

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبة:

رقيق سارة

تحت عنوان:

دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية
دراسة ميدانية ثانويات بلدية عين الملح

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. عسلي نور الدين
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَاءٍ ﴾

﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾

سورة يوسف الآية 76

شكر و عرفان

اقتداء قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الحمد لله حمدا كثيرا وشكر لله على انجاز هذا العمل المتواضع وعلى تيسيره

وامتنانه وعلى توفيقه لإنجاز هذا البحث.

أما بعد:

نتقدم بالشكر الخالص وأسمى عبارات التقدير إلى أستاذي الفاضل

الدكتور "عسلي نور الدين" نشكره لقبوله الإشراف وعلى توجيهه وتقديمه يد

العون والذي لم يبخل علينا بالعطاء الذي جعل العمل من مجرد عنوان إلى

شكل بحث علمي مذكرة ماستر كان نعم الأستاذ الذي تجتمع فيه صفات العلم

والخلق كل الكلمات لا توافيه حق عمله المخلص.

كما نتقدم بالشكر لكل من قدم لنا يد العون ولو بالكلمة الطيبة وإلى كل أساتذة

قسم علوم التسيير طيلة مرافقتهم في مشوارنا الدراسي.

وأخيرا نتقدم بالشكر للجنة المناقشة وما سيقدمونه من توجيهات

في هذا العمل.

والله ولي التوفيق

الإهداء

إلى من قال فيهم سبحانه وتعالى: " وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا
إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ
لَهُمَا قَوْلًا فَظًّا وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا" الإسراء 23

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى كبدي إلى التي حملتني وهنا على وهن إلى التي
كلماتها بلسم جروحي إلى التي تمسك بيدي عندما تضعف خطواتي والتي علمتني
الصبر والاجتهاد والتي كان دعائها سر نجاحي " أمي حبيبة القلب أطال الله في
عمرها" .

إلى الضلع الثابت سندي وكتفي إلى الذي علمني معنى العزيمة والإصرار، الذي
علمني الأخلاق والكفاح وأبجديات الحياة الذي منحني الثقة لتجاوز الصعاب
"أبي الغالي حفظك الله ورعاك"

إلى توأم روحي والشمعة التي تضيء طريقي في أوقات الظلام والتي
كانت تدفعني للاستمرار " أختي نجاهة" وإلى التي كانت واقفة بجانبني
تنتظر فرحة تخرجني " أختي فاطمة الزهراء"

إلى زملاء مشواري الدراسي الذي عشت معهم
أجمل اللحظات.

سارة رقيق

المخلص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية في ثانويات بلدية عين الملح، تطرقنا إلى مفهوم الرقمنة بأبعادها الأربعة (البنية التحتية، التحول المعرفي، الوسائط الإلكترونية، التوجه الاستراتيجي) ومفهوم تطوير الأداء الإداري ومعرفة العلاقة والأثر بين أبعاد المتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع (تطوير الأداء الإداري).

يتكون مجتمع الدراسة من عينة مكونة من 35 من الموظفين الإداريين، اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS₂₅).

وتوصلنا في الدراسة إلى أنه يوجد تأثير أبعاد الرقمنة على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، تطوير الأداء الإداري، البنية التحتية، التحول المعرفي، الوسائط الإلكترونية، التوجه الإستراتيجي.

Abstract:

The Study aims to Know the role of digitization in developing the administrative performance of educational institutions in the secondary schools of the Ain El Melh municipality ,we touched on the concept of digitization in its four dimensions (Infrastructure,cognitive transformation,electronic media,Strategic direction), the Concept of developing administrative performance and Knowing the relationship and impact between the dimensions of the independent variable(digitization)and the dependent variable (development of administrative performance).

The Study population consists of a Sample of 35 administrative employees, In the Study we relied on the descriptive approach and the data was processed using the Statistical package program (SPSS₂₅).

In the Study we concluded that there is an impact of the dimensions of digitization on the development of administrative performance in the institutions studied.

Key Words: Digitization, Developing administrative performance, Infrastucture, Cognitive transformation, Electronic media, Strategic direction.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وعرافان
/	الإهداء
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة وتطوير الأداء الإداري	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: أساسيات حول رقمنة المؤسسات التعليمية
07	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول الرقمنة
10	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لرقمنة المؤسسات التعليمية
12	المطلب الثالث: رقمنة المؤسسات التعليمية
16	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية حول تطوير الأداء الإداري
16	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء
18	المطلب الثاني: الأداء الإداري والعوامل المؤثرة فيه ومقوماته وأهدافه
19	المطلب الثالث: تطوير الأداء الإداري
22	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة و بناء نموذج الدراسة
22	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
25	المطلب الثاني: أوجه التشابه ووجه الاختلاف
26	المطلب الثالث: بناء نموذج الدراسة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة وأدوات الدراسة
31	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات ميدان الدراسة
41	المطلب الثاني: واقع الرقمنة في المؤسسات التعليمية لثانويات بلدية عين الملح
42	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
43	المطلب الرابع: أداة الدراسة
45	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

45	المطلب الأول: تحليل خصائص العينة
50	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الرقمنة
54	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع تطوير الأداء الإداري
56	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
56	المطلب الأول: أدوات اختبار الفرضيات
57	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
64	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات
67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
72	قائمة المراجع
77	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح المتطلبات الإدارية لتطبيق نجاح الرقمنة	11
02	يوضح انعكاسات رقمنة المؤسسات التعليمية	14
03	بطاقة التعريف بالمؤسسة لثانوية مصعب بن عمير	32
04	بطاقة التعريف بالمؤسسة لثانوية الرائد بعير محمد العربي	32
05	يوضح مجتمع وعينة الدراسة	42
06	يمثل درجات مقياس الدراسة	44
07	قياس ثبات الاستبيان معامل ألفا كرونباخ	44
08	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	45
09	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	46
10	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	47
11	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	48
12	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	49
13	توزيع إجابات حول بعد البنية التحتية	50
14	توزيع الإجابات حول بعد التحول المعرفي	51
15	توزيع الإجابات حول بعد الوسائط الإلكترونية	52
16	توزيع الإجابات حول بعد التوجه الإستراتيجي	53
17	توزيع الإجابات بعد تطوير الأداء الإداري	54
18	يوضح أدوات اختبار الفرضيات	56
19	يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	57
20	الانحدار الخطي البسيط للبنية التحتية على تطوير الأداء الإداري	58
21	الانحدار الخطي البسيط للتحول المعرفي على تطوير الأداء الإداري	59
22	الانحدار الخطي البسيط للوسائط الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري	60
23	الانحدار الخطي البسيط للتوجه الإستراتيجي على تطوير الأداء الإداري	61
24	الانحدار الخطي البسيط للرقمنة على تطوير الأداء الإداري	62
25	الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي بين أبعاد الرقمنة وتطوير الأداء الإداري	63
26	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	67

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ب	نموذج الدراسة الإفتراضي	01
د	خطة الدراسة	02
08	مكونات الرقمنة	03
09	خصائص الرقمنة	04
17	العوامل المؤثرة في الأداء	05
26	نموذج الدراسة	06
33	الهيكل التنظيمي للثانويتين	07
45	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08
46	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر	09
47	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
48	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	11
49	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	12
64	النموذج الميداني للدراسة	13



مقدمة



مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات مختلفة في بيئة الأعمال ونتيجة التطور التكنولوجي في المجتمعات الحديثة أصبحت المؤسسات تعمل على البحث عن الوسائل والأساليب للتكيف مع المتغيرات، فأصبح توجه المؤسسات نحو ما يعرف بالرقمنة التي تعود نشأتها إلى تطورات عديدة باستخدام التكنولوجيا الحديثة وشبكات الاتصال والانترنت وهو ما جعل المؤسسات التعليمية تتبنى الرقمنة لتطوير أدائها الإداري، وفي ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية لتطوير أداء المؤسسات ومع التطور الهائل في مجال التقدم التكنولوجي أصبحت المؤسسات التعليمية تعمل على توفير تقنيات ووسائل حديثة والإمكانيات اللازمة لذلك مما يساهم في نجاح العملية التعليمية في المؤسسات التربوية، وفي ظل ذلك أصبحت المؤسسات التعليمية التي تعتمد على الطرق التقليدية تغيرت جذريا نحو طرق رقمية حيث أن المؤسسات تعمل على تبني الرقمنة بأبعادها الأربعة (البنية التحتية، التحول المعرفي، الوسائط الإلكترونية، التوجه الاستراتيجي) وذلك لتحسين العمليات الإدارية وتعزيز التعلم مما ينعكس بشكل ايجابي في تطوير أدائها الإداري وزيادة فعالية جودة العملية التعليمية.

وعلى غرار ذلك فالمؤسسات تسعى جاهدة لتطوير الأداء الإداري من خلال التدريب وتكنولوجيا المعلومات مما يساهم في كفاءة وفعالية العمل الإداري وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

أولا: طرح الإشكالية

تعد الرقمنة في الوقت الحالي من المواضيع الذي انتشر بسرعة عبر المجتمعات بفضل أساليب حديثة ومواكبة التغيير، حيث أصبحت المؤسسات تتخلى عن الورق وتعمل على تكوين وتدريب الموظفين على أجهزة الإعلام الآلي والكثير من الأنظمة لتتنافس بين المؤسسات الأخرى وتصبح الأفضل فهي حافز للأفراد على مواكبة البيئة الحالية.

وتعتبر الثانويات من بين المؤسسات التعليمية التي تسعى جاهدة نحو رقمنة القطاع عبر أرضية رقمية وذلك للتمييز في أداء الموظفين، فهي تسعى بكل امكانياتها للوصول إلى هدفها المنشود فأصبحت المؤسسات التعليمية تتبنى الرقمنة وذلك لتطوير أدائها.

وعلى هذا الأساس تتمثل إشكالية الدراسة كما يلي:

ما تأثير الرقمنة على تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية في ثانويات بلدية عين الملح؟
و للإجابة على الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير البنية التحتية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة؟
- ما مدى تأثير التحول المعرفي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة؟
- ما مدى تأثير الوسائط الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة؟
- ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

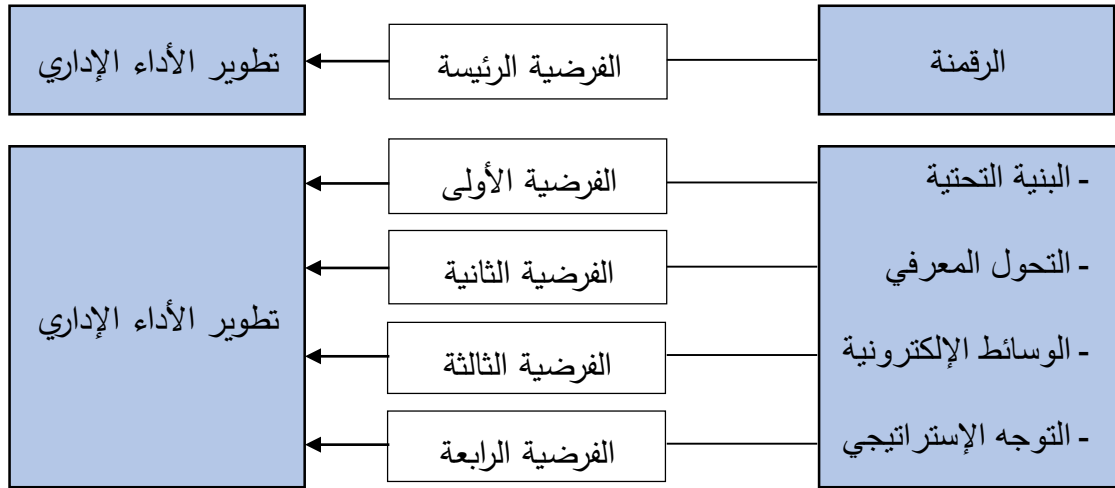
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل المعرفي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوسائط الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.

ثالثا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الإفتراضي



المصدر: من إعداد الطالبة

رابعا: أهمية الدراسة

وتتمثل في الأهمية العلمية والعملية نذكر منها:

الأهمية العلمية: تتمثل في أن الرقمنة لها أهمية كونها ترتبط بالجانب التكنولوجي وهو موضوع متداول في العصر الحالي، كما أنها تساهم في خلق قيمة مضافة لثانويات بلدية عين الملح وإثراء المعارف النظرية لموضوع الرقمنة في تطوير الأداء الإداري، كما تتيح هذه الدراسات في فتح آفاق جديدة لمثل هذه المواضيع.

الأهمية العملية: تتمثل في الدراسة الميدانية من خلال معرفة أهمية الرقمنة في قطاع التعليم وتسهيل العمل للموظفين الإداريين وجذب انتباه الموظفين الإداريين بضرورة الرقمنة واستخدام الحواسيب والوسائل التكنولوجية لتسهيل العمل الإداري بأسرع وقت وأقل جهد.

