.

الجدول رقم (1-3): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2011 إلى 2023، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: اليمن، الجزائر، المملكة الهاشمية الأردنية، المملكة العربية السعودية، سلطنة عمان، بغداد.	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2025، وتمت الدراسة بين شهري فيفري ومارس، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مديرية التربية والتعليم لولاية توقرت.	من حيث الزمان والمكان
ركزت الدراسات على عينات مختلفة من عاملين إلى مدراء الإدارة العليا والوسطى، أساتذة، موظفين، إداريين.	ركزت الدراسة على عينة من المدراء في مختلف الأطوار التعليمية الثلاثة (ابتدائي، متوسط، ثانوي).	من حيث العينة
اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، كما أن معظم الدراسات استعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز الجانب النظري من خلال جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة بالإدارة الالكترونية وأبعادها، والتي لها علاقة بتحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.	من حيث منهج الدراسة
استهدفت الدراسات السابقة قطاع التربية والتعليم العالي سواء مؤسسات تربوية وتعليمية أو إدارات إشراف.	استهدفت الدراسة الحالية قطاع عمومي وهو قطاع التربية والتعليم.	من حيث نوع القطاع

<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة كالآتي: الإدارة الالكترونية، الأداء الوظيفي، الأداء المهني، الأداء الإداري، تحسين العمل الإداري، تحسين العمل المدرسي.</p>	<p>ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما الإدارة الالكترونية بأبعادها (عتاد الحاسوب والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال والكوادر البشرية) ثم تبيان أثر تطبيق هذه الأبعاد على تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية لولاية توقرت.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>تناولت معظم الدراسات الإدارة الالكترونية، وأهمية البنى التحتية المتعلقة بها، والعوائق التي تحول دون تطبيقها، وكذا أبعادها كما تناولت معظم الدراسات الأداء الوظيفي، تحسين الأداء، وتحسين العمل الإداري.</p>	<p>ركزت الدراسة على أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية توقرت).</p>	<p>من حيث الموضوع</p>
<p>هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تبيان العوامل المؤثرة في تطبيق الإدارة الالكترونية، والعمل على تقييمها وتحسينها والوصول إلى سبل تطبيقها، وكذا في تحسين الأداء.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الإدارة الالكترونية والتعرف على أثر أبعادها على تحسين أداء مدري المؤسسات التربوية بولاية توقرت.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

● أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:
- ✓ تحديد مشكلة الدراسة؛
- ✓ تصميم وبناء الاستبانة؛
- ✓ صياغة الفرضيات وتحديد منهجية الدراسة؛
- ✓ توضيح أهمية وأهداف الدراسة؛
- ✓ ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق؛
- ✓ فهم أعمق للموضوع وبناء خطة العمل؛
- ✓ إثراء الجانب النظري والوصول إلى المراجع الأصلية في مجال الدراسة؛
- ✓ التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في المعالجة؛
- ✓ ربط نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق أو الاختلاف.

خلاصة الفصل :

في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية لم تعد مجرد خيار تكميلي، بل أصبحت ضرورة حتمية في عصرنا الرقمي فان تبني التقنيات الحديثة في تسيير المؤسسات والإدارات الحكومية يمثل نقلة نوعية نحو تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، ولقد أظهرت التجارب والدراسات أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء من خلال تبسيط الإجراءات، وتقليل التكاليف، وتسريع وتيرة العمل، وتعزيز الشفافية، وتوفير خدمات أفضل للمستخدمين، كما أنها تعمل على تمكين الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل أكثر جاذبية وإنتاجية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

لأثر الإدارة الالكترونية في

تحسين أداء مديري المؤسسات

التربوية

دراسة ميدانية بمديرية التربية

لولاية توقرت

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الفصل الأول على مديري المؤسسات التربوية بمختلف الأطوار التعليمية الثلاثة (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي) ومديرية التربية بولاية توفرت ، بحيث نبين فيها أداة الدراسة ، دقتها ، ثباتها وإجراءات ومحددات الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وأخيرا تحليل ومناقشة نتائج الدراسة ، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات وأساليب إحصائية وبرامج التي من خلالها تم التوصل إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نستخدم على ما يلي:

أولاً: المقابلة الشخصية

تعتبر المقابلة إحدى الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، و أثناء التواجد الميداني بالمصلحة تم أخذ صورة عامة عن مديرية التربية بولاية توقرت وبعض المعلومات المتعلقة بالمديرين.

ثانياً: الوثائق الرسمية

والتي يمكن بواسطتها جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة.

ثالثاً: الاستبانة

تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبانة من أجل جمع البيانات.

رابعاً: المنهج الإحصائي

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لمعرفة أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية، وذلك من خلال الاعتماد على عينة من المدرء بالأنطوار التعليمية الثلاثة (الابتدائي، المتوسط، الثانوي).

رابعاً : متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع	تحسين أداء
المتغير المستقل	الإدارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنطرق في هذا الفصل بتقديم المؤسسة محل الدراسة

1. التعريف بمديرية التربية لولاية توقرت :¹

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين والتفتيش، 16 فيفري 2025، من التاسعة صباحاً إلى الحادية عشر صباحاً.

هي جهاز إداري في القطاع العمومي أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-147 المؤرخ في سنة 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، المعدل، بعدما كانت تابعة لولاية ورقلة بعد الانفصال والتقسيم الإداري، في ماي 2021 أصبحت مديرية التربية لولاية توقرت، حيث زاولت عملها بتدشين الحي الإداري يوم السبت 30 جمادى الأول 1444هـ / 24 ديسمبر 2022، وتحتوي مديرية التربية على 50 موظف .

تمثل المهمة الأساسية للمديرية في أداء المناهج المسطرة من قبل الوزارة وذلك بالعمل على توفير كل الشروط والإمكانات لنجاح المهمة والتي تتمثل في التربية والتكوين وكذلك تحدد الصلاحيات في إطار قانوني معمول به.

2. نشاطات مديرية التربية لولاية توقرت:¹

تعمل المديرية على توفير الجو والأداء الوظيفي في مختلف الإمكانيات والسهر على تأطير وراحة أفراد الطاقم التربوي والإداري والتلاميذ والحفاظ على المؤسسات المدرسية والتجهيزات وجميع المكاسب المحققة في القطاع ويظهر العمل جليا وواضحا ميدانيا في المراحل الثلاثة طيلة الموسم الدراسي 2024/2025. كما تعمل المديرية بكل ما يخص التلميذ وتوفير كل ما يضمن سير التمدرس في أحسن الظروف وذلك بتوفير العنصر المادي والبشري والإشراف عليه وذلك من اجل إنجاح العملية التعليمية .

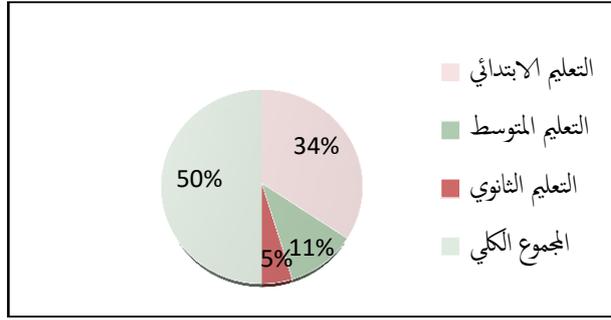
الجدول(2-2): تعداد المؤسسات التعليمية بولاية توقرت حسب الأطوار

العدد الإجمالي	الطور
190	التعليم الابتدائي
60	التعليم المتوسط
26	التعليم الثانوي
276	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات رئيس مصلحة المستخدمين والتفتيش 2025

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين والتفتيش، 20 فيفري 2025، من التاسعة صباحا إلى الحادية عشر صباحا.

الشكل رقم(2-1): التمثيل البياني لتعداد المؤسسات التعليمية بولاية توقرت حسب الأطوار



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معلومات رئيس مصلحة المستخدمين والتفتيش 2025

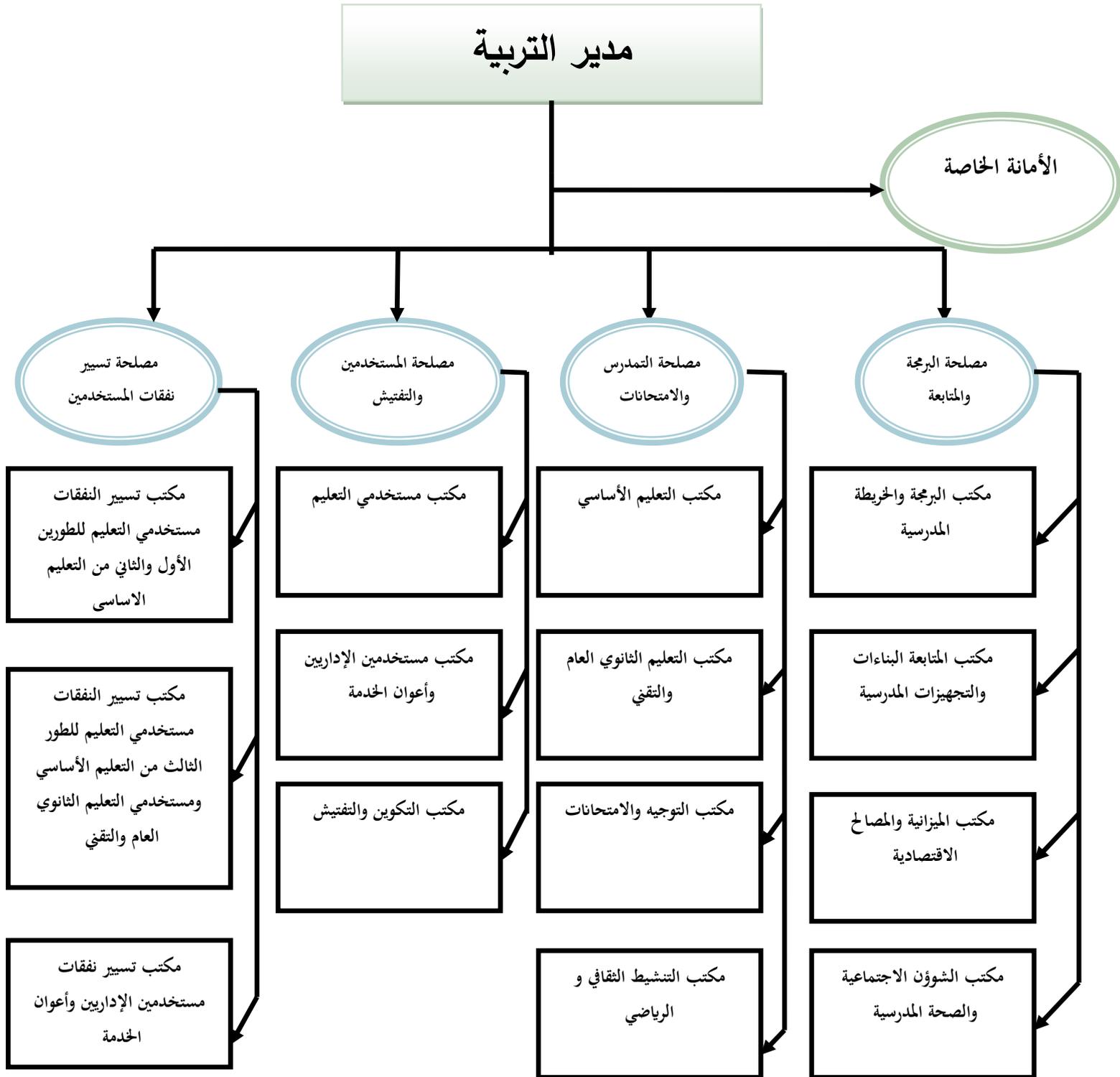
3. مهام مديرية التربية لولاية توقرت:

تتولى مديرية التربية الموضوعية تحت سلطة وزير التربية جملة من المهام وهي موضحة كما يلي:¹

- تنشيط مجموعة النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والتعليم الثانوي والتكوين على مستوى قطاع التربية وتنسيقها ومتابعتها؛
- السهر بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية الموازية للمدرسة والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع؛
- السهر على السير الحسن لجميع المصالح والمؤسسات التربوية؛
- وتكفل بمجده الصفة في إطار التنظيم الجاري به العمل على الخصوص بما يلي :
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية؛
- التنسيق مع القطاعات الأخرى؛
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها؛
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم؛
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية .

¹مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين والتفتيش، 23 ففري 2025، من التاسعة صباحا إلى الحادية عشر صباحا.

4. الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية توفرت¹:



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين والتفتيش، 28 فيفري 2025، من التاسعة صباحا إلى الحادية عشر صباحا.

5. شرح مصالح مديرية التربية ومهامها :

تتمثل مصالح مديرية التربية ومهامها فيما يلي:¹

1.5. مصلحة البرمجة والمتابعة: وهي مصلحة تشرف على كل ما يخص مؤسسات القطاع من حيث إنشاء المؤسسات

كل ما يتوجب توفيره من تجهيزات أثاث و مطبوعات، وتتمثل مهامها في ما يلي:

- التسيير المالي والمادي لمديرية التربية (التسيير المباشر)؛
- مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية (التسيير غير مباشر)؛
- مختلف النشاطات الاجتماعية.

2.5. مصلحة التمدريس والامتحانات : وهي مصلحة تشرف على كل ما يخص شؤون التلاميذ و الأولياء وضمنان تدرستهم

في أحسن الأحوال والإشراف على امتحانات المدرسية والمهنية، وتتمثل مهامها في ما يلي:

- إعداد التنظيمات التربوية والإدارية لجميع الأطوار التعليمية؛
- السهر على تشجيع ممارسة النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية وتطويرها؛
- وتنجز على مستوى مكنتي التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي الأعمال التالية:
- تحضير وتنظيم الدخول المدرسي؛
- إنجاز التنظيمات التربوية والإدارية لجميع الأطوار التعليمية؛
- السهر على تشجيع ممارسة النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية وتطويرها؛
- تحضير وتنظيم الدخول المدرسي؛
- إنجاز التنظيمات التربوية والإدارية وتعديلها وفق المستجدات الطارئة؛
- ضبط أعداد التلاميذ حسب المستويات والجنس ولغة التعليم في جميع المراحل؛
- مراقبة وتنظيم إعادة السنة لمن يسمح لهم بذلك؛
- مراقبة التقارير العامة لتسيير المؤسسات والمصادقة على الساعات الإضافية الممنوحة للأساتذة في التعليم المتوسط؛
- تنظيم حركة التلاميذ؛
- إنجاز شهادة النجاح إلى السنة أولى متوسط والأولى ثانوي للتلاميذ المغادرين للولاية؛
- إنجاز قرارات التسجيل وإعادة التسجيل للتلاميذ القادمين من خارج الولاية والعائدين إلى أرض الوطن والتلاميذ الأجانب.

3.5. مصلحة المستخدمين والتفتيش: وهي مصلحة تشرف على جميع ما يخص موظفي القطاع وتكوينهم ، وتتمثل مهامها

في:

- متابعة العمليات التكوينية والمالية الموجهة لمختلف أسلاك التعليم؛
- تنظيم الملتقيات الولائية والجهوية والوطنية، والأيام الدراسية على كل المستويات؛
- متابعة تربصات إطارات التربية أثناء الخدمة؛
- التفتيش؛
- زيارات توجيهية؛
- الرد على جميع المراسلات؛

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين والتفتيش، 2مارس 2025، من التاسعة صباحا إلى الحادية عشر صباحا.

- متابعة ومراقبة أعمال أعوان الأمن وأعوان الصيانة والمنظفات وسائقي السيارات؛
 - مراقبة أولية لكشوف التعويضات والمنحة لكل الموظفين ومفتشي التربية والتكوين ومفتشي التربية لجميع الأطوار؛
 - متابعة ملفات ربوع حوادث العمل وتسديد المستحقات؛
 - مسك سجلات الجرد وتعيين الأثاث والتجهيز؛
 - دراسة الملفات وإنجاز قرارات الاستفادة من المنح لصالح التلاميذ؛
 - متابعة الإحصائيات السنوية للمستفيدين من المنح .
- 4.5. مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:** وهي المصلحة المسؤولة عن الأجور ومنح للموظفين ، وتمثل مهامها في ما يلي:

- التزام و صرف رواتب الموظفين؛
- التزام و صرف العمليات الملحقة بالراتب؛
- مخلفات الترقيات؛
- منحة تحسين الأداء التربوي والتسيير؛
- المنح العائلية؛
- الساعات الإضافية؛
- رواتب المستخلفين على عطل مرضية ومناصب شاغرة.

6. بعض من الاستراتيجيات الوزارية المقررة على مديرية التربية التي مستها الرقمنة :¹

- الترقيات (من درجة إلى درجة أعلى)؛
- الحركة التنقلية (حركة الأساتذة داخل وخارج الولاية)؛
- التوظيف (توظيف الأساتذة الجدد خريجي المدارس العليا)؛
- المسابقات؛
- توظيف الأساتذة المتعاقدين على منصب شاغر؛
- المراسلات الخاصة بالوزارة أو المدرء.

7. تعداد التأطير الإداري والتربوي لولاية توقرت

1.7. التعليم الابتدائي :

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين والتفتيش، 6 مارس 2025، من التاسعة صباحا إلى الحادية عشر صباحا.

جدول رقم (2-3): يوضح تعداد التعليم الابتدائي 2025/2024

التأطير البيداغوجي				التأطير الإداري		
التربية البدنية	لغة إنجليزية	لغة فرنسية	لغة عربية	مشرف تربية	مساعد مدير	مدرسة ابتدائية
179	140	330	2010	260	75	180
2659				515		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية

2.7. التعليم المتوسط

جدول رقم (2-4): يوضح تعداد التعليم المتوسط 2025/2024

التأطير البيداغوجي	التأطير الإداري					
	العمال المهنيون	الأسلاك المشتركة	مشرف تربية	مسير مالي	مستشار تربية	مدير متوسطة
العدد الإجمالي للأساتذة	544	115	269	41	22	59
1997	1050					

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية

3.7. التعليم الثانوي:

جدول رقم (2-5): يوضح تعداد التعليم الثانوي 2025/2024

التأطير البيداغوجي	التأطير الإداري						
	العمال المهنيون	الأسلاك المشتركة	مشرف تربية	مسير مالي	مستشار تربية	ناظر ثانوية	مدير ثانوية
العدد الإجمالي الأساتذة	470	39	176	14	39	24	25

1211	787
------	-----

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية

8. أسس اختيار المكلفين بالرقمنة :

يتم اختيار المكلفين بالرقمنة على أساس توفر العناصر التالية:¹

✓ **الكفاءة:** تتمثل في قدرة الشخص المكلف بالرقمنة على أداء المهام المطلوبة بفعالية واحترافية، وهذا يشمل امتلاكه للمعرفة والمهارات اللازمة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، إدارة البيانات والأمن ، وفهم العمليات التي يتم رقمتها ، ويكون الشخص الكفء يستطيع تنفيذ المهام بدقة وسرعة ، وحل المشكلات التي قد تطرأ بفعالية ؛

✓ **الشهادة:** تتمثل في المؤهلات العلمية أو التدريبية التي حصل عليها الشخص في المجالات ذات الصلة بالرقمنة ووجود شهادات معتمدة يمكن أن يكون مؤشراً على مستوى معين من المعرفة والخبرة . ومع ذلك يجب التأكيد على أن الشهادة وحدها لا تكفي، بل يجب أن تقترن بالكفاءة العملية؛

✓ **الثقة والأمانة:** تعتبران من أهم الركائز الأساسية لأي شخص يُعهد إليه بمهام حساسة مثل الرقمنة ، فالوصول إلى البيانات والمعلومات الحساسة يتطلب مستوى عالي من النزاهة والموثوقية ، يجب أن يكون الشخص المكلف بالرقمنة جديراً بالثقة للحفاظ على سرية البيانات وسلامتها، وتجنب أي ممارسات غير أخلاقية أو احتيالية ، الأمانة تضمن التعامل المسؤول مع الأنظمة والبيانات .

كما أن الشخص المسؤول عن الرقمنة يتحلى بصفات منها : الصبر ، العمل تحت الضغط ولا بد توفير الجو والمكان المناسب له ، ففي مديرية التربية لولاية توفرت لديهم شخص كفى وتتوفر فيه الصفات السالف ذكرها وتنطبق عليه مقولة: "الشخص المناسب في المكان المناسب" .

9. مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء :²

- تسهيل عمل المديرية من خلال سرعة الاتصال بين المصالح والمؤسسات التعليمية؛
- تحسين اتخاذ القرارات؛
- تعزيز الشافية والمساءلة؛
- تطوير المهارات الإدارية .

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1/ مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة مدرء الأقطار التعليمية الثلاثة بولاية توفرت (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي) .

2/ عينة الدراسة:

للتعرف على أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية بولاية توفرت ، تم دراسة عينة من مدرء التربية بولاية توفرت لمختلف الأقطار التعليمية الثلاثة (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي) حيث تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي 100 استمارة لنسترجع 94 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 94 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

¹¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين والتفتيش، 9 مارس 2025، من التاسعة صباحاً إلى الحادية عشر صباحاً.

² مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين والتفتيش، 13 مارس 2025، من التاسعة صباحاً إلى الحادية عشر صباحاً.

الجدول(2-6): إحصائيات الاستبانات الموزعة والمسترجعة على العينة

الاستمارات القابلة للمعالجة الإحصائية	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات
94	94	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدد توزيع واسترجاع الاستمارات

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول : الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال ما يلي:

1/أساليب الاستدلالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة؛

2/الأساليب الوصفية:

- التكرارات والنسب المئوية: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي (Mean): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسية؛
- الانحراف المعياري (Std. Deviation): يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس؛
- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

✓ الاستبيان

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً بالاعتماد على الدراسات السابقة وبالأخص دراسة (زيد بن خميس بن علي الخروصي وآخرون) كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة،

من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان (الملحق رقم 01) متكون من 39 عبارة وتضمن الاستبيان جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية عن عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الطور و الأقدمية .