خامسا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على الإطار النظري لمفهوم الرقمنة وابعادها ومفهوم تطوير الأداء الإداري.
- التعرف على واقع الرقمنة في ثانويات بلدية عين الملح.
- معرفة العلاقة بين المتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع (تطوير الأداء الإداري).
- معرفة دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية.
- محاولة معرفة مدى تطبيق الرقمنة في المؤسسات التعليمية.
- تقييم مدى تطبيق الرقمنة في ثانويات بلدية عين الملح.
- التوصل إلى نتائج واقتراحات تفيد بضرورة تطبيق الرقمنة في المؤسسات التعليمية.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب ومبررات لاختيار موضوع الدراسة ويعود ذلك لأسباب موضوعية وأسباب ذاتية

الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي في الرقمنة ودراستها على مستوى المؤسسات التعليمية.
- ارتباط موضوع الدراسة في مجال تخصص إدارة الأعمال.
- الرغبة والشغف في مواضيع الرقمنة.
- معرفة الارتباط النظري والميداني لدور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية.

الأسباب الموضوعية:

- موضوع حديث وقلة الدراسات في رقمنة المؤسسات التعليمية.
- إثراء المعارف العلمية.
- إضافة قيمة مضافة للبحث العلمي.
- معرفة الارتباط بين الرقمنة وتطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية.
- محاولة إفادة الباحثين بالمعارف التي تتعلق بالرقمنة في المؤسسات التعليمية.
- الاطلاع على واقع الرقمنة في الثانويات.

سابعاً: منهج الدراسة

من أجل التحقق من الفرضيات و الإجابة على الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري لوصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة للوصول الى نتائج تخدم الموضوع واعتمدنا في الدراسة على مصدرين لجمع البيانات:

البيانات الثانوية: والمتمثلة في الكتب والمجلات والمقالات والاطروحات التي تخدم موضوع الدراسة.

البيانات الأولية: اعتمدنا في الجانب الميداني على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيعها على عينة

من الموظفين ثم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS²⁵

ثامنا: حدود الدراسة

وتتمثل في الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية وتتمثل في النقاط الآتية:
الحدود الموضوعية: أن للدراسة متغيرين أساسيين الأول يتمثل في الرقمنة والمتغير الثاني تطوير الأداء الإداري
الحدود المكانية: وتتمثل الدراسة الميدانية في ثانويات بلدية عين الملح
الحدود الزمانية: امتدت الدراسة ابتداء من شهر جانفي 2024 إلى شهر ماي 2024
الحدود البشرية: وتتمثل في الموظفين الإداريين في ثانويات بلدية عين الملح.

تاسعا: خطة الدراسة

حيث تم الاعتماد على منهجية IMRAD

(IMRAD INTRODUCTION METHDS RÉSULTS AND DISICUTION)

حيث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي كما هو في الشكل التالي:

شكل رقم (02): خطة الدراسة

المبحث الأول: أساسيات حول رقمنة المؤسسات التعليمية	الفصل الأول: الاطار النظري للرقمنة وتطوير الأداء الإداري	الطريقة Méthode
المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية حول تطوير الأداء الإداري		تقديم Introduction
المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	النتائج والمناقشة Résultats and discussion
المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة وأدوات الدراسة		
المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة		
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها		

المصدر: من إعداد الطالبة



الفصل الأول:

الإطار النظري للرقمنة وتطوير

الأداء الإداري



تمهيد:

تشهد منظمات الاعمال اليوم تطورات سريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفي ظل ثورة المعرفة ظهرت العديد من المجالات وفي جوانب متعددة من اقتصادية وإدارية ساهمت بدرجة كبيرة في التحول من طرق تقليدية الى طرق الكترونية، مما أدى الى ضرورة التغيير واستعمال الوسائل التكنولوجية كالحواسيب والانترنت ساهمت في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات، حيث أصبحت تسهل أداء المهام للأفراد وسبل التعلم والتطلع على آفاق جديدة.

وتعتمد أي دراسة نظرية على الدراسات السابقة التي تخدم موضوع البحث ومعرفة أبعاد متغيرات الدراسة وضبطها بالإضافة الى إيجاد الدور الرئيسي للرقمنة على تطوير الأداء الإداري. ومن هذا المنطلق سنسلط الضوء على مفهوم الرقمنة ورقمنة المؤسسات التعليمية وتطوير الأداء الإداري.

سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: اساسيات حول رقمنة المؤسسات التعليمية

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية حول تطوير الأداء الإداري

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

المبحث الأول : أساسيات حول رقمنة المؤسسات التعليمية.

تعد الرقمنة من أهم المواضيع في الوقت الحالي في عصر التكنولوجيا الرقمية والتحول من وسائل وأساليب تقليدية إلى طرق إلكترونية تساهم في مواكبة التطور، تناولنا في هذا الجزء مفهوم الرقمنة من قبل علماء باختلاف الأفكار ومكونات الرقمنة ثم إلى الخصائص والأهداف وصولاً إلى المتطلبات والمبادئ وخطوات الرقمنة.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية حول الرقمنة

أولاً: مفهوم الرقمنة :

- تم تتبع مصطلح الرقمنة "Digitization" من خلال مراجعته في معجم أكسفورد على الخط المباشر والذي تم التوصل إلى استخدامه لمصطلحات **Digitise , Digitize, Digitalize** كمقابل للفعل يرقم المشتق من مصطلح رقمي وعرفه بأنه تحويل الصور أو الصوت إلى شكل رقمي. (يس، 2013، الصفحات 15-16) يرجع تعدد مصطلحات الرقمنة إلى حداثة المصطلح ، ويمكن تقديم عدد من التعاريف المختلفة منها:

- عرف البنك الدولي الرقمنة هي: "مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات وعرضها بالوسائل الإلكترونية مما أدى إلى ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة ونشر التكنولوجيا الجديدة" (هبال، 2023، صفحة 469)

- ويمكن تعريف الرقمنة أيضاً بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة (توفيق، 2011، صفحة 41)

- وعرفت عند بعض المختصين الرقمنة: "عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي وفي نظم المعلومات تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة المسح الضوئي وعرض النتيجة على شاشة حاسب آلي وفي عمل المكتبات والمعلومات يقصد بها عملية إنشاء نصوص رقمية تناظرية" (يس، 2013، صفحة 18)

- وتعرف الرقمنة أيضاً بأنها: الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة (الحسن، 2011، صفحة 39)

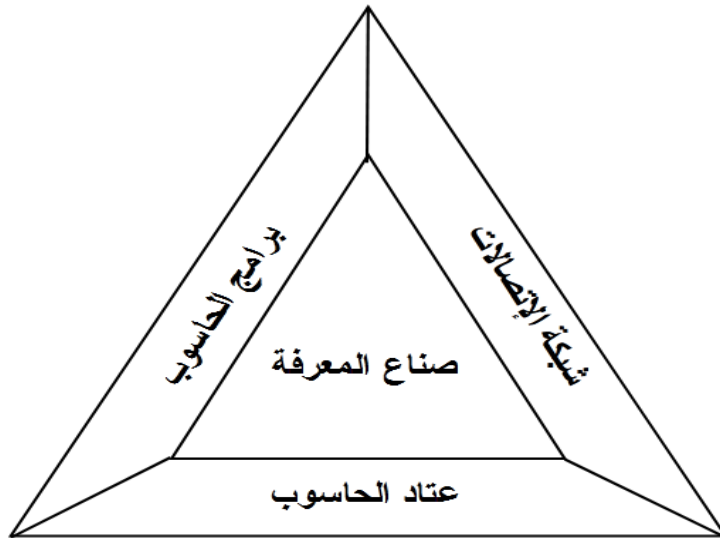
من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الرقمنة هي مجموعة من الآليات والأنشطة التي تساهم في الانتقال وتحويل المعلومات من طرق تقليدية إلى طرق إلكترونية في الإدارة باستخدام تكنولوجيا وبرمجيات تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: مكونات الرقمنة:

تتكون من أربعة عناصر أساسية تتمثل في عتاد الحاسوب ، البرمجيات، شبكات الاتصال، ويقع في ظل هذه المكونات صناعات المعرفة من الخبراء والمختصين وتتمثل فيما يلي: (قرشي و موسى، 2011، الصفحات 89-90)

- **عتاد الحاسوب:** يقصد به أجهزة الحاسوب وجميع مكوناته ونظرا لتطور هذه البرمجيات والحواسيب ينبغي على المؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث لكي تحقق المزايا التالية :
توفير تكاليف الصيانة والتطوير المستمر .
الملائمة لتطورات نظم المعلومات والحواسيب .
- **البرمجيات والشبكات:** من خلال برامج وشبكات مثل الانترنت والاكسترنات وشبكة الانترنت التي تمثل قيمة المؤسسة.
- **صناع المعرفة:** وهو الركيزة في الرقمنة من المديرين والقيادات الرقمية ورأس المال الفكري للمؤسسة ويتميز مواكبة بالتغيير السائد لخلق ثقافة المعرفة.
وبناءً على ذلك فإن الرقمنة هي الإدارة التي تمارس كل عناصرها من مكوناتها وصناع المعرفة.
ويتمثل الدور الرئيسي لصناع المعرفة في محاولة خلق الثقافة لإدخال الرقمنة عن طريق التغيير في الأساليب وطرق التفكير في العمل الإداري، بالإضافة الى انه يجب ادخال عنصر التكامل في الرقمنة عن طريق منح الأولوية لعمليات أنظمة المعلومات (وزين و مرابط، 2018، صفحة 23)

الشكل رقم (03): مكونات الرقمنة



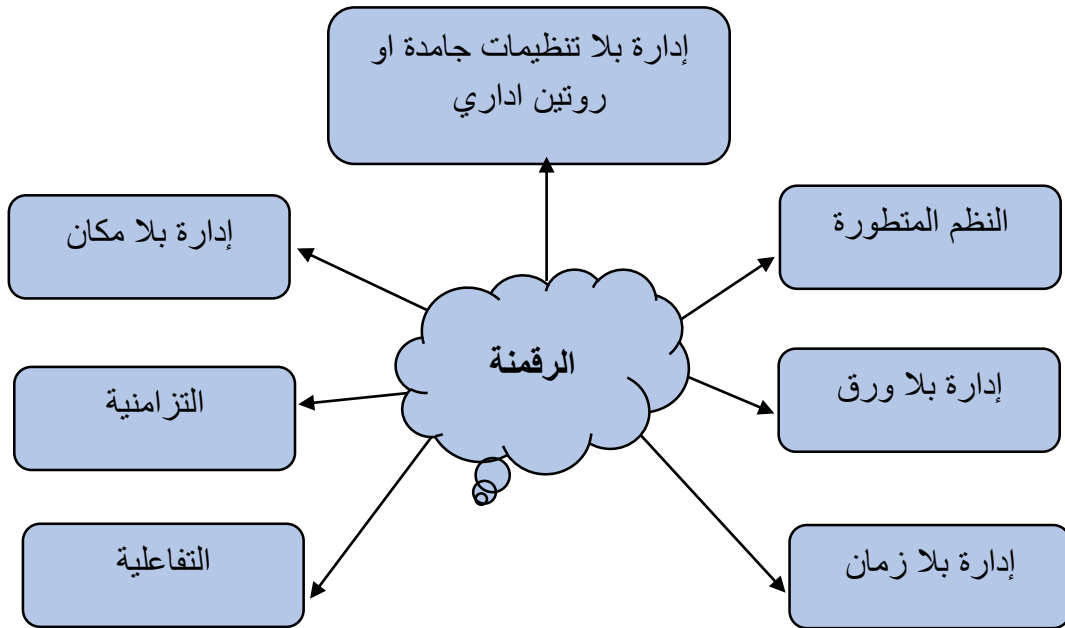
المصدر : (ياسين، 2020، صفحة 25)

- يتضح من خلال الشكل ان صناع المعرفة هي قلب الرقمنة وان مكوناتها من شبكة الاتصال والبرامج وعتاد الحاسوب مرتبطة مع بعضها البعض .
- ثالثا: خصائص الرقمنة :**

- تتميز الرقمنة بالعديد من الخصائص أهمها : (رضوان، 2012، الصفحات 20-21)
- إدارة بلا ورق : تعتمد على البريد الالكتروني والرسائل الصوتية والأرشفيف وأنظمة المتابعة الالكترونية.
- إدارة بلا مكان : تعتمد على المؤتمرات والاجتماعات الالكترونية والعمل عن بعد واستخدام الهاتف المحمول .

- إدارة بلا زمان: العمل على مدار 24 ساعة والسنة أي لا تتقيد بحدود زمنية.
- اعتماد على النظم المتطورة : أي البعد عن التنظيمات الجامدة واعتماد النظم المتطورة بحيث تقوم المؤسسات الذكية على المعلومات والمعارف .
- إدارة الملفات والوثائق بدلا من كتابة المستندات.
- تعتمد على الابتكار بالإضافة النظم الالكترونية مثل التجارة الالكترونية والخدمات عن بعد.
- وبالإضافة الى : (سفيان و فقير، 2020، صفحة 16)
- التفاعلية: أي المشاركين في عملية الاتصال يستطيعوا تبادل الأدوار مما يسمح لهم خلق التفاعل.
- الالتزامية: أي المشاركين غير مطالبين استخدام النظام في نفس الوقت ويستطيعوا تلقي الرسائل في وقت يناسب المستخدم.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة أو روتين إداري : هذه الميزة تمكن من الانتقال إلى التحول الرقمي وذلك انعدام احتكاك بين الموظف والمرفق. (بن عبد اللية و بوزعوط، 2023، صفحة 61)
- استعمال تكنولوجيا المعلومات و شبكات الاتصال في أداء الاعمال الالكترونية . (الشيكرا، 2019، صفحة 287)

الشكل رقم (04): خصائص الرقمنة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مراجع.