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- ✓ المحور الأول: الإدارة الالكترونية من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 23 حيث تم تقسيمه للأبعاد كما يلي:
 - البعد الأول: عتاد الحاسوب ←----- من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 04؛
 - البعد الثاني: البرمجيات ←----- من العبارة رقم 05 إلى العبارة رقم 09؛
 - البعد الثالث: قواعد البيانات ←----- من العبارة رقم 10 إلى العبارة رقم 14؛
 - البعد الرابع: شبكات الاتصال ←----- من العبارة رقم 15 إلى العبارة رقم 19؛
 - البعد الخامس: الموارد البشرية ←----- من العبارة رقم 20 إلى العبارة رقم 23؛
- ✓ المحور الثاني: تحسين الأداء من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 11 حيث تم تقسيمه للأبعاد كما يلي:
 - البعد الأول: انجاز الأعمال ←----- من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 04؛
 - البعد الثاني: الدقة في الانجاز ←----- من العبارة رقم 05 إلى العبارة رقم 09؛
 - البعد الثالث: العمل بروح الفريق ←----- من العبارة رقم 11 إلى العبارة رقم 13؛
 - البعد الرابع : وضوح المسؤوليات ←----- من العبارة رقم 14 إلى العبارة رقم 16؛

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الأول والثاني في الاستبيان، تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وفقا لملاحظات الأساتذة المحكمين له، ويقوم على إعطاء مفردات العينة إمكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى غير موافق (2)، وإلى حد ما (3) وموافق (4)، وموافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

الجدول رقم(2-7): درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

الأوزان	الاتجاه	مجال الفئة	دلالات الفئة
1	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.79	منخفضة جدا
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
3	إلى حد ما	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفعة
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، مكتبة خوارزم العلمية ، جدة - السعودية، 2008، ص 540-541.

✓ صدق وثبات أداة الدراسة :

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي؛

✓ صدق المحكمين :

بعد إعداد أسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 02)؛

✓ ثبات أداة الدراسة :

بعد اختبار ثبات الاستبيان من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة؛

الجدول رقم (2-8): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
39	0.895

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

للتحقق من ثبات أداة القياس، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على عينة الدراسة، والذي بلغ (0.895) لعدد إجمالي من الفقرات قدره (39). وتعد هذه القيمة مرتفعة وتعكس درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان بثقة، كون أداة الدراسة أثبتت تمتعها بدرجة مقبولة جداً من الثبات الإحصائي .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS ، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة .

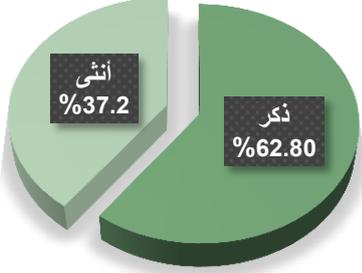
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سننظر من خلال هذا المطلب لعرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة من الدراسة كل من الجنس، السن، المؤهل العلمي، الطور، الأقدمية بالإضافة لتحليل محاور الدراسة.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

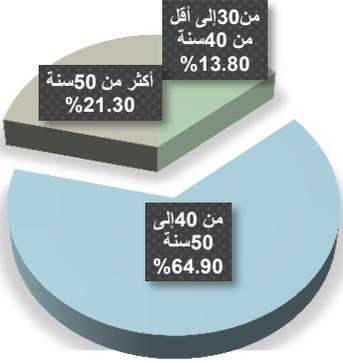
الجنس	الجدول رقم(2-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس
	62.8	59	ذكر
	37.2	35	أنثى
	100%	94	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة إلى أن أغلب المديرين المشاركين كانوا من الذكور بنسبة (62.8%)، مقابل (37.2%) من الإناث، الأمر الذي يفسر تولى المناصب القيادية في قطاع التربية والضبط في منصب المدير يعود لجنس الذكور في الوقت الحالي نتيجة للمهام الموكلة له.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن :

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

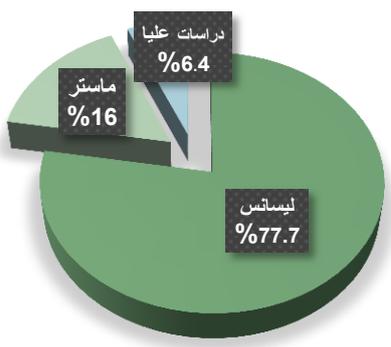
السن	الجدول رقم(2-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن		
	النسبة %	التكرار	السن
	0	0	أقل من 30 سنة
	13,8	13	من 30 إلى أقل من 40 سنة
	64.9	61	من 40 إلى 50 سنة
	21.3	20	أكثر من 50 سنة
	100%	94	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV25

يمثل الشكل أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة ضمن الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة (64.9%)، تليها الفئة التي تزيد أعمارها عن 50 سنة بنسبة (21.3%) ، في حين لم تسجل العينة أي مشاركة لمن هم دون 30 سنة، وهو ما يعكس أن الفئة المستهدفة تتكون أساسا من ذوي الخبرة والنضج المهني.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

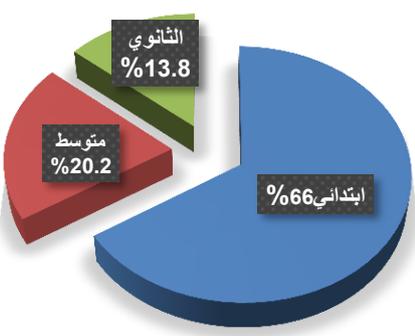
الشكل رقم(2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي	الجدول رقم(2-11): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي		
	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
	ليسانس	73	77.7
	ماستر	15	16
	دراسات عليا	6	6.4
	المجموع	94	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات V25SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، تبين أن غالبية العينة يحملون شهادة ليسانس بنسبة (77.7%)، مما يدل على مستوى علمي جيد لدى معظم أفراد العينة، في حين الذين يحملون شهادتي الماجستير والدراسات العليا نسباً أقل بلغت (16%) و(6.4%) على التوالي، أما فيما يخص الطور الذي يشرف عليه العينة، فقد تبين أن أكثر من نصف العينة يعملون في الطور الابتدائي بنسبة (66%)، مقارنة بـ (20.2%) في الطور المتوسط و(13.8%) في الطور الثانوي.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطور :

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الطور

الشكل رقم(2-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الطور	الجدول رقم(2-12): توزيع عينة الدراسة حسب الطور		
	الطور	التكرار	النسبة %
	ابتدائي	62	66
	متوسط	19	20.2
	ثانوي	13	13.8
	المجموع	94	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الطور ، فقد تبين أن أكثر من نصف العينة يعملون في الطور الابتدائي بنسبة (66%) ، مقارنة بـ (20.2%) في الطور المتوسط و (13.8%) في الطور الثانوي.

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية :

الشكل رقم (2-6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الأقدمية	الجدول رقم (2-13): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية		
	النسبة %	التكرار	الأقدمية
	17	16	أقل من 5 سنوات
	13.8	13	من 5 إلى 10 سنوات
	28.7	27	من 11 إلى 15 سنة
	40.4	38	أكثر من 15 سنة
	100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية ، تبين أن أكبر نسبة من المديرين يمتلكون خبرة تتجاوز 15 سنة (40.4%) ، يليها مديرون ذو خبرة بين 11 و 15 سنة (28.7%) ، مما يعكس الطابع الخبير والمتمرس للعينة في المجال التربوي والإداري.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقاً.

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الأول "الإدارة الإلكترونية" وأبعادها كل من: عتاد الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، والموارد البشرية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو مبين في الجدول التالية.

البعد الأول: عتاد الحاسوب

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: عتاد الحاسوب

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول "عتاد الحاسوب"

المستوى	اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
---------	---------------	---------	-------------------	-----------------	---------

مرتفع	موافق	01	0,860	3,59	تتوفر في المؤسسة أجهزة حاسوب كافية ومناسبة لإنجاز العمل.
متوسط	موافق	04	1,111	3,23	تعمل المؤسسة على توفير أجهزة الحواسيب المتطورة.
متوسط	موافق	03	1,187	3,34	تلتزم المؤسسة بصيانة دورية للحواسيب لضمان استمرارية العمل.
مرتفع	موافق	02	0,850	3,44	تتوفر المؤسسة على ملحقات الحاسوب (طابعة، سكانيز...) اللازمة لتغطية احتياجات العامل في الوقت المناسب.
مرتفع جدا	موافق	-	0,671	3,40	البعد الأول: عتاد الحاسوب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أظهرت نتائج تحليل استجابات الباحثين حول بعد "عتاد الحاسوب" أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.40) بانحراف معياري قدره (0.671)، ما يدل على تقييم إيجابي معتدل لتوفر التجهيزات المعلوماتية بالمؤسسات التربوية محل الدراسة، وقد جاءت العبارة المتعلقة بتوفر أجهزة الحاسوب الكافية والمناسبة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.59)، مما يشير إلى رضا عام عن توفر الحواسيب الأساسية لأداء العمل. كما أبدى المحبون تقديرا مقبولا لتوفر ملحقات الحاسوب مثل الطابعات وأجهزة المسح الضوئي بمتوسط (3.44). بالمقابل، تراجع تقييم مدى سعي المؤسسة لتوفير أجهزة متطورة إلى المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.23)، وهو ما يكشف عن وجود قصور نسبي في تحديد وتحديث العتاد المعلوماتي. وبالرغم من وجود التزام متوسط بصيانة الحواسيب (3.34) إلا أن الانحراف المعياري المرتفع (1.187) يعكس تفاوتاً واضحاً في آراء الباحثين حول هذا الجانب. وعليه، يمكن القول إن توفر العتاد المعلوماتي مقبول إلى حد ما، مع الحاجة إلى مزيد من الجهود في مجال التحديث التكنولوجي وضمان استمرارية الصيانة،

وقد اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (أشرف محمد أبو خيران وآخرون 2021)

البعد الثاني: البرمجيات

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني البرمجيات

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني " البرمجيات "

المستوى	اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	إلى حد ما	03	1,084	3,14	تقوم المؤسسة بتحديث البرامج الحاسوبية بشكل دوري.
متوسط	إلى حد ما	04	1,209	3,04	تتوفر المؤسسة على برامج تساهم في التقليل

					من أخطاء العاملين.
متوسط	إلى حد ما	02	1,227	3,15	تستخدم المؤسسة برمجيات متطورة تسهم في تحسين إنجاز الأعمال.
مرتفع	إلى حد ما	01	0,955	3,95	يساعدني استخدام الحاسوب والبرمجيات في إنجاز الأعمال بكفاءة.
متوسط	إلى حد ما	05	1,195	3,03	توفر المؤسسة نظم وبرامج حماية متطورة لحماية البيانات والبرامج المستخدمة في العمل.
مرتفع	إلى حد ما	-	0,770	3,26	البعد الثاني: البرمجيات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أظهرت نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول بعد "البرمجيات" أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.26) بانحراف معياري قدره (0.770)، مما يعكس تقييماً متوسطاً يميل إلى الإيجابية بشأن مدى توفر واستخدام البرمجيات في المؤسسات التربوية بمديرية توقرت، وقد حققت العبارة المتعلقة بكفاءة استخدام الحاسوب والبرمجيات أعلى متوسط حسابي (3.95)، ما يدل على إدراك المبحوثين لأثر البرمجيات في تحسين أداء العمل الشخصي، بالمقابل جاءت العبارة المتعلقة بتوفر نظم وبرامج الحماية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.03)، وهي إشارة إلى ضعف نسبي في البنية الأمنية الرقمية داخل المؤسسات، كما أظهرت البيانات تقييماً منخفضاً نسبياً لتوفر البرمجيات التي تقلل من الأخطاء (3.04) وكذلك لوتيرة تحديث البرمجيات (3.14). وتجدر الإشارة إلى أن الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبياً لبعض العبارات (أكثر من 1.2 في حالتين) تعكس تبايناً في آراء المبحوثين حول جودة هذه البرمجيات وحدائتها، وعليه، فإن هذه النتائج تبرز أهمية تعزيز الجانب البرمجي في المؤسسات التربوية، سواء من خلال التحديث الدوري للبرامج، أو تحسين أنظمة الحماية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري، وقد اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (أشرف محمد أبو خيران وآخرون 2021)

البعد الثالث: قواعد البيانات

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث قواعد البيانات

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث "قواعد البيانات"

المستوى	اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	موافق	04	1,241	3,46	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات توفر المعلومات الحديثة والمهمة.
مرتفع	موافق	01	0,997	3,68	توفر المؤسسة المعلومات الضرورية للموظفين عبر البريد الإلكتروني عند الحاجة.
متوسط	موافق	03	1,146	3,62	تمتلك حساب الكتروني مهني تستخدمه في نشاطاتك المختلفة.