رابعاً: أهداف الرقمنة

- للرقمنة العديد من الأهداف منها: (بن يمينة، نشأت، و زادي، 2019، الصفحات 73-75)
- تعمل على رفع مستوى الرقابة إلكترونياً في الوقت المناسب.
- القضاء على التعقيدات والروتين في العمل.

- تأكيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
- مواكبة التطور التكنولوجي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.
- استيعاب عدد كبير من العملاء في وقت واحد دون حضورهم للإدارة.
- توفير المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار بدقة وتعزيز ورفع الرقابة إلكترونياً.
- قدرة المجتمعات على التعامل مع العصر التقني والتكنولوجي.
- تقليل الأخطاء المرتبطة بالموظفين ومواكبة التطور التكنولوجي
- الحفاظ على سرية المعلومات وتطوير روح الإبداع والابتكار، وتحقيق الشفافية والقضاء على الفساد. (قريشي و موسى، 2011، صفحة 89)
- تقليل الورق من معالجة المشكلة التي تعاني منها غالبية المؤسسات وهي التوثيق والحفظ من الضرر والتلف، وتساهم في توفير أفضل الخدمات والتعاملات منها الأعمال التجارية والصناعية. (كافي، 2011، صفحة 64)

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لرقمنة المؤسسات التعليمية

أولاً: متطلبات الرقمنة:

- تتطلب عملية الرقمنة جهود تتمثل في أن البنية الأساسية للرقمنة في المقام الأول إضافة إلى المورد البشري العامل الثاني بالإضافة إلى المعدات و الأجهزة و من المتطلبات نذكر منها : (حميدوش و بوزيدة، 2020، صفحة 47)
- **المتطلبات القانونية:** وهي التي تخص التشريعات و القوانين التي يجب إقرارها لإيجاد البيئة القانونية اللازمة للعمل.
 - **المتطلبات التنظيمية و الإدارية:** تشمل التعديلات على الهياكل الإدارية بهدف تبسيطها و زيادة مرونتها.
 - **المتطلبات التقنية:** و تشمل ثلاثة فئات رئيسية منها:
 - ✓ متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والانترنت
 - ✓ المتطلبات الخاصة بالبنية التحتية المعلوماتية، أي المتعلقة بانظمة المعلومات وقادرة على جمع البيانات
 - ✓ المتطلبات المتعلقة بالادوات البرمجية، بما في ذلك توفر الأطر البشرية المؤهلة بالكفاءة والفاعلية.
- بالإضافة الى متطلبات اخرى تتمثل فيمايلي : (بوخاري و يحيوي، 2022، صفحة 459)
- **المتطلبات البشرية:** يعتبر المورد البشري أهم العوامل كونه يساهم في إنجاز المشروع.
 - **المتطلبات المادية:** و تتمثل في:
- الحواسيب:** تعتبر أدوات فعالة في الرقمنة حيث أنه لا بد من تخصيص هذه الحواسيب في مجال الرقمنة ومن سمات الواجب توفرها في هذه الحواسيب (الذاكرة الحية، القرص الصلب).
- الماسحات الضوئية:** يقوم بتحويل البيانات في مصادر المعلومات إلى إشارات رقمية قابلة للمعالجة .

ويرى: (كوال و بوفطيمة، 2022، الصفحات 101-102) متطلبات تتمثل في :

- البنية التحتية و التكنولوجيا: لا بد أن تتوفر على بيئة تكنولوجية ورقمية تتمتع بمختلف التقنيات بما فيها الحاسبات الآلية والمعدات والاتصالات.
- التخطيط: يجب أن تساهم كل مؤسسة لتخطيط مشروع الرقمنة ويجب أن يستند إلى لجنة تشرف على المشروع تحدث بينهم التفاعل و تشارك المعلومات و يتمتع هؤلاء بالمهارات والكفاءة.
- شبكات المعلومات.
- التدريب و بناء القدرات وتوفير مزودي الخدمة بالانترنت. (حامد، 2015، صفحة 225)
- ويمكن تحديد المتطلبات الادارية لنجاح تطبيق الرقمنة التي تدرج ضمن وظائف العملية الادارية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : يوضح المتطلبات الإدارية لتطبيق نجاح الرقمنة

الرقم	المتطلبات	المتطلبات التفصيلية
1	التخطيط	- وجود خطة إستراتيجية - وجود خطة تشغيلية
2	التنظيم	- إجراءات إدارية - الهيكل التنظيمي
3	القيادة	- توفر دعم الإدارة العليا - وجود نظام لتحفيز العاملين
4	الرقابة	- نظام رقابي مناسب للعمل

المصدر: (زرزار، 2015، صفحة 161)

ثانيا: مبادئ الرقمنة:

- الرقمنة تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية منها: (قرواط، 2022، صفحة 328)
- تقديم أحسن الخدمات: يتطلب هذا الاهتمام لخدمة الفرد إنشاء بيئة عمل تتنوع فيها المهارات والكفاءات المهياة لاستخدام تكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على جوهر المشكلات وتحليلها بدقة لاقتراح الحلول المناسبة.
- التركيز على النتائج: يجب أن تحول الإدارة الرقمية الأفكار إلى نتائج ملموسة وفعالة لأن الأفراد يهتمون بالدلائل على نجاح العملية الالكترونية على ارض الواقع.
- وبالإضافة الى هذه المبادئ نجد : (عماري، 2017، الصفحات 38-39)
- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: يجب أن تكون تقنيات الرقمنة متاحة للجميع وسهولة الوصول إليها

- **التغيير المستمر:** يؤكد ضرورة التحسين المستمر لرفع مستوى الأداء وتحقيق التفوق في مجال المنافسة
 - **تخفيض التكاليف:** يشير إلى أهمية استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقليل التكاليف وتحسين الأداء، مما يساهم في تقديم خدمات واسعة النطاق بتكلفة منخفضة.
- وقد استنتج الباحث عماري سمير (2017) في دراسته بأن الرقمنة من خلال هذه المبادئ أن يغلب عليها الطابع الاستراتيجي، فالغاية هي استخدام الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا الاتصال وتقديم الخدمات بسهولة.

ثالثاً: خطوات الرقمنة:

- **التخطيط الميداني:** يعتبر التخطيط الميداني أهم خطوة لعملية الرقمنة، كونه يساعد على اتخاذ القرارات المصيرية والتي لها تأثير على المشروع بالإضافة إلى وضع الخطة مع تحديد الإستراتيجية لعملية الرقمنة.
- **اختيار مواد الرقمنة:** هي معرفة الموارد البشرية والمالية الموجودة في المؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها فهي عملية معقدة تتطلب كثير من الجهد لا تتطلب الخبرة فحسب بل تتطلب أيضاً التمويل لذلك من الضرورة أن تكون المؤسسة واضحة بشأن الموارد البشرية والهيكلية، يرتبط عملية نجاح الاختيار أو فشله بمدى وضوح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقه. (خديجة، 2020، الصفحات 15-16)
- **البدء في عملية الرقمنة:** تقوم المؤسسة بتنفيذ المشروع اعتماداً على إمكانيات وخطة موضوعة ويمكن الاستعانة بالخبراء في هذا الميدان.
- **الترميز واختيار خطة الميادانات:** تقوم المؤسسة بوضع ترميز للمعلومات المرقمنة برموز مفهومة بين الحواسيب وفق خطة ميادانات وهي عبارة عن بيانات توصف بها للبيانات الأخرى لتسهيل استرجاعها عند الحاجة.
- **إتاحة الوثائق المرقمنة:** تقوم المنظمة بعرض البيانات والوثائق عبر موقعها الرسمي بشكل مشفر أو متاح يستطيع الأشخاص الوصول إليها عن طريق اسم المستخدم وكلمة المرور.
- **إستراتيجية الحفظ الرقمي:** يكون من خلال المنصات التي أنشأتها المؤسسة، فهي تمثل المجهودات التي تمت انفاقها في المراحل السابقة، تقوم بالحفظ وإمكانية تقادماها. (بن لخضر، 2023، صفحة 26)

المطلب الثالث: رقمنة المؤسسات التعليمية

أولاً: تعريف رقمنة المؤسسات التعليمية وأهميتها:

أ) رقمنة المؤسسات التعليمية:

- يعتبر التحول الرقمي الانتقال من طرق تقليدية الى شكل رقمي وذلك باستخدام طرق واساليب متطورة ومن هنا يمكن عرض المؤسسات التعليمية وأهميتها :
- **رقمنة التعليم:** يعرفها Horton على انه استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسوب من اجل إنشاء خبرات التعلم. (بوحميده، 2017، صفحة 81)
 - **المؤسسات التعليمية:** هي كيان اجتماعي لإنجاز مهام محددة تتشكل من الأساتذة والمستخدمون القائمين على العملية التعليمية. (بورزق و بوعنيني، 2023، صفحة 26)

- رقمنة المؤسسة التعليمية: هي نقل النظام الحقيقي الميداني الذي كانت من خلاله مختلف الوظائف التقليدية إلى نظام افتراضي رقمي تمارس من خلاله مختلف العمليات وباستخدام المؤتمرات المرئية والحاسب الآلي. (بورزق و بوعنيني، 2023، صفحة 26)
- من خلال التعاريف السابقة نرى أن الرقمنة في المؤسسات التعليمية تعني الانتقال من طرق تقليدية إلى طرق رقمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة من شبكات الانترنت لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية
- (ب) أهمية رقمنة المؤسسات التعليمية:
- تطوير البحوث العلمية تخفيض التكاليف.
- إتاحة الحصول على المعلومات بكل فروعها. (عباسي و حفيظي، 2022، صفحة 175)
- زيادة فعالية العملية التعليمية: تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل فعال في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع تظهر الدراسات أن التكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في فعالية العملية التعليمية مما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.
- توفير بيئة تعليمية عالية الجودة: امتلاك بنوك معلومات متخصصة يساعد في جودة وكمية المعرفة، مما يساهم في إثراء المعارف.
- تحقيق الأهداف العامة في التعليم: من خلال تحسين جودة العملية التعليمية مثل تحسين مستوى التعليم وتطوير المهارات.
- تطوير قدرة التعليم الذاتي والتفكير النقدي: استخدام تكنولوجيا توفر للمتعلمين مصادر متنوعة للمعرفة تمكنهم من التفاعل مع المحتوى الرقمي يساهم في تطوير الإطارات. (شलगوم، 2020، الصفحات 151-154)

ثانيا: انعكاسات رقمنة المؤسسات التعليمية:

- تتمثل في العديد من الانعكاسات في المؤسسات منها: (الرقيعي، 2017، الصفحات 12-13)
- ظهور التعليم الالكتروني: وهو تعليم يتم بواسطة الحاسبات الآلية أو عبر شبكة الأنترنت وهناك عدة وسائط الكترونية للتعليم الالكتروني منها المؤتمرات المسموعة والمرئية، الكتب الالكترونية، الأقراص المدمجة، بالإضافة إلى ذلك يجب تصميم البرامج التعليمية بشكل يتوافق مع احتياجات الطلاب.
 - ظهور المكتبة الالكترونية الرقمية: تتضمن وثائق ومعلومات في أشكال الكترونية مخزنة على أقراص مدمجة، ويمكن الحصول على المعلومات الكترونيا من خلال الأنترنت بغض النظر عن الوثائق الرقمية التي تحتويها.
 - جودة منهج التعليم: يؤدي إلى إحداث تغييرات في جودة التعليم.
 - خصخصة التعليم: تمثل توجه رئيسي وتتضمن عدة صور في التعليم منها: ترشيد الانفاق على المؤسسات التعليمية، التوسع في التعليم الخاص، ومن صور الخصخصة التي يمكن تطبيقها في التعليم اصدار سندات مالية تشبه أوراق الائتمان للحصول على الخدمة التعليمية في أي مؤسسة تعليمية.
- وهناك انعكاسات اخرى تتمثل مجملها في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): يوضح انعكاسات رقمنة المؤسسات التعليمية

بالنسبة للإدارة	بالنسبة للمتلقي (التلميذ)	بالنسبة للأستاذ (المعلم)
- التسجيلات الرقمية للتلاميذ. - حفظ الملفات و إنشاء قواعد بيانات. - إدراج الملفات رقميا. - إقامة المسابقات وتسهيل الخدمات رقميا.	- بيئة تعليمية محفزة. ضمان تواصل مستمر مع الأستاذ. - سهولة الإطلاع على كل البرامج. - تساعد على التوجه نحو العمل الجماعي.	- تنمية القدرات التعليمية للأستاذ. - الإسهام في تحقيق الجودة العملية التعليمية. - سهولة توفير الدروس و نشرها في البوابة.

المصدر: (بورزق و بوعيني، 2023، صفحة 28)

يبين الجدول انعكاسات الرقمنة بالمؤسسات التعليمية بالنسبة للاستاذ تتمثل في كيفية تنمية العملية التعليمية وتحسين جودة التعليم اما بالنسبة للمتلقي تساهم في انها توفر بيئة مهينة ومناسبة وبالنسبة للإدارة فهي تعمل في التسجيلات الرقمية.

ثالثا: مجالات تطبيق رقمنة المؤسسات التعليمية:

- تتمثل في عدد من البرامج التي تقدمها البرامج الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة ثورة التكنولوجيا وهناك مجموعة من التطبيقات حول التي تخدم الإدارة في المؤسسات التعليمية منها شؤون التلاميذ و الموظفين.
- فيما يتعلق بالتطبيقات على مستوى التلاميذ تتضمن الحاسب الآلي و تنظيم الجداول المدرسية و نظام القبول و نظام تسجيل الحضور و الغياب و تصحيح الاختبارات و الأنشطة و التقارير الدورية بالإضافة إلى الإرشادات التربوية و شؤون إدارة المكتبات.

- وهناك تطبيقات للمعلمين و الموظفين: و تتضمن البيانات للمعلمين و الموظفين و بيانات المؤهلات العلمية و تقارير الأعمال السنوية و متابعة الحضور و الغياب و التأخير و الدورات التدريبية.
- هناك تطبيقات مصادر التعلم و المكتبات التي تتضمن تطبيقات الحاسب الآلي و الشبكات في توفير قاعدة بيانات للبحث عن المراجع إلى جانب هذه الخدمات تتمثل في تنظيم خدمات الاستعارة والزيارة للمكتبات بالإضافة إلى ذلك خدمات الإدارة اتجاه المدارس منها الاتصال الإلكتروني (العيدي و العيدي، 2020، صفحة 245).

- وبالإضافة إلى المجال الإداري : إرسال التعليمات و تبادل المعلومات و حفظ الملفات أما في شؤون العاملين تتمثل في الخبرة و الأيدي العاملة و وضع ذلك في ملفات تحوي بياناتهم والاحتفاظ بها إلكترونيا (الرقيعي، 2017، صفحة 10).

رابعاً: الآثار الايجابية والسلبية لرقمنة المؤسسات التعليمية:

أ) الايجابيات:

- للرقمنة العديد من الإيجابيات نذكر منها :
- تبسيط إجراءات انجاز الأعمال: من خلال تدفق سير المعلومات إلكترونياً.
- توفير معلومات دقيقة وموثوقة.
- تقليل الأعباء الورقية بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات.
- السرعة في تقديم الوثائق التي تخص الموظف.
- تساعد المؤسسات في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- تساعد المؤسسات في تحقيق التميز والرفع في أداء المؤسسات.
- تساعد في توطيد العلاقات بين الهيئات الإدارية في المؤسسات. (عمارى، 2017، صفحة 43)
- التقليل من المشاكل الإدارية والاجتماعية على انتشار مظاهر الفساد والرشوة.
- استقطاب واختيار الموظفين بطريقة محايدة على أساس المهارات. (نقرات، سلاوتي، و بصري، 2020، صفحة 89)

- التحكم الأمثل في المسار المهني للموظف من حيث الترقيات، التوظيف.
- التقليل من الأخطاء التي تقع بين الموظفين وكذلك أخطاء في معلومات الموظفين. (حم عيد و حنة، 2020، صفحة 318)

ب) السلبيات:

- بالرغم من أن الرقمنة لها إيجابيات الا انه لها أيضا سلبيات وتتمثل هذه الأخيرة في نقاط الآتية: (حم عيد و حنة، 2020، صفحة 318)
- عدم امتلاك الكثير من المؤسسات التعليمية لأجهزة الإعلام الآلي في رقمنة المؤسسات.
- عدم امتلاك الانترنت في الدول النامية تؤدي لعرقلة العملية.
- عدم توفر الانترنت في المدارس النائية ولتوافقها على مستوى المديرية.
- نقص التعلم والخبرة من طرف الموظفين على مستوى المؤسسة.
- نقص استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية حول تطوير الأداء الإداري:

يعتبر الأداء أحد العناصر الأساسية في المؤسسات وهو يساهم في تطوير الأداء الإداري في عالم سريع التغيير وحدة المنافسة الشديدة بل هو ليس مفهوم نظري وحسب بل علمي يتطلب تحسين وتطوير القدرات الفردية من خلال تطوير المهارات في العمل، فهو يساهم بدرجة كبيرة في تطوير أداء المؤسسات وتطويرها، وفي هذا الجزء سنتطرق الى مفهوم الأداء من قبل عدة علماء وعناصر الاداء والعوامل المؤثرة ثم الأداء الإداري بالإضافة الى تطوير الأداء الإداري ويتم دراسة هذه المفاهيم في المطالب التالية:

المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء

أولاً: تعريف الأداء وعناصره:

أ) مفهوم الأداء:

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

- الأداء هو كلمة انجليزية **performance** تعني التنفيذ والانجاز والنتائج الأنشطة الفعالة (Daniel Maltais, 2012, p. 01)

- يعرف (**didier noyé 2002**) ان الأداء يتمثل في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها لك في توجهات المؤسسة في رايه ان الأداء ليس نتيجة وحسب بل هو مقارنة بين النتيجة والهدف. (ION & CRIVEANU, 2016, p. 180)

- يعرف الأداء حسب (**Miller, Brumily**) على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية (ابراهيم، 2015، صفحة 471)

- و يعرف (**العديلي: 1995**) الأداء بأنه: " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل في فترة زمنية محددة. (الفروخ، 2010، صفحة 43)

من خلال التعاريف السابقة الأداء هو القدرة على تحقيق النتائج أو الأهداف المرجوة والاستجابة لتغيرات واستغلال الموارد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب) عناصر الأداء:

- يتضح أن الأداء يجمع بين خاصيتين الكفاءة والفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء يشترط أن توفق بين هذين العنصرين وعليه سوف نعرض هذين المصطلحين: (ابراهيم، 2015، الصفحات 472-473)

-**الكفاءة (Efficiency)**: " يعبر بيتر دراكر وهو احد علماء الإدارة المعاصرين والمشهورين فيعرفها بانها الكفاءة هي استخدام الأشياء (الموارد) بالطريقة الصحيحة بمعنى انجاز العمل بصورة صحيحة دون هدر للموارد، فالمؤسسة تحقق الكفاءة عندما تحصل على أهداف بموارد مستخدمة أقل فهي تتمثل في العلاقة بين الأهداف المحققة و الموارد المستعملة. "

-**الفعالية (Effectiveness)**: يعرفها بيتر دراكر: " أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب وهذا يعني انجاز العمل الصحيح، كما ينظر على أنها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة."

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء :

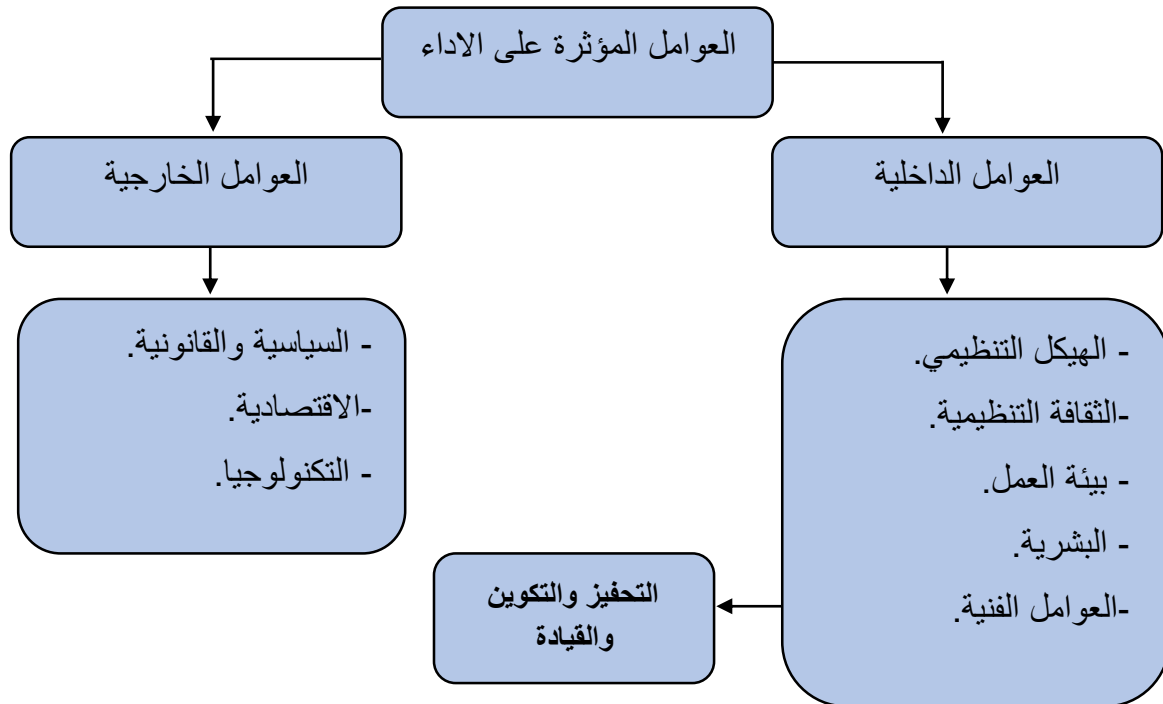
يتأثر الأداء بعدة عوامل منها: (شطارة و أبرش، 2017، الصفحات 4-5)

(أ) **العوامل الخارجية:** وتتمثل في المتغيرات خارج المؤسسة بكل أبعادها مما يؤثر على الأداء اما في شكل فرص يسمح بتحسين أدائها أو قد تكون خطر يؤثر سلبا عليها، مما يستدعي ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات إما فرص أو مخاطر وتتمثل هذه العوامل في العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية.

(ب) **العوامل الداخلية:** تتمثل في العوامل داخل المؤسسة التي تؤثر في أدائها بحيث تمكن من السيطرة على أثارها الايجابية والسلبية. والتي يمكن تقسيمها إلى:

- **العوامل التقنية:** وهي مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة والتي تشمل الهيكل التنظيمي، العملية الإنتاجية، مدى التنسيق بين الوظائف المختلفة للمؤسسة
 - **العوامل البشرية:** يساهم المورد البشري بشكل كبير كونه يساهم ويلعب دورا في أداء المؤسسة ويتفاعل في أنشطتها، باعتباره الموجه من حيث الجنس والسن ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها بالإضافة إلى أنظمة المكافآت والحوافز.
 - **نظام المعلومات السائد:** تلعب المعلومات دورا في تقييم أداء المؤسسة، بحيث يتمثل في نظام وتحويلها إلى معلومات تستفيد منها المؤسسة في اتخاذ القرارات.
- في حين يرى أيضا هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء وتتمثل في الشكل التالي:

شكل رقم (05): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: (زرنوح، 2017، صفحة 37)

المطلب الثاني: الأداء الإداري والعوامل المؤثرة فيه ومقوماته وأهدافه

أولاً: مفهوم الأداء الإداري:

هناك عدة تعاريف للأداء الإداري منها:

- يعرف بأنه الجهود التي تبذلها المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء وهو واضح ومقبول يحاول الجميع الوصول إليه (المريخي، 2023، صفحة 70).

- كما يعرف بالإضافة إلى ذلك بأنه العملية الموجهة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها واستفادت منها في سبيل تحقيق أهدافها. (يوسف أحمد، 2015، صفحة 68)

- ويعرف الأداء الإداري بأنه النظام المتكامل لنتائج أعمال المنظمة على بيئتها الداخلية والخارجية، حيث يتمثل على ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي:

- أداء الأفراد ضمن وحداتهم التنظيمية وفق الأداء الفردي.

- أداء الوحدات التنظيمية ضمن سياسة العامة.

- أداء المؤسسة ضمن إطار البيئة الاجتماعية والاقتصادية على الرغم من التشابه بين هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه هناك الاختلافات، حيث أنه هناك علاقة بين هذه الأبعاد إذ ينعكس الأداء الفردي على الأداء

التنظيمي. (قشاو، 2021، صفحة 40)

وعلى ضوء التعاريف نرى بان الأداء الإداري بأنه مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسات تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الإداري: (قشاو، 2021، صفحة 42)

- غياب الأهداف المحددة:

المؤسسة التي لا تملك خطط واضحة يصعب قياس ما تحققه من انجاز أو محاسبة موظفيها على الأداء لعدم وجود معيار محدد فلا تملك المؤسسة معايير للأداء الجيد.

- التسبب الإداري:

هو ضياع ساعات العمل في الأمور التي تؤثر سلباً على الأداء الإداري للموظفين، وقد ينشأ نتيجة القيادة أو الثقافة التنظيمية السائدة.

- مشكلات الرضا الوظيفي:

يعد من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين حيث عدم الرضا يؤدي بالموظفين إلى الضعف والإنتاجية قليلة ويتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية مثل العوامل الاجتماعية كالمؤهل العلمي والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالترقيات والحوافز.

- عدم المشاركة في الإدارة:

أي عدم التخطيط وضع القرار يساهم في فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في الأهداف أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء .

- اختلاف مستويات الأداء:

من بين العوامل المؤثرة على الأداء اختلاف المستويات الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالحوافز والترقيات التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظام لتقييم أداء الموظفين.

ثالثا: مقومات الأداء الإداري

هي الركيزة أو القواعد الأساسية أو المبادئ التي يمكن للقائد الإداري تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وتتمثل في ما يلي : (ايمان فوزي، 2021، صفحة 150)

- القدرة على الاقناع بأساليب العمل من خلال التخاطب والحوار مع الجماعات.
- اتقان أساليب العمل والتمكن من مناقشة البحوث والآراء.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتعزيز العمل الجماعي .
- اتقان مهارات مواجهة المشكلات واتخاذ القرار والتي يمكن تطويرها من خلال التدريب.