متوسط	موافق	05	1,089	3,38	تتوفر المؤسسة على أنظمة الحماية لقواعد البيانات الخاصة بها.
متوسط	موافق	02	1,004	3,64	تساهم البيانات والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات في تقديم أفضل خدمة.
مرتفع	موافق	.	0,755	3,56	البعد الثالث: قواعد البيانات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أظهرت نتائج الاستبيان حول بعد "قواعد البيانات" أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.56) بانحراف معياري قدره (0.755)، ما يدل على تقييم إيجابي معتدل يميل نحو الجيد لمدى اعتماد المؤسسات التربوية محل الدراسة على قواعد البيانات في تسيير أعمالها. وقد احتلت العبارة المتعلقة بتوفير المعلومات عبر البريد الإلكتروني عند الحاجة المرتبة الأولى بمتوسط (3.68)، ما يعكس اعتمادا ملحوظا على الوسائل الرقمية في تبادل المعلومات. كما أظهرت العبارة المتعلقة بمساهمة المعلومات المخزنة في تحسين الخدمات متوسفا مرتفعا (3.64)، وهو مؤشر على فاعلية استخدام البيانات في دعم جودة الأداء الإداري كذلك، أبدى المشاركون رضاهم عن توفر حسابات إلكترونية مهنية يستخدمونها في مختلف الأنشطة بمتوسط (3.62). بالمقابل، تراجع تقييم وجود أنظمة حماية لقواعد البيانات إلى المرتبة الأخيرة (3.38)، ما يبرز مخاوف محتملة بشأن أمن البيانات الرقمية، كما أن ارتفاع بعض قيم الانحراف المعياري، خصوصا للعبارة الأولى (1.241)، يشير إلى تباين واضح في آراء المبحوثين حول حداثة وتكامل قواعد البيانات المتوفرة. وعليه، فإن نتائج هذا البعد توصي بضرورة تعزيز أمن قواعد البيانات وتطوير أنظمة الحماية، إلى جانب استمرار تحسين آليات مشاركة وتوظيف البيانات في دعم القرارات الإدارية.

وقد اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (أشرف محمد أبو خيران وآخرون 2021).

البعد الرابع: شبكات الاتصال

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع شبكات الاتصال

الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع " شبكات الاتصال "

المستوى	اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	موافق	03	1,200	3,37	تشارك إدارة المؤسسة في صنع القرار عبر الشبكة الداخلية.
متوسط	موافق	02	1,074	3,86	تتواصل المؤسسة إلكترونيا مع مؤسسات أخرى عبر البريد الإلكتروني.
متوسط	موافق	01	1,014	3,88	تستخدم المؤسسة بريدك الإلكتروني باستمرار لإرسال المذكرات والتعليمات الداخلية.
مرتفع	موافق	03	0,990	3,56	تقدم طلبات وتستلمها عن طريق الشبكة الداخلية.
متوسط	موافق	04	1,262	3,10	تربط المؤسسة أنظمتها بأجهزة تدعم تطبيق

					الإدارة الإلكترونية.
مرتفع	موافق	-	0,737	3,56	البعد الرابع: شبكات الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج تحليل البعد الرابع "شبكات الاتصال" إلى أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.56) بانحراف معياري قدره (0.737)، وهو ما يعكس مستوى استخدام جيد لشبكات الاتصال في المؤسسات التربوية محل الدراسة، وقد جاءت العبارة المتعلقة باستخدام البريد الإلكتروني الداخلي لإرسال التعليمات والمذكرات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.88)، تليها العبارة الخاصة بالتواصل مع مؤسسات أخرى عبر البريد الإلكتروني بمتوسط (3.86)، ما يدل على أن البريد الإلكتروني يعد وسيلة فعالة وأساسية في التواصل الإداري اليومي، كما أظهرت النتائج أن تقديم واستلام الطلبات عبر الشبكة الداخلية (3.56) وتشارك الإدارة في صنع القرار عبرها (3.37) يشكلان جوانب إيجابية في دعم التسيير الإلكتروني، رغم أن التباين في الآراء حول هذه العبارات (انحراف معياري أكثر من 1 في بعض الحالات) يظهر وجود تفاوت في مدى تطبيقها الفعلي بين مختلف المؤسسات، أما أقل العبارات تقييماً فكانت "ربط أنظمة المؤسسة بأجهزة تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية" بمتوسط (3.10)، مما يبرز قصورا نسبيا في الجانب التقني والربط الشبكي المتكامل، وبناء على هذه النتائج، يمكن القول إن التواصل الإلكتروني أصبح جزءا فاعلا في الإدارة التربوية، وقد اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (أشرف محمد أبو خيران وآخرون 2021).

البعد الخامس: الموارد البشرية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع الموارد البشرية

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع "الموارد البشرية"

المستوى	اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
متوسط	غير موافق	03	1,283	2,34	تملك المؤسسة متخصصون مؤهلون لتطوير النظم والبرمجيات وفقا لمتطلبات العمل.
متوسط	غير موافق	04	1,286	2,21	تملك المؤسسة فريق متخصص في صيانة أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات.
متوسط	إلى حد ما	01	1,295	2,82	يمكنني إدخال البيانات ومعالجتها للحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
متوسط	غير موافق	02	1,350	2,47	توفر المؤسسة برامج تدريبية لموظفيها لاستخدام الحاسوب والبرمجيات بكفاءة.
مرتفع	غير موافق	-	0,810	2,46	البعد الخامس: الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الخامس: الموارد البشرية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين حول بعد "الموارد البشرية" أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.46) بانحراف معياري قدره (0.810)، وهو ما يشير إلى ضعف واضح في مستوى توفر وتأهيل الموارد البشرية في المؤسسات التربوية محل الدراسة فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتعد العبارة المتعلقة بقدرة الموظف على إدخال البيانات ومعالجتها الأعلى تقييماً (2.82)، ما يعكس وجود حد أدنى من الكفاءة الفردية في التعامل مع أدوات التكنولوجيا، بالمقابل أظهرت النتائج تراجعاً ملحوظاً في توفر الكفاءات الفنية، حيث حصلت عبارة "تملك المؤسسة فريقاً متخصصاً في صيانة أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات" على أدنى متوسط (2.21)، تليها عبارة "تملك المؤسسة متخصصين مؤهلين لتطوير النظم" (2.34)، كذلك، لم تحظ برامج التدريب بالكفاءة المطلوبة، إذ لم يتجاوز متوسط تقييمها (2.47)، وتظهر القيم المرتفعة للانحراف المعياري (تجاوزت 1.2 في جميع العبارات) وجود تفاوت كبير في الآراء، ما قد يعكس اختلافاً في مستوى توفر الكفاءات والتدريب، ولقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (راضية مغزي لعراقي وآخرون 2023) ودراسة (زيد بن خميس علي الخروصي وآخرون 2021).

المحور الثاني: تحسين الأداء

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الثاني "تحسين الأداء" كل من إنجاز الأعمال، الدقة في الإنجاز، العمل بروح الفريق ووضوح المسؤوليات من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي كما هو مبين في الجداول التالية:

البعد الأول: إنجاز الأعمال

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول "إنجاز الأعمال"

الجدول رقم (2-19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول إنجاز الأعمال

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة	المستوى
أحرص على تقديم المبررات التي تسهم في تحسين الأداء ضمن فريق عملي.	3,57	1,021	03	موافق	متوسط
أحرص على إنجاز العمل الموكّل لي في الوقت اللازم.	4,02	0,927	04	موافق	مرتفع
أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام.	4,24	0,9470	02	موافق بشدة	مرتفع
تتوافق قدرتي في الإنجاز مع العمل المطلوب مني.	4,27	0,750	01	موافق بشدة	مرتفع
البعد الأول: إنجاز الأعمال	4,03	0,683	-	موافق	مرتفع بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.03) بانحراف معياري قدره (0.683)، وهو ما يعبر عن مستوى عال من الرضا والكفاءة الذاتية في أداء المهام لدى المستجوبين ضمن بيئة العمل التربوية، وقد حصلت عبارة "تتوافق قدرتي في الإنجاز مع العمل المطلوب مني" على أعلى متوسط (4.27)، ما يعكس شعورا قويا بالقدرة على أداء المهام بكفاءة، تليها عبارة "أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام" بمتوسط (4.24)، مما يدل على التزام واضح بالسلوك المهني الإيجابي، كما أظهر المشاركون حرصهم على الالتزام بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد (4.02)، في حين كانت أدنى العبارات تقيما تتعلق بالمبادرة لتقديم المبررات التي تسهم في تحسين الأداء الجماعي (3.57)، وهو ما قد يشير إلى ضعف نسبي في جانب المبادرة الفردية داخل الفريق، وبشكل عام تؤكد النتائج أن لدى الموظفين مستوى جيد من الالتزام والانضباط الذاتي في تنفيذ المهام.

البعد الثاني: الدقة في الإنجاز

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني "الدقة في الإنجاز"

الجدول رقم (2-20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني "الدقة في الإنجاز"

المستوى	اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	موافق بشدة	01	0,843	4,31	أسعى دائما لفهم طبيعة العمل ومحتواه.
مرتفع	موافق	03	0,833	4,19	تساعدني ظروف العمل الجيدة على تحقيق الأداء الفعال
مرتفع	موافق بشدة	02	0,885	4,23	أؤدي واجباتي الوظيفية بدقة وإتقان.
مرتفع	موافق	04	0,903	4,15	البعد الثاني : الدقة في الإنجاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني "الدقة في الإنجاز" أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.20) بانحراف معياري قدره (0.634)، مما يدل على مستوى عال من الالتزام والجودة في أداء المهام داخل المؤسسات التربوية محل الدراسة. وقد جاءت عبارة "أسعى دائما لفهم طبيعة العمل ومحتواه" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.31)، وهو ما يعكس حرصا واضحا من قبل الموظفين على استيعاب متطلبات العمل قبل الشروع في تنفيذه، كخطوة أساسية لتحقيق الدقة، كما حظيت العبارات المتعلقة بالإتقان في أداء الواجبات (4.23) وتوفر ظروف العمل الجيدة (4.19) بتقييم إيجابي، ما يؤكد ارتباط البيئة التنظيمية بجودة الأداء، في حين حصلت العبارة المتعلقة باستخدام تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين العامل وعمله على أدنى متوسط (4.11)، ما قد يشير إلى ضعف نسبي في آليات التقييم المنهجي لأداء الموظفين، رغم ذلك فإن تقارب المتوسطات واعتدال الانحرافات المعيارية يعكس درجة عالية من الاتساق في آراء الباحثين، ويميز ثقافة مهنية تقوم على الفهم، والتعاون، والالتزام بجودة الإنجاز.