رابعا: أهداف الأداء الإداري

من بين أهداف الأداء الإداري نذكر منها:

- تطوير أداء العاملين: من خلال تطوير المعارف والمهارات لتمكين الأفراد من القيام بالأداء الصحيح.
- الابداع في مجال التكنولوجيا: يشير إلى استخدام التكنولوجيا لتحقيق الأهداف المسطرة.
- الاستفادة من الموارد المالية والمادية للمؤسسة (يوسف أحمد، 2015، الصفحات 74-75)
- التعرف على إمكانية ترقية الموظف و المكافآت.
- التعرف على الأعمال التي من الممكن أن تسندها إلى الموظف. (محسن، 2011، صفحة 9)

المطلب الثالث: تطوير الأداء الإداري

أولا: مفهوم تطوير الأداء الإداري

يعرف تطوير الأداء الإداري بأنه: عملية هادفة لارتقاء لدى المؤسسات التربوية و تحسين أدائهم من خلال الإطلاع على الوثائق و تزويدهم بالمعلومات و ذلك لرفع مستوى أدائهم (النجار و العفاد، 2022، صفحة 39).

كما يعرف تطوير الأداء الإداري بأنه عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين و تطوير الكفاءات و المهارات الإدارية لقيادات الهيئات العامة التي تدربهم فنيا على الوجة الأمثل، بهدف رفع كفاءة أدائهم في تحقيق رؤيتهم. (المريخي، 2023، صفحة 71)

و يعتبر تطوير الأداء الإداري بأنه الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي و يعرف بمناهج و مفاهيم الإدارة الأخذ بالأسباب التقدم و بناء نموذج متين للمؤسسة فالتجديد يساهم في التقدم و تحقيق الرفاهية الاجتماعية و زيادة الوعي للمجتمع من كل النواحي (المريخي، 2023، صفحة 70)

وعلى ضوء التعاريف نسلط الضوء على أن تطوير الأداء الإداري هو عملية تحسين و تجديد لمختلف المهارات و تغيير الطرق التقليدية و استبدالها بطرق حديثة تساهم في تطوير المؤسسات.

ثانياً: أساليب تطوير الأداء الإداري

هناك عدة أساليب لتطوير الأداء الإداري منها: (العجمي، 2017، صفحة 347)

- الإشراف والتوجيه التربوي:

يهتم هذا الأسلوب بتحسين وتطوير الأنشطة التربوية، كما يعمل على تحسين وترقية الممارسات الإدارية وتقديم أفضل الكفاءات والخبرات.

- أسلوب التعاون مع المؤسسات التربوية:

حيث يؤدي إلى تنمية المصالح المهنية وتحسين المناخ وتطوير مهارات العمل لدى جميع أفراد الفريق في المؤسسة.

- أسلوب التدريب:

يتضمن تدريبات التنمية المهنية للمديرين ويتضمن تنظيم دورات تدريبية للمدراء داخل وخارج المؤسسة بالإضافة إلى إرسال بعض المدراء لحضور دورات لتطوير الممارسات الإدارية

- تعزيز التعلم الذاتي:

حيث يساعد المديرين على تطوير معارفهم و مهاراتهم من خلال تجاربهم اليومية و تبني ممارسات جديدة.

- أسلوب التعليم عن بعد:

يساهم التعليم عن بعد على تطوير الأداء و تلبية الاحتياجات التدريبية والمساهمة في ترقية وإمام المديرين بالمهارات الإدارية وتطويرها باستخدام التكنولوجيا وتعزيز التعلم.

ثالثاً: متطلبات تطوير الأداء الإداري.

لتطوير الأداء الإداري متطلبات منها:

(أ) تطبيق الفكر الإداري الحديث: ويتطلب ذلك ما يلي : (صافي، 2023، الصفحات 17-18)

- تحديد الخطط الإستراتيجية والهدف منها لتسيير شؤون المؤسسة.
- تحويل أهداف البرنامج إلى وظائف تؤدي إلى التنفيذ الفعال للعملية التعليمية.
- قيادة المؤسسة عناصر العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف.
- إدراك أهمية الإتصال داخل المؤسسة ولتحقيق ذلك يجب أن يكون هناك نظام للاتصالات فعال من خلال إقامة علاقة بين جميع العاملين.
- تنسيق العلاقة بالبيئة المحلية والمجتمع.

- تثمين عملية صنع واتخاذ القرار وتنفيذه ويتطلب ذلك من المدير القدرة على إتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات واللجوء إلى تقنية تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف (النجار و العفاد، 2022، صفحة 40).

ب) **العمل على تحقيق القيادة الإدارية:** يحتاج المديرون القدرة على التأثير في الآخرين والاستفادة من مهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتطوير عملية التدريب الموظفين في الإدارة، بحيث يجب تجهيز واختيار كفاءات عالية لتدريبهم وتنوع في أساليب التدريب، بالإضافة تزويد المديرون بالأساليب والمهارات الضرورية. (النجار و العفاد، 2022، صفحة 40)

- يساهم التدريب في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية في المنظمة.
- يساهم التدريب في ترشيد القرارات بالإضافة إلى الانفتاح للعالم الخارجي.
- تطوير البرامج وتجديد وتحديث المعلومات لتحقيق الأهداف المرجوة (محمد، محمدين فراج، و الهنداوي، 2021، صفحة 485)

رابعاً: معوقات تطوير الأداء الإداري:

- لتطوير الأداء الإداري عدة معوقات التي من نشأتها أن تعرقل عملية تطويره ومن بين هذه المعوقات نجد منها: (الشريف، 2013، صفحة 34)
- تركيز السلطة واحتكار السلطة من قبل الإدارة العليا.
 - سياسات التقييد والتضييق الإبداع.
 - الخجل الإداري كعامل من عوامل التخلف الإداري.
 - تعزيز ثقافة الطاعة المطلقة للمدير.
 - مقاومة للموظفين للتغيير عندما لا يشعرون بالمشاركة.
- بالإضافة إلى ذلك نجد معوقات أخرى تتمثل فيما يلي: (محمد، محمدين فراج، و الهنداوي، 2021، الصفحات 489-490)

أ) معوقات متعلقة بالتنظيم الإداري:

تشمل تشابك المعلومات والهيكل التنظيمي السائد وضعف العمليات التقييم والرصد وتدهور الجو الإداري.

ب) معوقات تتعلق بالتطوير الإداري:

تتضمن تردد القادة في دعم تطوير الأداء وعدم قدرة الجهات المعنية على استيعاب تطورات والإجراءات الجديدة.

ج) معوقات تتعلق بضغط العمل:

يعتقد الباحثين بأن تعرض الفرد لضغوط معتدلة حافز ومواجه لتحديات إلا أن الضغوط المستمرة تؤدي للتدهور مثل الإحباط والانقطاع.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

تأخذ أي دراسة مجموعة من الدراسات السابقة التي تخدم موضوع البحث، فهي قلب البحث العلمي التي قام بها أشخاص آخرون من قبل في المواضيع المشابهة لدراستنا سواء تلتقي معها في متغير واحد أو متغيرين معا ومن هنا سوف نعرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية .

أولاً: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية:

الدراسة الأولى: دراسة هيثم بركان (دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري لدى الجامعة الجزائرية، دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدينة، مذكرة ماستر، جامعة يحي فارس بالمدينة قسم الإعلام و الاتصال، 2021/2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مظاهر الرقمنة في جامعة يحي فارس بالمدينة بالإضافة إلى معرفة مكانتها ومساهمتها في تحسين الأداء الإداري، استخدام الباحث المنهج دراسة حالة لمعرفة دور الرقمنة في جامعة يحي فارس بالمدينة ودورها في الأداء الإداري واستخدام الباحث أداة جمع البيانات المقابلة لغرض الحصول على المعلومات الدقيقة من المستخدمين وطرح مجموعة من الأسئلة ووجهت لهم 13 من الأسئلة، مجموعة من أسئلة تم طرحها على المكلفين بالرقمنة من خلال مقابلات ميدانية ما تتم عن طريق البرمجيات والحلول الرقمية بالإضافة إلى الشبكات.

وتعتمد جامعة يحي فارس على الانترنت والاكسترنات و الانترنت بعد تحليل المقابلة التي أجريت مع الموظفين لجامعة المدينة ومن النتائج المتوصل إليها:

- استخدام فعلي لتكنولوجيا المعلومات وتوفير المتطلبات واستخدام شبكة الانترنت والاكسترنات والانترنت وإقبال الموظفين على الرقمنة في تحسين الخدمات.

- التحول إلى الرقمنة يساهم في تغيير نمط الموظفين و تغيير في أسلوب التعامل معهم و اختصار الجهد و الوقت.

- ضرورة استخدام الرقمنة داخل جامعة يحي فارس بالمدينة و اتفاق الموظفين على الدور الفعال للرقمنة في تحسين الأداء الإداري.

الدراسة الثانية: دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي (مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 9، 2011):

- هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري والتعرف على درجة تطبيق الإدارة الالكترونية محل الدراسة، يتكون مجتمع البحث من عاملين عددهم 142

الفصل الأول:.....الإطار النظري للرقمنة وتطوير الأداء الإداري

عامل و اعتمد الباحث على طريقة العينة العشوائية التي يبلغ حجمها 50 عامل واعتمد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات واسترد منها 40 استبانة وبعد فحصها تم التأكد من صحتها ولم يستبعد أي منها يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تتوفر الإدارة الالكترونية مجموعة من العناصر (البرمجيات، المعدات، الأجهزة، صناعات المعرفة و الشبكات).
- الإدارة الالكترونية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الإدارة الالكترونية (البرمجيات، صناعات المعرفة، الشبكات) مع أبعاد العمل الإداري.

الدراسة الثالثة: دراسة بلقاسم بعداش (دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، 2022/2021).
هدفت الدراسة إلى بيان دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري والتعرف على تجربة الرقمنة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المقابلة المباشرة لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الرقمنة تؤثر على الأداء الإداري.
- اليد العاملة غير المؤهلة تؤدي إلى عرقلة العملية الرقمية.
- رغبة العاملين في التحول إلى الرقمنة الإدارية.

ثانياً: عرض الدراسات السابقة المتعلقة برقمنة المؤسسات التعليمية:

الدراسة الأولى: دراسة أحمد عطية السيد أحمد يونس (رقمنة الإدارة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام المصري، بحث منقول من رسالة دكتوراه في فلسفة التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة بنها، مجلة كلية التربية، العدد 130 أبريل 2022).

تناولت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للرقمنة بالإضافة إلى طبيعة الرقمنة في مدارس التعليم الثانوي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وتوصلت إلى العديد من النتائج منها:

- مواقع الكترونية للتواصل بين العاملين.
- تطوير مهارات التدريس عن بعد بالانترنت.
- تفعيل المؤسسة للبريد الإلكتروني من أجل التواصل في نطاق العمل لحل المشكلات بصورة علمية.
- والخروج بمجموعة من التوصيات منها:
- توفير الإمكانيات من البرامج والأجهزة.
- توفير دورات التعليم عن بعد وتقديم البرامج التدريبية.
- تطوير نظم المعلومات واستخدام التعلم الرقمي.

الدراسة الثانية: دراسة ياسر خضير عباس وفؤاد يوسف عبد الرحمن (تأثير الرقمنة المتجددة في تعزيز الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراقية، مجلة الجامعة العراقية، العدد 55 ، 2022).

هدفت الدراسة إلى إدراك أهمية الرقمنة المتجددة في المؤسسات التعليمية واختبار الارتباط بين الرقمنة المتجددة والأداء الوظيفي.

اعتمد الباحث على عينة قصدية من رؤساء الأقسام والعميد طبق عليهم أداة الاستبيان في الجانب التطبيقي، واعتمد على المنهج الوصفي وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات تم التوصل إلى نتائج أهمها:

- يوجد تأثير ضعيف في أبعاد الرقمنة المتجددة (الأجهزة والمعدات، شبكة الاتصالات، الأفراد، البرمجيات) على الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة: دراسة محمد لمين بورزق، سميحة بوعنيني (واقع رقمنة المؤسسات التعليمية بعد أزمة كورونا، دراسة ميدانية مديرية التربية بشار، جامعة طاهري محمد بشار، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 14، العدد 1، 2023).

هدفت الدراسة إلى معرفة انعكاسات رقمنة المؤسسات التعليمية بالإضافة متطلبات الرقمنة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي تم استخدام أداة المقابلة مع مديرية التربية بشار. وتم التوصل إلى نتائج منها:

- توصلت الدراسة أنه بداية اعتماد الرقمنة في المؤسسات التعليمية الأطوار الثلاثة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) من خلال استخدام مجموعة من التقنيات منها الوسائط الالكترونية والتسجيل الالكتروني.

ثالثاً: عرض الدراسات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري:

الدراسة الأولى: دراسة سنية نواصر (التطوير الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، مقارنة سوسيو تنظيمية ميدانية لمصلحة الحالة المدنية بلدية غرداية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل 2016/ 2017).