البعد الثالث: العمل بروح الفريق

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث "العمل بروح الفريق"

الجدول رقم (2-21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث "العمل بروح الفريق"

المستوى	اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	موافق	04	0,775	3,96	أقوم بمناقشة مشاكل الأعمال مع أعضاء الفريق في العمل.
مرتفع	موافق	03	0,759	4,06	يساعد فريق عملي في توجيهي وتوعيتي من أجل تحسين أدائي.
مرتفع بشدة	موافق	01	0,687	4,18	أقوم مع زملائي بإنجاز الأعمال المعقدة في فريق عملي.
مرتفع	موافق	02	0,770	4,14	يحفّزني فريقي على بذل جهد أكبر.
متوسط	موافق		0,565	4,09	البعد الثالث: العمل بروح الفريق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث "العمل بروح الفريق" أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.09) بانحراف معياري قدره (0.565)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من التعاون وروح الجماعة داخل المؤسسات التربوية المشمولة بالدراسة، وقد حققت العبرة المتعلقة بإنجاز الأعمال المعقدة ضمن الفريق أعلى متوسط (4.18)، تليها عبارة "يحفّزني فريقي على بذل جهد أكبر" بمتوسط (4.14)، ما يدل على وجود بيئة عمل تشجع على التكاتف والتحفيز الذاتي والجماعي، كما أشارت النتائج إلى دور الفريق في التوجيه وتحسين الأداء (4.06)، في حين جاءت العبرة الخاصة بمناقشة مشاكل العمل مع أعضاء الفريق في المرتبة الأخيرة (3.96)، رغم بقائها ضمن المستوى الإيجابي، ويعكس الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.565) تقارباً في آراء الباحثين حول أهمية العمل الجماعي وتأثيره الإيجابي على الأداء، ويمكن الاستنتاج أن روح الفريق تعد من نقاط القوة في هذه المؤسسات، مما يعزز من فعالية الإدارة الإلكترونية عند دعمها بثقافة تعاونية قائمة على التشاور والتكامل بين الأفراد.

البعد الثالث: وضوح المسؤوليات

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث "وضوح المسؤوليات"

الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث "وضوح المسؤوليات"

المستوى	اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفع	موافق	02	0,696	4,34	أتمكن من إنجاز المهام الموكلة لي.

بشدة	بشدة				
مرتفع	موافق بشدة	01	0,790	4,37	أمتلك القدرة على مواجهة مسؤولياتي.
مرتفع	موافق بشدة	03	0,717	4,21	تناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات.
متوسط	موافق بشدة		0,585	4,31	البعد الرابع: وضوح المسؤوليات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تظهر نتائج تحليل بعد "وضوح المسؤوليات" أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.31) بانحراف معياري قدره (0.585)، ما يعبر عن مستوى عالٍ من وضوح الأدوار وتكافؤ الصلاحيات مع الواجبات لدى العينة والعاملين في المؤسسات التربوية محل الدراسة، وقد تصدّرت العبارة "أمتلك القدرة على مواجهة مسؤولياتي" قائمة العبارات بمتوسط (4.37)، ما يدل على شعور قوي بالثقة في تحمل المسؤوليات، تلتها عبارة "أتمكن من إنجاز المهام الموكلة لي" بمتوسط (4.34)، وهو ما يعكس وضوحاً في توزيع المهام وفعالية في الأداء الفردي، أما عبارة "تناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات" فقد سجلت متوسطاً جيداً (4.21)، ما يشير إلى رضا عام حول توازن الصلاحيات والمسؤوليات، رغم أنه قد توجد بعض الحالات التي لا تزال بحاجة إلى تعزيز هذا التوازن. ويعكس الانخفاض النسبي في الانحراف المعياري (0.585) تقارباً كبيراً في آراء المبحوثين، مما يدل على وضوح تنظيمي فعال داخل بيئة العمل، وبذلك يعد وضوح المسؤوليات من العوامل الإيجابية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بفعالية داخل المؤسسات التربوية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

ستتعرف من خلال هذا المطلب على نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وفي الأخير تم مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تم تناولها في الجانب النظري التي تشمل المتغير المستقل الإدارة الالكترونية والمتغير التابع تحسين الأداء مبنية فيما يلي:

الفرع الأول: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توفرت .

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع في تحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توفرت .

الجدول رقم (2-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمديري المؤسسات التربوية حول الإدارة الالكترونية

وتحسين الأداء

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
---------	----------------------	--------------------	---------

متوسط	0,566	3,25	المحور الأول: لإدارة الالكترونية
متوسط	0,493	4,15	المحور الثاني: تحسين الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أظهرت نتائج التحليل العام للاستبيان أن المتوسط الحسابي لمحور "الإدارة الإلكترونية" بلغ (3.25) بانحراف معياري قدره (0.566)، ما يعكس مستوى متوسطا يميل إلى الإيجابي في مدى تطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات التربوية بمديرية التربية لولاية توقرت. ويشير هذا المتوسط إلى توفر بنية تكنولوجية وممارسات رقمية مقبولة، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير، خصوصا على مستوى البرمجيات، قواعد البيانات، وتأهيل الموارد البشرية.

رفض الفرضية الأولى: تقول انه يوجد مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد الإدارة الالكترونية لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توقرت.

وفي المقابل، جاء المتوسط الحسابي لمحور "تحسين الأداء" أعلى بشكل واضح، حيث بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.493)، ما يدل على مستوى عال من الكفاءة والانضباط في أداء المديرين، خاصة فيما يتعلق بوضوح المسؤوليات، الدقة في الإنجاز، والعمل بروح الفريق، وعليه، فإن النتائج تظهر أن الأداء داخل هذه المؤسسات جيد بصفة عامة.

قبول الفرضية الثانية: تقول انه يوجد مستوى مرتفع في تحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توقرت.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية توقرت بتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية لولاية توقرت.

الجدول رقم (2-24): الارتباط الخطي البسيط للفرضيات الفرعية لأبعاد الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط "R ² "	مستوى الدلالة	حجم العينة	مستوى الخطأ	إقرار
البعد الأول: عتاد الحاسوب	0,2350	0.023	94	0.05	دال
البعد الثاني: البرمجيات	0,4030	0.000			دال
البعد الثالث: قواعد البيانات	0,4260	0.000			دال
البعد الرابع: شبكات الاتصال	0,2590	0.012			دال
البعد الخامس: الموارد	0,0030	0.977			غير دال

					البشرية
--	--	--	--	--	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

توصلت نتائج اختبار الفرضية الثالثة، التي تنص على وجود علاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية بمديرية التربية لولاية توفرت، إلى أن هناك ارتباطا ذات دلالة إحصائية بين عدد من أبعاد الإدارة الإلكترونية ومتغير تحسين الأداء. فقد تبين أن أبعاد عتاد الحاسوب ($R^2 = 0.235$ ، $p = 0.023$)، البرمجيات ($R^2 = 0.403$ ، $p = 0.000$)، قواعد البيانات ($R^2 = 0.426$ ، $p = 0.000$)، وشبكات الاتصال ($R^2 = 0.259$ ، $p = 0.012$) ترتبط جميعها بشكل دال إحصائيا مع تحسين الأداء، ويلاحظ أن أقوى علاقة كانت مع بعد قواعد البيانات، يليه بعد البرمجيات، بالمقابل لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية مع بعد الموارد البشرية ($R^2 = 0.003$ ، $p = 0.977$)، مما يدل على أن هذا البعد لا يسهم بشكل فعال في تحسين الأداء ضمن السياق الحالي، وهو ما يشير إلى ضعف في تأهيل وتوظيف الكفاءات التكنولوجية داخل المؤسسات التربوية وعليه، تقبل الفرضية جزئيا، حيث ثبت وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء، باستثناء بعد الموارد البشرية.

الجدول رقم (2-25): نتائج ملخص الارتباط الخطي البسيط

معامل التحديد (R^2)	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0,1210	0,0000	11,294	0,0010	12,631	0,2810	3,171	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0,0010	3,554			0,0850	0,3030	المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة "F" (12,631) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0,001)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل الإدارة الالكترونية على المتغير التابع تحسين أداء مديري التربية.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة (11,294) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهو ما تشير إليه قيمة (B) التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0,303) في المتغير التابع (تحسين أداء مديري التربية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدر بـ (0,121) من التباين في المتغير التابع أي أن (12%) من التغيرات الحاصلة على مستوى تحسين أداء مديري التربية سببها تغيرات على مستوى الإدارة الالكترونية، مقابل دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على تحسين أداء مديري التربية، وعليه يمكن القول أن الإدارة الالكترونية تساهم في تغيير تحسين أداء مديري التربية في المؤسسة محل الدراسة.

قبول الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توفرت .

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي مديري المؤسسات التربوية- مديرية التربية لولاية توفرت نحو تحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الطور، الأقدمية).

الجدول رقم (2-26): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين اتجاه المحور الأول تبعاً لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
غير دال (لا توجد فروق)	0.941	0,801	0,445	4,12	ذكر
		0,753	0,568	4,21	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات موظفي مديري المؤسسات التربوية بمديرية التربية لولاية توفرت نحو تحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس) وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدى الذكور بلغ (4.12) بانحراف معياري (0.445)، بينما بلغ لدى الإناث (4.21) بانحراف معياري (0.568). وقد بلغت قيمة T المحسوبة (0.801) عند مستوى دلالة (0.941)، وهي قيمة أعلى من 0,05، ما يعني أن الفرق غير دال إحصائياً، وعليه يقبل نص الفرضية بالنسبة لهذا المتغير، ويتم رفض وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تحسين الأداء.

قبول نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد بمديرية التربية نحو تحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس).

الجدول (2-27): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات السن، المؤهل

العلمي والطور و الأقدمية لمحور " تحسين الأداء "

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	القرار

دال (توجد فروق)	0,004	2,544	27,979	66	424,	بين المجموعات	السن
			4,500	27	167,	داخل المجموعات	
			32,479	93		المجموع	
دال (توجد فروق)	0,000	9,816	29,995	66	454,	بين المجموعات	المؤهل العلمي
			1,250	27	046,	داخل المجموعات	
			31,245	93		المجموع	
دال (توجد فروق)	0,000	15,777	48,207	66	730,	بين المجموعات	الطور
			1,250	27	046,	داخل المجموعات	
			49,457	93		المجموع	
غير دال (لا توجد فروق)	0,108	1,538	90,429	66	1,370	بين المجموعات	الأقدمية
			24,050	27	891,	داخل المجموعات	
			114,479	93		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تناولت الفرضية الرابعة من هذه الدراسة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المؤسسات التربوية بمديرية التربية لولاية توفرت نحو تحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الطور)، وقد تم اختبار الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات المستقلة، أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن، حيث بلغت قيمة "F" (2.544) عند مستوى دلالة (0.004)، وهي أقل من 0.05، كما أظهرت النتائج أيضا فروقا دالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة "F" (9.816) عند مستوى دلالة (0.000)، أما بالنسبة لمتغير الطور التعليمي فقد جاءت النتائج كذلك دالة إحصائية، إذ بلغت قيمة "F" (15.777) عند مستوى دلالة (0.000)، في المقابل لم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يخص الأقدمية في العمل، حيث بلغت قيمة "F" (1.538) عند مستوى دلالة (0.108)، وهي قيمة أعلى من 0.05، مما يعني قبول الفرضية بعدم وجود فروق.