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين التطوير الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين والكشف عن تحديات التطوير الإداري، واعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل وعينة تضم 83 موظف وتوزيع الاستمارة على مصلحة الحالة المدنية لم تسترجع إلى 69 من بينهم 2 استمارات فارغة، استعمل الباحث منهج دراسة الحالة واستخلص من الدراسة نتائج منها:

- توفير تكنولوجيا أجهزة الحاسوب يساهم في التطوير الإداري على مستوى بلدية غرداية.
- يساهم تدريب العاملين و تكنولوجيا المعلومات في تنمية الإبداع.
- العاملين لديهم الرغبة في الدورات التدريبية والدافعية للعمل.
- تكيف الموظفين في ظروف العمل يساهم في حل المشاكل وبالتالي تحقيق كفاءة الأداء.

الدراسة الثانية: دراسة أحمد عبد القادر سعد الدين عبد الرحمن ونادية آدم إدريس جبريل (تطوير الأداء الإداري في ضوء الإدارة الالكترونية، جامعة جازان المملكة العربية السعودية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد7، العدد 3، 2021).

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الإداري ومعرفة التحديات التي تواجهها، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي بوصف الظاهرة وتحليلها.

- توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- الاهتمام بالتدريب للتغلب على المعوقات التي تواجهها.

- للإدارة الإلكترونية دور في تطوير الأداء الإداري حيث تتمثل في إتقان العمل الإداري وتيسير المهام.

- يساهم الأداء الإداري في ضوء الإدارة الالكترونية في الدقة في الانجاز واختصار الجهد والوقت.

و أخيرا تم تقديم الخروج بتوصيات المؤسسة لأخذها والعمل بها منها:

- التدريب المكثف وتطوير الأنظمة لإرسال المعلومات عبر الانترنت.

المطلب الثاني: أوجه التشابه و أوجه الاختلاف

أولا: أوجه التشابه

تتفق دراستي الحالية مع دراسة (احمد عطية السيد أحمد يونس 2022) ودراسة (ياسر خضير عباس وفؤاد يوسف عبد الرحمن 2022) ودراسة (محمد لمين بوزرق وسميحة بوعنيني 2023) تتفق في المتغير المستقل الرقمنة، ودراسة (سنية نواصر 2017) ودراسة (أحمد عبد القادر وسعد الدين عبد الرحمن ونادية ادم ادريس جبريل 2021) تتفق مع المتغير التابع تطوير الأداء الإداري.

- بالإضافة إلى دراسة (هيثم بركان 2022) ودراسة (بلقاسم بعداش 2022) و(موسى عبد الناصر ومحمد قريشي 2011) الذي يتناول الإدارة الالكترونية وهو مصطلح اتفقت بعض الدراسات انه قريب للرقمنة، حيث تشابهت في المتغيرين مع الرقمنة وتطوير الأداء الإداري.

- من حيث المنهج تتشابه دراستي مع دراسة (بلقاسم بعداش 2022) ودراسة (احمد عطية السيد أحمد يونس 2022) ودراسة (ياسر خضير عباس وفؤاد يوسف عبد الرحمن 2022) ودراسة (محمد لمين بوزرق و سميحة بوعنيني 2023) ودراسة (احمد عبد القادر سعد الدين عبد الرحمن ونادية ادم ادريس جبريل 2021)، حيث أن هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي والتي تتطابق مع دراستنا الحالية.

- وبالنسبة أداة جمع المعلومات تتمثل في الاستبيان التي تناولتها أغلب الدراسات التي تتفق مع دراستنا الحالية.

ثانيا: أوجه الاختلاف

كذلك تختلف دراستي مع الدراسات السابقة في ميدان الدراسة حيث كانت دراسة (هيثم بركان 2022) في الجامعة الجزائرية ودراسة (موسى عبد الناصر و محمد قريشي 2011) في مؤسسات التعليم العالي، و دراسة بلقاسم بعداش 2022) دراسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ودراسة (ياسر عباس وفؤاد يوسف عبد الرحمن) دراسة استطلاعية في الاقتصاد والإدارة، ودراسة (سنية نواصر 2017) دراسة ميدانية لمصلحة الحالة المدنية.

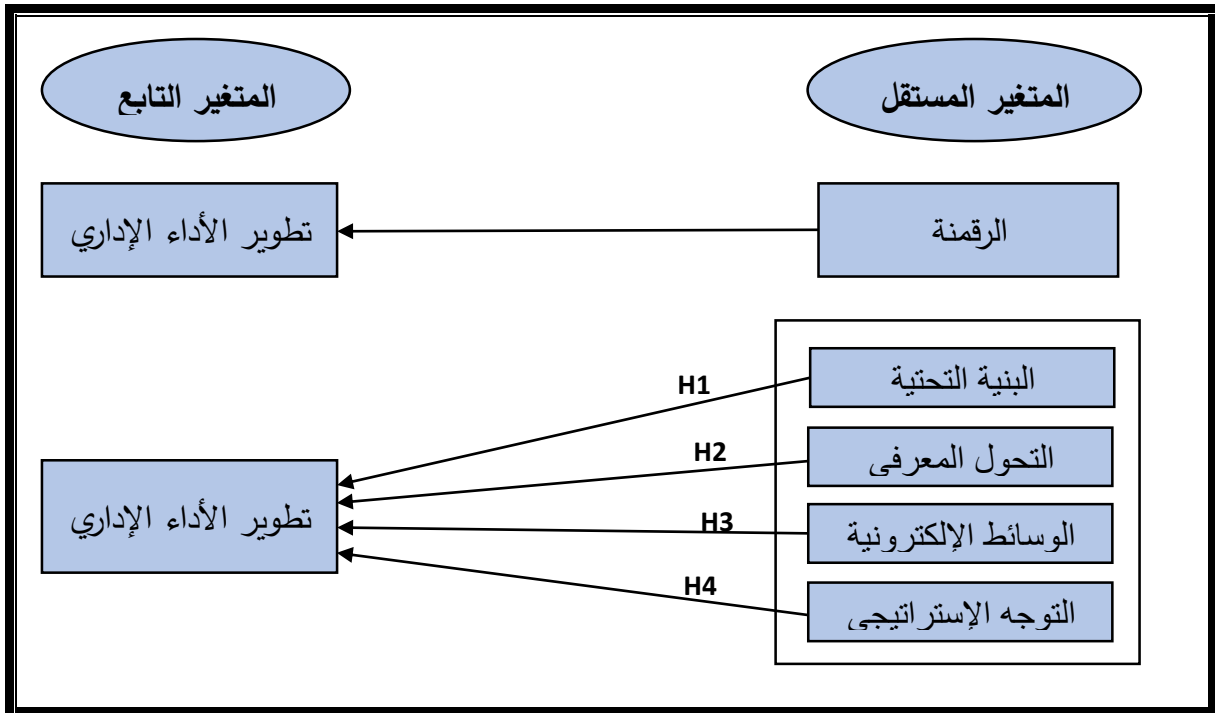
ثالثا: أوجه الاستفادة

تتمثل في محاولة إيجاد أبعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، والاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبانة، بالإضافة إلى انه يمكن الاعتماد على الفرضيات التي تخص كلا من المتغيرين و الاطلاع على عبارات الاستبيان والاستفادة منها بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان التي تخدم دراستنا الحالية والاستفادة من أدوات جمع المعلومات.

المطلب الثالث: بناء نموذج الدراسة

- بناء على الدراسات السابقة سوف نتطرق إلى نموذج الدراسة و التي تتمثل فيما يلي:
- تناولت دراسة (موسى عبد الناصر و محمد قريشي 2011) أن أبعاد الرقمنة تتمثل في البرمجيات، صناع المعرفة، الشبكات، تكنولوجيا المعلومات، و دراسة (أحمد عطية السيد أحمد يونس 2022) أبعاد الرقمنة البرامج و الأجهزة، التعلم الرقمي، مواقع إلكترونية و نظم المعلومات و دراسة (ياسر خضير عباس و فؤاد يوسف عبد الرحمان 2022) أبعاد الرقمنة تتمثل في الأفراد، شبكات الاتصال، البرمجيات و الأجهزة أما دراسة (محمد لمين بورزق و سميحة بوعيني 2023) أبعاد الرقمنة الوسائط الإلكترونية، التسجيل الإلكتروني.
و بناء على هذه الدراسات تم التوصل إلى أن أبعاد الرقمنة تتمثل في:
البنية التحتية، التحول المعرفي، الوسائط الإلكترونية، التوجه الاستراتيجي.
- في حين أن أبعاد المتغير التابع (تطوير الأداء الإداري) تتمثل في دراسة (سنية نواصر 2017) و دراسة (أحمد عبد القادر سعد الدين عبد الرحمان و نادية ادم ادريس جبريل 2021) حيث تتمثل في أبعاد تطوير الأداء الإداري في التدريب، تكنولوجيا المعلومات.

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ومنه تكون الفرضيات الفرعية للدراسة كما يلي :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل المعرفي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوسائط الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل نرى ان الرقمنة هي الجهود والأنشطة التي تسهل المهام للأفراد وتحسن مستوى جودة العملية التعليمية مما يساهم في تطوير الأداء الإداري للموظفين باعتبار ان الرقمنة لها دور في المؤسسات فالعالم يتجه نحو الرقمنة في جميع المجالات لتطوير الأداء والتميز والتفوق على منافسين، كما تطرقنا الى مفهوم الرقمنة بصفة شاملة ورقمنة المؤسسات التعليمية من اجل مواكبة التطور والاستمرارية.

تطرقنا في هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسية حيث تناولنا المبحث الأول رقمنة المؤسسات التعليمية اما المبحث الثاني تطوير الأداء الإداري وفي المبحث الثالث خصصناها للدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة.



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية



تمهيد:

بعد التطرق إلى الفصل الأول والالمام بالجانب النظري وجب القيام بالدراسة الميدانية لمعالجة اشكالية الدراسة والتحقق من الفرضيات ودراسة دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية.

سنتطرق في هذا الفصل للدراسة الميدانية واخترنا ثانويات بلدية عين الملح من أجل دراسة عينة من الموظفين الإداريين حيث تم توزيع استمارة الاستبيان للوصول إلى نتائج تخدم موضوع البحث، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول:** عرض ميدان الدراسة وأدوات الدراسة
- **المبحث الثاني:** التحليل الوصفي لعينة الدراسة
- **المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة وأدوات الدراسة

تعد الثانويات من بين المؤسسات في قطاع التربية التي تسعى جاهدة في سبيل تقديم المعارف والتحصيل العلمي. وفي هذا السياق سنتعرف على الثانويات المدرسة، حيث سنقدم لمحة لكل منها من أجل التعرف على واقع الرقمنة في الثانويات.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات ميدان الدراسة

أولاً: تقديم لمحة عن المؤسسات المدروسة

تأخذ بلدية عين الملح ثانويتان ومن هنا نقدم تعريف لكل منهما:

- ❖ تقع ثانوية مصعب بن عمير في مدينة عين الملح جنوب ولاية المسيلة وتعد من أقدم الثانويات في الجنوب واعرقها حيث فتحت أبوابها للدراسة عام 1987 وسميت بثانوية مصعب بن عمير نسبة إلى الصحابي الجليل سفير الإسلام مصعب بن عمير (رضي الله عنه)، حيث تبلغ مساحتها الإجمالية بالمتري المربع 30000 م²، منها المساحة المبنية 5000 م² وغير المبنية 25000 م²، بعدها عن مقر الولاية 115 كلم، كما تحتوي على 32 حجرة للدراسة وعدد مخابر العلوم الطبيعية والفيزيائية 06 مخابر، ومخبرين للمعلوماتية والتكنولوجيا بالإضافة إلى قاعة متعددة النشاطات ومكتبة وقاعة مطالعة ومدرج، كما يحتوي الجناح الإداري على 11 مكتب للإدارة وقاعة أساتذة بالإضافة إلى قاعتين للأرشيف واثنين من الحجابه وقاعة الإنتظار، أما بالنسبة للفضاءات التربوية فهناك منشآت رياضية ومرافق أخرى تتمثل في المطعم ومرقد غير مستعمل، وعدد أجهزة الإعلام الآلي المستعملة هو 44 وأجهزة التكييف 45. أما بالنسبة لتعداد التلاميذ فمجموعهم هو 991 تلميذ منهم 596 عدد نصف الداخليين و 395 عدد الخارجييين، أما بالنسبة للطاقم التربوي فكله حيوية ونشاط بتعداد 67 أستاذ و 37 موظف من بينهم 19 موظف إداري وتحتوي على 06 شعب منها أداب وفلسفة، لغات أجنبية، علوم تجريبية، رياضيات، تسيير واقتصاد وتقني رياضي.
- ❖ تقع ثانوية الرائد بعير محمد العربي ببلدية عين الملح فتحت أبوابها للدراسة عام 1988 وسميت بهذا الاسم نسبة إلى الشهيد بعير محمد العربي، حيث تبلغ مساحة المؤسسة الإجمالية 3 هكتارات أما المساحة المبنية 8300 م². بعدها عن مقر الولاية 120 كلم، كما تحتوي على 27 حجرة للدراسة و4 مخابر بالإضافة إلى ورشتين ومخبر للإعلام الآلي ومطعم وعدد السكنات الإلزامية 7 واستوديو ومرقد واحد ومخزن عام. أما بالنسبة للمكاتب الإدارية عددها 10 وثلاثة مخازن التعليم التقني ومكتبة واحدة وقاعة المطالعة بالإضافة إلى مدرج وقاعة أساتذة وساحة، أما بالنسبة لعدد التلاميذ فهو 699 وعدد الافواج 25 فوج. وفيما يخص الطاقم التربوي فهناك 53 أستاذ، و35 موظف منهم 16 من الموظفين الإداريين.