قبول نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير السن، المؤهل العلمي، والطور و الأقدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد بمديرية التربية نحو تحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس و الأقدمية). حيث تم تسجيل فروق دالة

إحصائيا في متغيرات السن، المؤهل العلمي ، والطور، بينما لم تسجل فروق في متغير الأقدمية، وأيضا في متغير الجنس كما أشير إليه سابقا. وبناء عليه، ترفض الفرضية الرابعة جزئيا .

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التربوية للأطوار التعليمية الثلاثة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) لولاية توقرت، حيث تم التطرق إلى مبحثين في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما في المبحث الثاني فقد تم تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج SSPS.V25، كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتي هي ما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توقرت؟ ومن خلال الاعتماد على تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى الإجابة على فرضيات الدراسة توصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تحسين الأداء بمديرية التربية لولاية توقرت محل الدراسة من خلال تأثير الإدارة الالكترونية في تفعيل انجاز الأعمال، الدقة في الانجاز، العمل بروح الفريق، وضوح المسؤوليات حسب إجابات عينة الدراسة.

خاتمة

خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية بولاية توفرت، وذلك عن طريق الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قسمنا بحثنا إلى فصلين، فقد تناولنا في الفصل الأول جانب الأدبيات النظرية لتحسين الأداء والإدارة الإلكترونية، وبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، أما فيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في مديرية التربية لولاية توفرت. ويمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تتميز بالسرعة والدقة في التنفيذ، التواصل الفعال، وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية، وبموجب هذه العملية يتم توظيف التقنيات الحديثة مثل الانترنت والشبكات السحابية وتطبيقات الهاتف المحمول لتحسين كفاءة العمل وتسريع عمليات اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل تشجع الابتكار والإبداع، كما تسعى إلى تطبيق أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة في إدارة الأعمال وتحقيق الأداء من خلال الاستفادة الأمثل من الموارد المعلوماتية والتكنولوجية المتاحة.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم تحسين الأداء والإدارة الإلكترونية، وإبراز مدى أهمية تحسين الأداء في مديرية التربية توفرت ومدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في ذلك، ولمعرفة مدى أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل تحسين الأداء قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحسين الأداء والإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى توفرها للإدارة الإلكترونية في تحقيق تحسين الأداء. توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة

- ✓ لا يوجد مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توفرت .
- ✓ يوجد مستوى مرتفع في تحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توفرت؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية - مديرية التربية لولاية توفرت؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط بين عتاد الحاسوب بتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية لولاية توفرت؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط بين البرمجيات بتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية لولاية توفرت؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط بين قواعد البيانات بتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية لولاية توفرت؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط بين شبكات الاتصال بتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية لولاية توفرت؛
- ✓ لا توجد علاقة ارتباط بين الموارد البشرية بتحسين الأداء لدى مديري المؤسسات التربوية لولاية توفرت؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد بمديرية التربية نحو تحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس و الأقدمية)، حيث تم تسجيل فروق دالة إحصائية في متغيرات السن، المؤهل العلمي، والطور، بينما لم تسجل فروق في متغير الأقدمية، وأيضا في متغير الجنس كما أشير إليه سابقا. وبناء عليه، ترفض الفرضية الرابعة جزئيا.

ثانياً: التوصيات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا تقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين الأداء في مديرية التربية لولاية توفرت:
- ✓ التزام المؤسسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (عتاد الحاسوب، البرمجيات، قواعد البيانات، الشبكات الاتصال، الموارد البشري، سيساهم حتما في الارتقاء للمجتمع وضمان توفير أحسن الخدمات للمجتمع؛

- ✓ إدماج الإدارة الإلكترونية ضمن رؤية ورسالة المؤسسة؛
- ✓ الاستفادة من التجارب القطاعية في مجال الإدارة الإلكترونية مثل قطاع التعليم العالي؛
- ✓ استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية في تطوير البرامج ومواكبة عصرنة الإدارة؛
- ✓ إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ومحاولة إيجاد حلول لها؛
- ✓ الاهتمام أكثر بالتحديات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع التربية؛
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفعالية خاصة المورد البشري باعتباره طاقة فكرية وإبداعية من خلال التدريب ونشر المعرفة؛
- ✓ تكثيف البرامج والدورات التكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات لكافة الموظفين لرفع أكثر لمستوياتهم؛
- ✓ ضرورة إشراك الموظفين في إعطاء آرائهم في رسم الخطط المستقبلية والقرارات الإستراتيجية بتقديم أفكارهم.

ثالثا: آفاق الدراسة

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:
- ✓ أهمية التدريب الإلكتروني في تحسين أداء الموظف؛
 - ✓ أثر الشبكات والبرامج في تحقيق الإدارة الإلكترونية؛
 - ✓ دور القيادة الإلكترونية في تعزيز العمل الإداري؛
 - ✓ أهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التربوية؛
 - ✓ أهمية التدريب الإلكتروني في تحسين أداء؛
 - ✓ أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1. إبراهيم سعيد مبروك، إدارة للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة ، ط2، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
2. بن مرزوق وآخرون ، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط1، عمان، 2018.
3. توفيق مُجّد المحسن ، تقييم لأداء مدخل جديد...لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، مصر، 2003، 2004.
4. حسين بن مُجّد الحسين ، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المحور الثاني ، التوجيهات والأساليب الحديثة ، من 01، 04 نوفمبر 2009.
5. حسين مُجّد حسين ، الإدارة الالكترونية: المفاهيم الخصائص ، المتطلبات ، ط1، دار الوراق ، الأردن 2001.
6. حمزة الجبالي ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، العراق 2015.
7. خالد أبو ماضي ، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 فلسطين.
8. سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
9. صفاء فتوح جمعة ، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الالكترونية ، ط1 ، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع ، المنصورة، 2014.
10. عطا الله شاكر ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، دار السلام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2010.
11. علاء عبد الرزاق السالمي ، السليطي ، الإدارة الالكترونية ، ط، دار وائل للنشر ، الأردن 2008.
12. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مكتبة الإدارة الجديدة للنشر، القاهرة مصر، 2001.
13. عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
14. فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان ، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر ، دار وائل للنشر ، ط2، عمان، 2006.
15. مُجّد محمد الماضي ، السياسات الإدارية ، مطبعة كلية الزراعة ، جامعة القاهرة (مصر) ، 1994.
16. مُجّد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز "قياس الأداء تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا" ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014، 2015.
17. مُجّد مصطفى كمال ، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر ، 2013.
18. نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية، دار المريخ للنشر ، الرياض، السعودية 2004.
19. نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الالكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات) ، دار البازوري ، العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.

ثانيا : الرسائل الجامعية

20. باسم عمروش ، أثر نظام التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية ، الجزائر، 2021 - 2022.

21. بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، الإدارة الالكترونية و أثرها على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر العاصمة، 2019-2020.
22. خباياة عبدالله، بعجي سعاد، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة، نفضال المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 01، 2008.
23. سهام عبدالله الراداي، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري المدرسي، رسالة لنيل الماجستير، الأكاديمية العربية الدولية، 2021.
24. مُجد السعيد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط السعودية 2008.
25. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة (دراسة نظرية)، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد السادس.
26. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/2012.
27. هيام هاني توفيق حمدان، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الإدارات المركزية (2006-2016)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2018.
28. يوسف مُجد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية e-HRh، في الجامعات الفلسطينية النظامية قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

ثالثا : المقالات المنشورة

29. أبو بكر عبد القادر، قديد فوزية، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية مراد رايس)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة طاهري مُجد، بشار، الجزائر، 2021.
30. أحلام مُجد شواي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 2016.
31. أشرف مُجد أبو خيران، مُجد عبد الله الطيطي، ليس يوسف الزبير، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، العدد، 2021.
32. حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتهما (دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة)، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف، ميلة.
33. خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة البرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 09، العدد 02، 2013.
34. رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار راضية مغزي لعراي، الحاج عامر، مُجد قريشي، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين

35. جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة (دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ، مجلة التنمية الاقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، جوان 2023 .
36. زيد بن خميس بن علي الخروصي ، عبد المجيد محمد عبد الوهاب الدباء ، الإدارة الالكترونية وأثرها في المدارس الحكومية بمحافظتي البريمي والظاهرة في سلطنة عمان ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد الخامس ، العدد 26 ، يوليو 2021 .
37. سلام عبد الرزاق ، ختيري وهيبه ، أثر القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز) ، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية ، المجلد 09 ، 2018.
38. سميرة فرحات ، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية (دراسة ميدانية لعينة من مدراء المؤسسات التربوية في ولاية بسكرة) ، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ، المجلد 04 ، العدد 02 ، 2021 .
39. الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، العدد ، 07 ، 2010/2009 ، جامعة الجزائر .
40. عائشة بنت أحمد الحسيني ، شذا بنت عبد المحسن الخيال ، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة) ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد العاشر ، 2013 .
41. عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، نوفمبر 2001 .
42. عجيلة حاج محمد ، بن جروة حكيم ، أهمية السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة أعوان الحماية المدنية) ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، المجلد 03 ، العدد 06 ، 2018 .
43. فرطاس فتيحة ، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين خدمة المواطنين ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 2 ، العدد 15 ، 2016 .
44. مها وليد علي الفاضل ، الإدارة الالكترونية في المكتبات ومراكز مصادر المعلومات ، مجلة رسالة مكتبة ، المجلد 47 ، العدد الثاني ، الأردن 2012 .
45. موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا) ، بجامعة بسكرة ، مجلة الباحث ، العدد 09 ، الجزائر ، 2011 .
46. موسى عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة -بسكرة- الجزائر) ، مجلة الباحث عدد 09 ، 2011 .
47. مولاي خليل ، عمار طهرات ، الإدارة الالكترونية المفهوم ومتطلبات التطبيق ، أبحاث الملتقى الوطني حول : جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات ، المجلد 99 .
48. نور طاهر محمد الأفرع ، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية إدارة أعمال كلية العلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القدس المفتوحة قلقيلية ، فلسطين ، 2019 .

49. وهيبة جليل، منير نوري، نظام الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية(دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية غليزان)، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، المجلد06، العدد01،2021.

50. وهيبة ختيري ، نورة بوعلاق ، فؤاد عنوان ، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري ،مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، جامعة المسيلة ،المجلد04، العدد02،2020.

51. وهيبة ختيري ، نورة بوعلاق ، فؤاد عنوان ، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري ،مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، جامعة المسيلة ،المجلد04، العدد02،2020.

رابعا : قاموس أو موسوعة

52. جبران مسعود، معجم الرائد، معجم لغوي عصري، رتبت مفرداته وفقا لحروفها الأولى ، الطبعة السابعة ، دار العلم للملايين بيروت ، لبنان، مارس 1992.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

53. Hamadouche Ahmed, **Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D** , Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger(1992).. Danielle Kaisergruber et josee landrieu ,Tout n' est pas économique ,édition l' aube, Paris, 2000 .
54. Hussein Abdul Hussein Seger Albaejawe,**The effect of applying modern electronicmanagement systems on improving job performance**(A case study on the employees and professors of the College of Administration andEconomics/University of Baghdad), journal of Al-Ma moon College ,Issue,Iraq,2022.
55. GajananP.MohammedMurshed Ali Al-Khsi, **The Role of Electronic Management in ImprovingAdministrative Peromance**,Journal of Business and Management (IOSRJMB),Vol22,Issue12,Ser.IV,India(December2020).
56. Mohammad Ali Ibrahim ALKHSABAH ,**Rralityof Use of Electronic Management and its Impact on JobPerformance in Tafila TechnicalUniversity**,International Journal of Academic Research in Accounting ,Finance and Management Sciences ,Vol 7,No.1,January2017.

خامسا : المواقع الالكترونية

57. موقع فضاء الرقمنة في قطاع التربية :

شاهد بتاريخ 2025/05/08، بتوقيت 13:10 <http://amatti.education.gov.dz>

58. موقع فضاء الأساتذة:

شاهد بتاريخ 2025/05/07، بتوقيت 21:30 <http://ostad.education.gov.dz>

59. موقع فضاء الأساتذة:

شاهد بتاريخ 2025/05/07، بتوقيت 21:40 <http://tharwa.education.gov.dz>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : يبين أداة الدراسة (استمارة الاستبانة)



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المستوى : ثانية ماستر إدارة أعمال

استمارة الاستبيان

إلى السيدات والسادة مديري المؤسسات التربوية لولاية توفرت :

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر إدارة أعمال تحت عنوان
" اثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء مديري المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية في مديرية التربية بولاية توفرت)",
وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحض بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

الطالبتين: العقون رقية، قوقي أشواق

ملاحظة: الرجاء وضع (X) في الخانة التي ترونها مناسبة.

البيانات الشخصية والوظيفية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- المؤهل العلمي: ليسانس ماستر دراسات عليا
- الطور: ابتدائي متوسط الثانوي
- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنوات

الإدارة الالكترونية: "هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات داخل الوظائف الإدارية".

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالإدارة الالكترونية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: عتاد الحاسوب (Hardware)						
01	تتوفر في المؤسسة أجهزة حاسوب كافية ومناسبة لإنجاز العمل.					
02	تعمل المؤسسة على توفير أجهزة الحواسيب المتطورة.					
03	تلتزم المؤسسة بصيانة دورية للحواسيب لضمان استمرارية العمل.					
04	تتوفر المؤسسة على ملحقات الحاسوب (طابعة، سكانيز...) اللازمة لتغطية احتياجات العامل في الوقت المناسب.					
البعد الثاني: البرمجيات (Software)						
05	تقوم المؤسسة بتحديث البرامج الحاسوبية بشكل دوري.					
06	تتوفر المؤسسة على برامج تساهم في التقليل من أخطاء العاملين.					
07	تستخدم المؤسسة برمجيات متطورة تساهم في تحسين إنجاز الأعمال.					
08	يساعدني استخدام الحاسوب والبرمجيات في إنجاز الأعمال بكفاءة.					
09	توفر المؤسسة نظم وبرامج حماية متطورة لحماية البيانات والبرامج المستخدمة في العمل.					
البعد الثالث : قواعد البيانات (Data Bases)						
10	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات توفر المعلومات الحديثة والمهمة.					
11	توفر المؤسسة المعلومات الضرورية للموظفين عبر البريد الإلكتروني عند الحاجة .					
12	تمتلك حساب الكتروني مهني تستخدمه في نشاطاتك المختلفة.					
13	تتوفر المؤسسة على أنظمة الحماية لقواعد البيانات الخاصة بها.					
14	تساهم البيانات والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات في تقديم أفضل خدمة.					
البعد الرابع : شبكات الاتصال (Networks)						
15	تشارك إدارة المؤسسة في صنع القرار عبر الشبكة الداخلية.					
16	تتواصل المؤسسة إلكترونياً مع مؤسسات أخرى عبر البريد الإلكتروني .					

					تستخدم المؤسسة بريدك الإلكتروني باستمرار لإرسال المذكرات والتعليمات الداخلية.	17
					تقدم طلبات وتستلمها عن طريق الشبكة الداخلية.	18
					تربط المؤسسة أنظمتها بأجهزة تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية .	19
البعد الخامس : الموارد البشرية (Human ressource)						
					تملك المؤسسة متخصصون مؤهلون لتطوير النظم والبرمجيات وفقاً لمتطلبات العمل.	20
					تملك المؤسسة فريق متخصص في صيانة أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات.	21
					يمكنني إدخال البيانات ومعالجتها للحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.	22
					توفر المؤسسة برامج تدريبية لموظفيها لاستخدام الحاسوب والبرمجيات بكفاءة .	23

تحسين الأداء : " هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين تكنولوجيا الصحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى".

المحور الثاني : تحسين الأداء

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : إنجاز الأعمال						
01	أحرص على تقديم المبررات التي تسهم في تحسين الأداء ضمن فريق عملي.					
02	أحرص على إنجاز العمل الموكل لي في الوقت اللازم.					
03	أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام.					
04	تتوافق قدرتي في الإنجاز مع العمل المطلوب مني.					
البعد الثاني: الدقة في الانجاز						
05	أسعى دائماً لفهم طبيعة العمل ومحتواه.					
06	تساعدني ظروف العمل الجيدة على تحقيق الأداء الفعال					

					أؤدي واجباتي الوظيفية بدقة وإتقان.	07
					يوجد تنسيق وتعاون بين جميع العاملين معي لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان.	08
					يعتمد فريق عملي على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله.	09
البعد الثالث: العمل بروح الفريق						
					أقوم بمناقشة مشاكل الأعمال مع أعضاء الفريق في العمل.	10
					يساعد فريق عملي في توجيهي وتوعيتي من أجل تحسين أدائي.	11
					أقوم مع زملائي بإنجاز الأعمال المعقدة في فريق عملي.	12
					يحفزني فريقي على بذل جهد أكبر.	13
البعد الرابع: وضوح المسؤوليات						
					أتمكن من إنجاز المهام الموكلة لي.	14
					أمتلك القدرة على مواجهة مسؤولياتي.	15
					تتناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات.	16

جزاكم الله خيرا لتعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الانتماء الوظيفي	الصفة
01	طواهر عبد الجليل	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرياح ورقلة	مشرفا
02	تيشات سلوى	أستاذة التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرياح ورقلة	محكما
03	قداش سمية	أستاذة التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرياح ورقلة	محكما

	قاصدي مرباح ورقلة			
محكما	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - المركز الجامعي ايليزي	أستاذ التعليم العالي	بن حامد عبد الغني	04

الملحق رقم (03): نتائج تحليل استبيان أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	94	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	94	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	39

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ذكر	59	62,8	62,8	62,8
أنثي	35	37,2	37,2	100,0
Total	94	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
(30 –40)	13	13,8	13,8	13,8
(40- 50)	61	64,9	64,9	78,7
أكثر من 50	20	21,3	21,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ليسانس	73	77,7	77,7	77,7
ماستر	15	16,0	16,0	93,6
درجات عليا	6	6,4	6,4	100,0
Total	94	100,0	100,0	

الطور

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ابتدائي	62	66,0	66,0	66,0
متوسط	19	20,2	20,2	86,2
ثانوي	13	13,8	13,8	100,0
Total	94	100,0	100,0	

الاقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	قل من 05	16	17,0	17,0
	(10 -05)	13	13,8	30,9
	(15- 11)	27	28,7	59,6
	اكثر من 15	38	40,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0

نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمحاور الدراسية

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالإدارة الالكترونية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر في المؤسسة أجهزة حاسوب كافية ومناسبة لإنجاز العمل.	94	3,59	,860
تعمل المؤسسة على توفير أجهزة الحواسيب المتطورة	94	3,23	1,111
تلتزم المؤسسة بصيانة دورية للحواسيب لضمان استمرارية العمل	94	3,34	1,187
تتوفر المؤسسة على ملحقات الحاسوب (طابعة،سكانير...) اللازمة لتغطية احتياجات العامل في الوقت المناسب	94	3,44	,850
البعد الأول: عتاد الحاسوب	94	3,40	,671
Valid N (listwise)	94		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تقوم المؤسسة بتحديث البرامج الحاسوبية بشكل دوري	94	3,14	1,084
تتوفر المؤسسة على برامج تساهم في التقليل من أخطاء العاملين	94	3,04	1,209
تستخدم المؤسسة برمجيات متطورة تساهم في تحسين إنجاز الأعمال	94	3,15	1,227
يساعدني استخدام الحاسوب والبرمجيات في إنجاز الأعمال بكفاءة	94	3,95	,955
توفر المؤسسة نظم وبرامج حماية متطورة لحماية البيانات والبرامج المستخدمة في العمل	94	3,03	1,195
البعد الثاني: البرمجيات	94	3,26	,770
Valid N (listwise)	94		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات توفر المعلومات الحديثة والمهمة	94	3,46	1,241
. توفر المؤسسة المعلومات الضرورية للموظفين عبر البريد الإلكتروني عند الحاجة	94	3,68	,997
تمتلك حساب الكتروني مهني تستخدمه في نشاطاتك المختلفة	94	3,62	1,146
تتوفر المؤسسة على أنظمة الحماية لقواعد البيانات الخاصة بها	94	3,38	1,089
تساهم البيانات والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات في تقديم أفضل خدمة	94	3,64	1,004
البعد الثالث : قواعد البيانات	94	3,56	,755
Valid N (listwise)	94		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تشارك إدارة المؤسسة في صنع القرار عبر الشبكة الداخلية	94	3,37	1,200
. تتواصل المؤسسة إلكترونياً مع مؤسسات أخرى عبر البريد الإلكتروني	94	3,86	1,074
تستخدم المؤسسة بريدك الإلكتروني باستمرار لإرسال المذكرات والتعليمات الداخلية	94	3,88	1,014
تقدم طلبات وتسلمها عن طريق الشبكة الداخلية	94	3,56	,990
. تربط المؤسسة أنظمتها بأجهزة تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية	94	3,10	1,262
البعد الرابع : شبكات الاتصال	94	3,56	,737
Valid N (listwise)	94		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تملك المؤسسة متخصصون مؤهلون لتطوير النظم والبرمجيات وفقاً لمتطلبات العمل	94	2,34	1,283
تملك المؤسسة فريق متخصص في صيانة أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات	94	2,21	1,286
يمكنني إدخال البيانات ومعالجتها للحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل	94	2,82	1,295
. توفر المؤسسة برامج تدريبية لموظفيها لاستخدام الحاسوب والبرمجيات بكفاءة	94	2,47	1,350
البعد الخامس: الموارد البشرية*	94	2,46	,810
Valid N (listwise)	94		

المحور الثاني: تحسين الأداء

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أحرص على تقديم المبررات التي تسهم في تحسين الأداء ضمن فريق عملي	94	3,57	1,021
أحرص على إنجاز العمل الموكل لي في الوقت اللازم	94	4,02	,927
أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام	94	4,24	,947
تتوافق قدرتي في الإنجاز مع العمل المطلوب مني	94	4,27	,750
البعد الأول : إنجاز الأعمال	94	4,03	,683
Valid N (listwise)	94		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أسعى دائماً لفهم طبيعة العمل ومحتواه	94	4,31	,843
تساعدني ظروف العمل الجيدة على تحقيق الأداء الفعال	94	4,19	,833
أؤدي واجباتي الوظيفية بدقة وإتقان	94	4,23	,885
يوجد تنسيق وتعاون بين جميع العاملين معي لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان	94	4,15	,903
يعتمد فريق عملي على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله	94	4,11	,769
البعد الثاني: الدقة في الإنجاز	94	4,20	,634
Valid N (listwise)	94		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أقوم بمناقشة مشاكل الأعمال مع أعضاء الفريق في العمل	94	3,96	,775
يساعد فريق عملي في توجيهي وتوجيهي من أجل تحسين أدائي	94	4,06	,759
أقوم مع زملائي بإنجاز الأعمال المعقدة في فريق عملي	94	4,18	,687
يحفزني فريقتي على بذل جهد أكبر	94	4,14	,770
البعد الثالث: العمل بروح الفريق	94	4,09	,565
Valid N (listwise)	94		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أتمكن من إنجاز المهام الموكلة لي	94	4,34	,696
أمتلك القدرة على مواجهة مسؤولياتي	94	4,37	,790
تتناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات	94	4,21	,717
البعد الرابع: وضوح المسؤوليات	94	4,31	,585
Valid N (listwise)	94		