- بطاقة التعريف بالمؤسسة لثانوية مصعب بن عمير:

الجدول رقم (03): بطاقة التعريف بالمؤسسة لثانوية مصعب بن عمير

رقم وتاريخ الانشاء	رقم 62 بتاريخ 1987/06/30
طاقة الاستعاب	300/1000
المساحة المبنية	5000
المساحة الإجمالية	30000
نوع المؤسسة	ثانوية
نوع النظام	نصف داخلي
طبيعة البناء	صلب
رقم التعريف الوطني	28011
رقم الهاتف	035588392
بعدها عن مقر الولاية	115 كلم
البريد الالكتروني	mosabenomair@gmail.com

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- بطاقة التعريف بالمؤسسة لثانوية الرائد بعير محمد العربي:

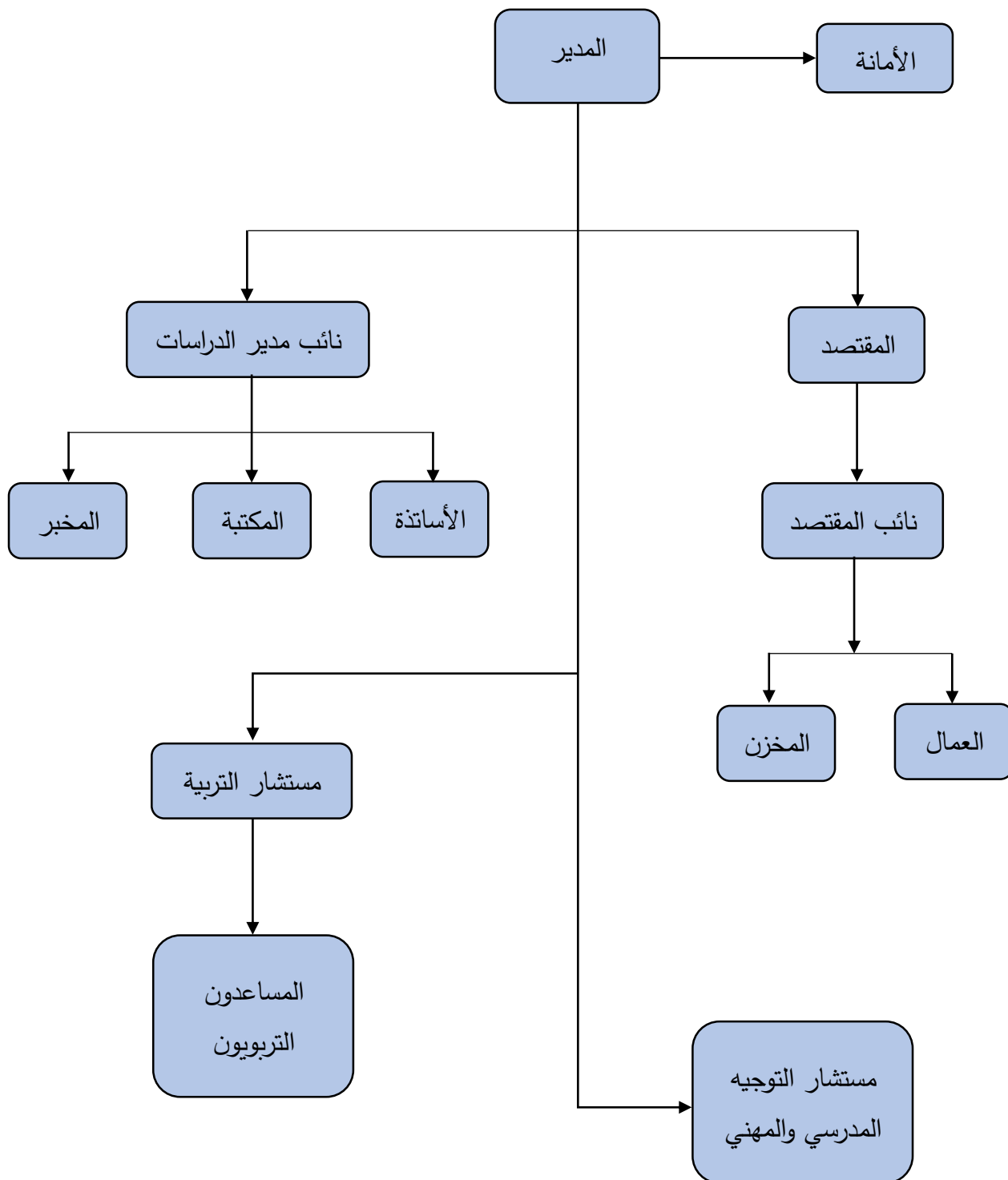
الجدول رقم (04): بطاقة التعريف بالمؤسسة لثانوية الرائد بعير محمد العربي

رقم وتاريخ الانشاء	1988
طاقة الاستعاب	300/1000
المساحة المبنية	8300
المساحة الإجمالية	3 هكتارات
نوع المؤسسة	ثانوية
نوع النظام	نصف داخلي
طبيعة البناء	صلب
رقم التعريف الوطني	28026
رقم الهاتف	035478605
بعدها عن مقر الولاية	120 كلم
البريد الالكتروني	Lycebaarir.aem@gmail.com

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الهيكل التنظيمي للثانويتين:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للثانويتين



المصدر: وثائق المؤسسة 2024

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يحدد الهيكل التنظيمي مهام كل موظف والسلطات والمسؤوليات، وعلى رأس الهيكل نجد المدير في قمة الهرم له كل الصلاحيات في المؤسسة حيث يقوم بالنشاطات البيداغوجية والتربوية والادارية ويرافق المدير الأمانة، ومن هنا سوف نشرح بعض المهام لكل موظف:

- مهام المدير:

وهو رأس الهيكل التنظيمي ومن بين مهامه تتمثل فيما يلي:

- يقوم بالاشراف وحسن سير الأعمال في المؤسسة والتسيير التربوي والإداري.
- يسهر مدير المؤسسة على التربية الأخلاقية ويمارس صلاحياته بشكل مستمر وبهذه الصفة يقوم بالدور التربوي والبيداغوجي والمالي والإداري.

(أ) **النشاطات البيداغوجية:** حسب المادة 7 من قرار رقم 297 مؤرخ في 17 جوان 2006 معدل ومتمم لقرار 176 المؤرخ في 2 مارس 1991 وتتمثل مهامه فيما يلي:

- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في إطار التنظيم الجاري القيام به.
- تنظيم ومراقبة خدمات المدرسين.
- تنفيذ التعليمات المتعلقة بالبرامج التعليمية.
- وضع الإجراءات اللازمة لتكوين المجموعات التربوية بما يحقق التنسيق.
- عقد وتحضير مجالس الأقسام وضبطها.
- وضع الإجراءات اللازمة لتحسين وتدريب المدرسين.
- يقوم المدير بتنسيق أنشطة الأساتذة.
- يتوجب على المدير مراقبة سير الفروض وتطبيق البرامج بطريقة سليمة.

(ب) **النشاطات التربوية:**

- يهدف عمل المدير إلى ترسيخ الظروف للعمل وتسهيل العمل ضمن الجماعة وبت روح العمل الجماعي والتعاون للتحفيز على العمل.
- حسب المادة 17 من قرار 297 مؤرخ في 17 جوان 2006 معدل ومتمم لقرار 176 مؤرخ فيه 2 مارس 1991:

- توافر الشروط الاخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلاميذ.
- تظافر الجهود لمنح تعليم ناجح مطبق للأهداف المرسومة.

(ج) **النشاطات المالية:**

- يسهر مدير المؤسسة على الالتزام بالنفقات في حدود ميزانية المؤسسة.
- يراقب الأموال التابعة للمؤسسة.
- يقوم بمتابعة ومرافقة الموظف المكلف بالتسيير المادي والمالي للمؤسسة.

الأمانة:

تعتبر الأمانة مصلحة تابعة للمدير وتلتزم بالسر المهني لجميع الأعمال سواء كانت إجراءات أو قرارات وفقا لما نصت عليه المادة 28 من القرار رقم 1017 في 15/09/1983 فهي مركز استقبال كونها مصلحة إتصال مدير المؤسسة، ومن مهامها:

- تحرير الشهادات المدرسية الخاصة بالتلاميذ.
- متابعة بطاقات المنح.
- الاتصال بمختلف الأطراف العاملة في المؤسسة من أساتذة وموظفين.
- متابعة الأعمال في الرزنامة الإدارية .
- انجاز محاضر تنصيب لجميع موظفي المؤسسة .
- تستقبل الأمانة البريد الصادر والوارد وتسلمها للمدير .
- تقوم بترتيب البريد من أجل تسهيل عملية البحث عن الوثائق وهي منهجية تصنيف الوثائق على مستوى المؤسسات التعليمية وعبر التراب الوطني مثل ملف منحة التضامن المدرسي، ملف البكالوريا.
- تنظيم الأرشيف لتسهيل عملية الرجوع إليه عند الطلب .
- تقوم بوضع اعلانات داخلية على مستوى المؤسسة .
- تقوم بتحرير الوثائق الادارية كالرسائل والمراسلات الإدارية.
- تقوم بترتيب ملفات التلاميذ والموظفين.
- متابعة العمليات الخاصة بالمنح المدرسية ودراسة الملفات واتخاذ القرارات.
- الحضور الدائم للمكتب والقيام بالاتصالات او المهام المستعجلة.
- ادخال الراغبين في زيارة المدير والتعامل مع الجميع بالمرونة .
- طباعة الأوراق واستخدام آلة النسخ (الطابعة) .
- الرد على المكالمات والرسائل الواردة من المؤسسات الأخرى.
- حفظ الوثائق والملفات وفق الخزائن الخاصة بها.

مهام المقتصد:

حددت مهام المقتصد بالقرار الوزاري رقم 829 المؤرخ في 19/11/1991 وقد أدرجت مهامه ضمن أربعة أبواب رئيسية:

- أحكام عامة
- مهام ادارية
- مهام مالية محاسبائية
- مهام تربوية

أ) الأحكام العامة: تتمثل فيما يلي:

- تكليف المقتصد من قبل مدير المؤسسة بتسيير الوسائل المادية والمالية لتحقيق الأهداف المسطرة .
- يتولى مدير المؤسسة مسؤولية الأمر بالصرف ويقوم المقتصد بوظيفة العون المحاسب .
- يعتبر من المساعدين لمدير المؤسسة ويقدم تقرير يوميا حول وضعية المؤسسة .
- يلتزم بالحضور الدائم في المؤسسة .
- يعتبر عضو المجالس القائمة في المؤسسة ويشارك في عمليات التكوين والمسابقات.
- يتولى مهام التسيير المادي والمالي في مؤسسة واحدة وعند الضرورة في مؤسستين .

ب) المهام الإدارية: تتمثل المهام الادارية التي يمارسها المقتصد في:

- إعداد مشروع ميزانية المؤسسة.
- السهر على تحضير القرارات المعدلة للميزانية.
- إعداد الصفقات والعقود.
- القيام بعمليات الإلتزام والتصفية في مجال الصرف.
- إجراء الجرد العام والجرد الدائم
- امسك الملفات المالية للموظفين.

ج) المهام المالية والمحاسبية: تتمثل فيما يلي:

- تحصيل الإيرادات ودفع النفقات.
- ضمان حراسة الاموال والسندات وحفظها.
- حفظ الأوراق الخاصة بعمليات التسيير.

د) المهام التربوية: وتتمثل فيما يلي:

- تدعيم العلاقات المنسجمة ضمن الجماعات التربوية.
- تحسين شروط تدرس التلاميذ.
- تطوير النشاطات التربوية.
- تفقد محيط المدرسي وحمائته.
- توفير الوسائل التعليمية والسهر عليها.

مهام نائب المقتصد

تتمثل مهام نائب المقتصد وأعاون المصالح الاقتصادية بناء على القرار الوزاري 1007 المؤرخ في

1983/9/15 تتمثل فيما يلي: المهام التربوية، المهام الإدارية، المهام المالية

أ) المهام الإدارية: وتتمثل في:

- المساهمة في تكوين المبتدئين.
- يمكن استدعائه في أي وقت.

ب) المهام التربوية: تتمثل فيما يلي:

- المساهمة في تطوير الأعمال والأنشطة التربوية.
- العلاقات الانسانية مع التلاميذ.
- المشاركة في النشاطات داخل وخارج المؤسسة.

ج) المهام المالية: تتمثل في:

- يقوم نائب المقتصد بالعمليات المالية والادارية تحت اشراف المسير المالي.
- يساعد نائب المقتصد المسير المالي تحت سلطة مدير المؤسسة .
- توزع المهام على المساعدين من خلال: الواردات والمنح والنفقات والجرد والمرتبات
 - المكلف بالواردات والمنح: حيث يمسك الحسابات المتعلقة بالمعاينة واسترجاع ايرادات المؤسسة.
 - المكلف بالنفقات والجرد: يحضر حوالات الصرف ويسدد المصاريف باستثناء التعويضات وتصفية الأجور.
 - المكلف بالمرتبات: يتابع الملفات الحسابية للموظفين ويحضر كشوف الدفع ويحرر كل الوثائق المتعلقة بأجور الموظفين.
- السهر على إحترام الأجهزة تحت تصرف المقتصد.
- مراقبة الحضور ومردود العمال .
- التأكد من توفر الأمن.
- مراقبة جودة الغذاء والحضور مع التلاميذ.