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المحور الأول: لإدارة الاللكترونية	94	3,25	,566
المحور الثاني : تحسين الأداء	94	4,15	,493
Valid N (listwise)	94		

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني : تحسين الأداء				
ذكر	59	4,12	,445	,058
أنثى	35	4,21	,568	,096

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

t-test for Equality of Means

F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper

المحور الثاني : تحسين الأداء	Equal variance s assumed	,005	,941	,801	92	,425	-,084	,105	-,294	,125
	Equal variance s not assumed			,753	58,688	,455	-,084	,112	-,309	,140

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السن	Between Groups	27,979	66	,424	2,544	,004
	Within Groups	4,500	27	,167		
	Total	32,479	93			
المؤهل العلمي	Between Groups	29,995	66	,454	9,816	,000
	Within Groups	1,250	27	,046		
	Total	31,245	93			
الطور	Between Groups	48,207	66	,730	15,777	,000
	Within Groups	1,250	27	,046		
	Total	49,457	93			
الخبرة	Between Groups	90,429	66	1,370	1,538	,108
	Within Groups	24,050	27	,891		
	Total	114,479	93			

Correlations

		البعد الأول: عتاد الحاسوب	البعد الثاني: البرمجيات	البعد الثالث : قواعد البيانات	البعد الرابع : شبكات الاتصال	البعد * الخامس :الموارد البشرية	المحور الثاني : تحسين الأداء
البعد الأول: عتاد الحاسوب	Pearson Correlation	1	,670**	,386**	,472**	,337**	,235*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,023
	N	94	94	94	94	94	94
البعد الثاني: البرمجيات	Pearson Correlation	,670**	1	,625**	,488**	,488**	,403**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
البعد الثالث : قواعد البيانات	Pearson Correlation	,386**	,625**	1	,653**	,293**	,426**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,004	,000
	N	94	94	94	94	94	94
البعد الرابع : شبكات الاتصال	Pearson Correlation	,472**	,488**	,653**	1	,246*	,259*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,017	,012
	N	94	94	94	94	94	94
البعد الخامس :الموارد البشرية*	Pearson Correlation	,337**	,488**	,293**	,246*	1	,003
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,004	,017		,977
	N	94	94	94	94	94	94
المحور الثاني : تحسين الأداء	Pearson Correlation	,235*	,403**	,426**	,259*	,003	1
	Sig. (2-tailed)	,023	,000	,000	,012	,977	
	N	94	94	94	94	94	94

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول: لإدارة الإلكترونية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني : تحسين الأداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,347 ^a	,121	,111	,465

a. Predictors: (Constant), المحور الأول: لإدارة الإلكترونية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	2,730	1	2,730	12,631	,001 ^b
	Residual	19,885	92	,216		
	Total	22,615	93			

a. Dependent Variable: المحور الثاني : تحسين الأداء

b. Predictors: (Constant), المحور الأول: لإدارة الالكترونية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,171	,281		11,294	,000
	المحور الأول: لإدارة الالكترونية	,303	,085	,347	3,554	,001

a. Dependent Variable: المحور الثاني : تحسين الأداء

الملحق رقم (05): واجهة فضاء الأساتذة



الملحق رقم (04) : الموقع الجغرافي لمديرية التربية بولاية تڤرت



الملحق رقم (06): تعداد التآطير الإداري والتربوي للأطوار التعليمية الثلاثة بولاية تڤرت

وزارة التربية الوطنية
مديرية التربية لولاية تڤرت
تڤرت في 2023/04/23

تعداد التآطير الإداري والتربوي

1-3 التعليم الابتدائي: التآطير الإداري

التآطير الإداري	مدرسة ابتدائية	مدرسة متوسطة
مشرف تربوي	75	180
مدرسة	260	515
لغة عربية	2010	
لغة فرنسية	330	
لغة انجليزية	140	
التربية البدنية	179	
المجموع	2659	

3-2 التعليم المتوسط

التآطير الإداري	مدير متوسط	مستشار تربوي	مسير مالي	مشرف التربية	العامل المهنيون	التآطير البيداغوجي
مدرسة	22	41	269	115	544	1997
المجموع	1050					

3-3 التعليم الثانوي

التآطير الإداري	مدير ثانوي	مفتش ثانوي	مستشار تربوي	مسير مالي	مشرف التربية	العامل المهنيون	التآطير البيداغوجي
مدرسة	24	39	14	176	39	470	1211
المجموع	787						

الملحق رقم (07): فضاء المؤسسة



16	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 50	10 جمادى الأولى عام 1423 هـ 21 يوليو سنة 2002 م
	<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، المعدل،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-175 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 الذي يحدد شروط التعيين في منصب كاتب عام لمديرية التربية على مستوى الولاية وتصنيفه،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-94 المؤرخ في 24 شوال عام 1415 الموافق 25 مارس سنة 1995 الذي يحدد قائمة المناصب العليا في المصالح غير المركزية التابعة لوزارة التربية الوطنية وشروط الالتحاق بها وتصنيفها،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-232 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 9 غشت سنة 2001 والمتضمن إلحاق تسيير الاعتمادات المخصصة، بعنوان نفقات مستخدمي مؤسسات التعليم الأساسي ومؤسسات التعليم الثانوي والتقني، بالمصالح اللامركزية للتربية،</p> <p>- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ربيع الثاني عام 1411 الموافق 29 أكتوبر سنة 1990 الذي يحدد مصالح مديريات التربية على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية الجزائر ومكاتبها،</p>	<p>المادة 13: تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب البرمجة والخريطة المدرسية،</p> <p>(ب) مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية،</p> <p>(ج) مكتب الميزانية والنشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.</p> <p>المادة 4: تضم مصلحة التمدرس والامتحانات ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب التعليم،</p> <p>(ب) مكتب التوجيه والامتحانات،</p> <p>(ج) مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.</p> <p>المادة 5: تضم مصلحة المستخدمين والتفتيش ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب المستخدمين،</p> <p>(ب) مكتب التكوين والتفتيش.</p> <p>المادة 6: تضم مصلحة تسيير نفقات المستخدمين ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم،</p> <p>(ب) مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.</p> <p>المادة 7: تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية، في ولايات البيض والأغواط وغرداية وأدرار وبشار وتيسمسيلت، على ما يأتي :</p> <p>1- مصلحة البرمجة والمتابعة،</p> <p>2- مصلحة التمدرس والامتحانات،</p> <p>3- مصلحة المستخدمين والتفتيش،</p> <p>4- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.</p> <p>المادة 8: تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب البرمجة والخريطة المدرسية،</p> <p>(ب) مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية،</p> <p>(ج) مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية،</p> <p>(د) مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.</p>
	<p>يقررون ما يأتي :</p> <p>المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المواد 4 و7 و8 من المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990، المعدل والمذكور أعلاه، يحدد هذا القرار تنظيم مصالح مديريات التربية على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية ولاية الجزائر ومكاتبها.</p> <p>المادة 2: تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية، في ولايات تندوف وإيليزي وتامنغست والنعامة، على ما يأتي :</p> <p>1- مصلحة البرمجة والمتابعة،</p> <p>2- مصلحة التمدرس والامتحانات،</p> <p>3- مصلحة المستخدمين والتفتيش،</p> <p>4- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.</p>	

17	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 50	10 جمادى الأولى عام 1423 هـ 21 يوليو سنة 2002 م
<p>(ج) مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية، (د) مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.</p> <p>المادة 14 : تضم مصلحة التمدرس والامتحانات ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب التعليم الأساسي، (ب) مكتب التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب التوجيه والامتحانات، (د) مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.</p>	<p>المادة 9 : تضم مصلحة التمدرس والامتحانات ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب التعليم الأساسي، (ب) مكتب التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب التوجيه والامتحانات، (د) مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.</p> <p>المادة 10 : تضم مصلحة المستخدمين والتفتيش ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب مستخدمي التعليم، (ب) مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة، (ج) مكتب التكوين والتفتيش.</p>	<p>المادة 11 : تضم مصلحة تسيير نفقات المستخدمين ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي، (ب) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.</p>
<p>المادة 15 : تضم مصلحة المستخدمين ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي، (ب) مكتب مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة، (د) مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.</p>	<p>المادة 12 : تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية، في ولايات خنشلة وسعيدة وعين تموشنت وسوق أهراس والطارف وورقلة والوادي وقائمة والجلفة وبسكرة وتبسة، على ما يأتي :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- مصلحة البرمجة والمتابعة، 2- مصلحة التمدرس والامتحانات، 3- مصلحة المستخدمين، 4- مصلحة التكوين والتفتيش، 5- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين. 	<p>المادة 13 : تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب البرمجة والخريطة المدرسية، (ب) مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية،</p>
<p>المادة 16 : تضم مصلحة التكوين والتفتيش ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب التكوين، (ب) مكتب التفتيش.</p> <p>المادة 17 : تضم مصلحة تسيير نفقات المستخدمين ما يأتي :</p> <p>(أ) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي، (ب) مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني، (ج) مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.</p>	<p>المادة 18 : تشتمل مديرية التربية، تحت سلطة مدير التربية يساعده كاتب عام، في ولايات أم البواقي ومستغانم وميلة وغيلزان وبرج بوعريريج وعنابة وجيجل والمسيلة وسيدي بلعباس ومعسكر وعين الدفلى والمدية والبويرة وبومرداس والشلف وتيبازة وسكيكدة وتيارت، على ما يأتي :</p>	

الفهرس

الصفحة	خطة البحث
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحسين الأداء والإدارة الإلكترونية	
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتحسين الأداء والإدارة الإلكترونية
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتحسين الأداء
03	الفرع الأول: مفهوم الأداء، مكوناته، أهميته، أبعاده، أنواعه
07	الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء، شروطه، معايير، طرقه، أهميته
10	الفرع الثالث: مفهوم تحسين الأداء، مداخله، خطواته، أهميته
13	المطلب الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
14	الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية، مفهومها، عناصرها، خصائصها
18	الفرع الثاني: مبادئ الإدارة الإلكترونية
19	الفرع الثالث: نموذج و وظائف الإدارة الإلكترونية
22	الفرع الرابع: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
23	الفرع الخامس: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية و علاقة الأداء بالإدارة الإلكترونية
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتحسين الأداء و الإدارة الإلكترونية
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
33	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتحسين الأداء والإدارة الإلكترونية بمديرية التربية لولاية توفرت	
40	تمهيد:
41	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
41	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

41	الفرع الأول: منهج الدراسة
41	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
49	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
50	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
52	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
52	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
55	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
63	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
63	الفرع الأول: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة
73	قائمة المراجع
78	الملاحق
92	الفهرس