مهام مستشار التربية:

وفق القرار 171 المؤرخ في 2 مارس 1991

المادة 2 وفقا لأحكام المرسوم رقم 90-49: يكلف مستشار التربية والمستشار الرئيسي للتربية والنظام والانضباط في مؤسسات التعليم والتكوين يمارس مهامه في المدارس الأساسية ومؤسسات التعليم الثانوي للتربية ومعاهد التكنولوجيا للتربية.

المادة 10: يكلف مستشار التربية على الخصوص بما يلي:

- تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- السهر على الإنضباط وحفظ النظام في المؤسسة.
- تنظيم دخول التلاميذ ومراقبتهم.
- تنظيم حركة دخول التلاميذ وخروجهم.
- الحرص على تفقد الأقسام والتلاميذ للحفاظ على الأمن الداخلي للمؤسسة.

مهام مشرفو التربية:

مشرف التربية يعتبر خبير يقوم بمساعدة المدرسين على حل المشاكل التي تواجههم في العملية التعليمية ويتضمن مهامه وفق المرسوم التنفيذي رقم 12-240 مؤرخ في 29 ماي 2012 يعدل ويتمم رقم 8-315 مؤرخ في 2008/10/11 في الجريدة الرسمية حسب المادة 84 مكرر 3 تتمثل مهامه فيما يلي:

- مراقبة النظام والانضباط في المؤسسات التعليمية.
- تنسيق نشاطات المساعدين الرئيسيين ومتابعتهم وتوجيههم.
- التحقق من السجلات والمستندات بالتنسيق مع مستشار التربية.
- ضمان مراقبة التلاميذ خارج المؤسسة وانفتاحها على المحيط.
- تعزيز العلاقات الإنسانية وتنمية النشاطات التربوية والاجتماعية .
- ضمان المداومة التربوية وتسجيلها في الوثائق الخاصة بها.
- استقبال الأولياء وتوجيههم.
- إعداد التقارير النهائية عن العمل.
- دراسة التعليمات واللوائح.
- دراسة النتائج السنوية للتلاميذ والعمل على تحسين أدائها.
- متابعة الأنشطة المدرسية.
- الحرص على مقابلة المدرسين الجدد والوقوف معهم.
- وضع استراتيجيات لتدريب المدرسين.
- المساهمة في تحرير المراسلات بين المدارس .
- متابعه في توفير الكتب والوسائل اللازمة للتلاميذ.
- وضع خطط للنشاطات المدرسية ومرافقتها .

المادة 80 من المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 2008/10/11:

- السهر على احترام قواعد الانضباط والنظام داخل المؤسسة التعليمية .
- الحرص على تطبيق نظامها الداخلي.
- مراقبة حضور وغياب التلاميذ وتوثيقها في السجلات .
- يمارسون أنشطتهم داخل الثانويات ويساهمون في المهام ذات الطابع الإداري.

مهام نائب المدير للدراسات:

حددت مهام نائب المدير للدراسات بناء على القرار الوزاري رقم 154 المؤرخ في 1991/02/26 تتدرج

مهامه ضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ) المهام البيداغوجية

ب) المهام التربوية

ج) المهام الإدارية والمالية

وقبل أن نذكر المهام نتطرق إلى الأحكام العامة وهي:

- يسهر على التنظيم التربوي وتنفيذ برامج التعليم.
 - تنشيط عمل الأساتذة .
 - يتابع المسائل المتعلقة بالتنظيم التربوي .
 - يكلف بالمراقبة والتنسيق التقني .
 - يتلقى تعليمات من مدير المؤسسة ويتلقى التقارير للمؤسسة .
- يعمل في المؤسسة من مهامه منها:

أ) المهام البيداغوجية: تتمثل في:

- انجاز جداول توقيت الأقسام وضبطها.
- السهر على تطبيق البرامج وتنظيمها .
- العمل على ترشيد استعمال الوسائل والجهزة .
- تنظيم الزيارات والمراقبة .
- تنظيم سير عمل الامتحانات .

ب) المهام التربوية: وتتمثل في ما يلي:

- تعزيز العلاقات المنسجمة ضمن العلاقات المنسجمة .
- تطوير تحسين ظروف التمدرس .
- بالإضافة إلى تقديم تقارير يومية ومراقبة عمل الثانوية ومتابعتهم .
- حضور جلسات التوجيه واتخاذ القرارات .
- إعلام المدير بكل تحركات أو إهمال في العمل.

ج) المهام الإدارية والمالية: وتتمثل فيما يلي :

- متابعة حضور الاساتذة وموظفي الحراسة واعداد الجداول لغيابات الاساتذة.
- اعداد مختلف الوثائق والشهادات التي تتضمن حضور التلاميذ والشروط التي يجري فيها تدرسهم .

مهام مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني:

وفق المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية وفق القرار 827-92 المؤرخ في 13/11/1991 المتضمن تحديد مهام مستشار التوجيه المدرسي والمهني وتتمثل فيما يلي:

- يمارس مهامه تحت إشراف المدير وبالتعاون مع الناظر ومستشار التربية .
- توجيه التلاميذ وفق رغباتهم ومرافقتهم.
- تقييم نتائج التلاميذ ودراستها.
- الإطلاع على ملفات التلاميذ لمعرفة نتائجهم.

- إرشاد التلاميذ ودعمهم للتكيف مع المحيط المدرسي.
- متابعة التلاميذ الذين يواجهون حالات نفسية قصد دعمهم لمواصلة الدراسة.
- المشاركة في مشاريع المؤسسة ضمن تخصصه.
- تسهيل الإتصال داخل المؤسسة التعليمية.
- تنظيم لقاءات مع الأولياء والتلاميذ.
- تنظيم حملات إعلام حول التخصصات الجامعية.
- العمل على التحفيز على الاعلام والتنشيط وتقديم الدعم للتلاميذ.
- الإرشاد النفسي ومساعدة التلاميذ على التأقلم مع المحيط الاجتماعي.
- مساعدة المدير في مجال التوجيه وتسجيل الملاحظات.
- أن يراعي مدى قابلية التلاميذ لمواصلة الدراسة وتقديم شعب مقترحة وحظوظ النجاح في هذه الشعب .
- متابعه التلاميذ وسلوكهم والتكفل بالحالات الخاصة.

- مهام الملحق بالمخبر والملحق الرئيسي بالمخبر:

حسب المادة 110-109 من المرسوم 315:

أ) الملحق بالمخبر:

- تحضير التجهيزات العلمية والتكنولوجية والتعليمية.
- توظيف هذه التجهيزات والوسائل وفحصها وصيانتها.

ب) الملحق الرئيسي بالمخبر :

- مساعدة الأساتذة في تنفيذ الأعمال التطبيقية.
- المشاركة في تركيب التجهيزات العلمية والتكنولوجية.
- التكوين التحضيري والتطبيقي للملحقين بالمخابر.

فيعتبر هذا السلك موضوع تحت تصرف المصالح الاقتصادية، أما التقارير فتقدم للناظر في الثانوية

-العمال:

وهم الموظفين الذين يعملون في المؤسسة سواء كان موظف إداري أو عامل مهني يؤدي وظيفته مقابل أجر وهم يعملون لضمان سير المؤسسة وحمايتها.

-المخزن:

وهو عبارة عن المكان الذي يتم فيه تخزين السلع والبضائع للحفاظ عليها حتى يتم اخراجها عند الحاجة.

-المكتبة:

وهي عبارة عن المكان الذي تتواجد فيه الكتب والمجلات التي يحتاجها التلاميذ للاستفادة منها في

مشوارهم الدراسي.

-الأساتذة:

وهم الأفراد الذين لديهم المعرفة والشهادة في مجالهم، لديهم الدور في تعليم التلاميذ وتعزيز مهاراتهم لتحقيق أهدافهم.

-المخبر:

وهو المكان الذي يقوم فيه التلاميذ بالتجارب والبحث من أجل فهمهم للمواد الكيميائية والتفاعلات بينها وهناك مخابر للقيام بهذه التجارب وهناك أيضا مخابر للمعلوماتية والإعلام الآلي والذي تتوفر فيه الحواسيب والوسائل المعلوماتية.

المطلب الثاني: واقع الرقمنة في المؤسسات التعليمية لثانويات بلدية عين الملح

من خلال الزيارة الميدانية لاحظنا أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية حيث تعمل من خلال هذه المنصة على المساهمة في مختلف الأعمال الإدارية وتبسيطها.

أولاً:الأرضية الرقمية لوزارة التربية

تعتبر الأرضية الرقمية منصة مفتوحة منذ 2015 حيث تعد هذه الأرضية بمثابة ربط بين الشبكات وتسهل المهام في ادخال معلومات عن نقاط التلاميذ وغيرها، بحيث يقوم مدير المؤسسة بالرقمنة أو بتكليف أحد الأشخاص أي المكلف بالرقمنة فيقوم الاساتذة بالدخول إلى الفضاء المخصص لهم ووضع النقاط ثم يرسلها إلى المدير كما تمت عملية ملفات الموظفين عبر الأرضية الرقمية.

أ) **مكونات الأرضية الرقمية:** تتكون الأرضية الرقمية من أربعة بوابات رئيسية وتتمثل فيما يلي: (وزارة التربية الوطنية، 2015).

-**التدريس:** ويتضمن نقاط التلاميذ ومواظبتهم والتوجيه المدرسي.

-**المستخدمين:** وتتضمن التأهيل والترقيات والتوظيف.

-**الهياكل:** وتتضمن متابعة الهياكل والسكنات الوظيفية والاستقصاء الشامل.

- **فضاء الأولياء:** ويحتوي على أولياء التلاميذ والتسجيل عن بعد والتكوين عن بعد.

ب) **مميزات الأرضية الرقمية:** من مميزات العديد من النقاط نذكر منها: (الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية: amatti.education.gov.dz، 2023)

- قدرة الآباء على تسجيل أطفالهم في المدرسة عبر الانترنت: فقد ساعدت هذه المنصة في تقليل عدد الأشخاص الذين يحتاجون للتنقل إلى المدرسة.

- الوصول إلى الكتب المدرسية الرقمية: توفر الأرضية الوصول إلى مجموعة واسعة من الكتب المدرسية الرقمية .

- التواصل عبر الانترنت بين الأساتذة وأولياء التلاميذ: يقتصر غالبا على التفاعلات وجها لوجه والمكالمات الهاتفية.

لا تزال البوابة قيد التطوير لكن كان لها بالفعل أثر ايجابي على قطاع التعليم في المؤسسات التربوية.

(ج) أهمية الرقمنة في الثانويات المدروسة

- تقتصر الوقت والجهد.
- تساهم في تقديم المعلومات في وقت قياسي.
- تساهم في التقليل من الأخطاء الإدارية.
- التخفيف من التوثيق الورقي.
- الحفاظ على سرية العمل والدقة في توثيق الملفات من خلال رقم التعريف مع مربع الرمز الالكتروني.
- تساهم في اثناء وتحسين العمل الإداري.
- تنظيم الملفات على جهاز الحاسوب وتحديث البيانات.
- تساهم في التعلم بفاعلية من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية.

(د) التحديات التي تواجه الثانويات في عملية الرقمنة

- عدم تخصيص حسابات خاصة بكل مصلحة مختصة مما أدى إلى مركزية العمل عند المدير.
- ضعف تدفق الانترنت بالسرعة المطلوبة.
- عدم خضوع الموظفين بالتدريب الكافي .
- نقص الخبراء والمتخصصين في مجال الرقمنة.
- تحمل المدير كامل المسؤولية على الرقمنة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين في ثانويات بلدية عين الملح حيث يبلغ عدد الموظفين 35 موظف موزعين على ثانويتين.

ثانياً: عينة الدراسة:

قمنا باختيار عينة من الموظفين الإداريين في المؤسسات المدروسة والبالغ عددهم 35 موظف أي بنسبة 100% وتم توزيع استمارة الاستبيان 35 استمارة وتم استرجاعها بالكامل أي بنسبة 100% وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح مجتمع وعينة الدراسة

البيان	المجتمع	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
العدد	35	35	35	35
النسبة	100%	100%	100%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: أداة الدراسة

أولاً: الاستبيان

يعتبر أداة جمع المعلومات ويتكون من مجموعة من الأسئلة قد يكون الاستبيان الإلكتروني عبر الانترنت أو استبيان ورقي ويأخذ العديد من الأسئلة فهو يحدد آراء المستجوبين.

ويمكن القول أن الاستبيان هو نموذج أو استمارة تتضمن العديد من الأسئلة وتكون في صياغة بسيطة ويعتبر الوسيلة الأكثر استعمالاً في البحث العلمي.

ثانياً: خطوات بناء الاستبيان

تم بناء الاستبيان اعتماداً على الدراسات السابقة نذكر منها دراسة (ريم بنت عمر بن منصور الشريف 2013) ودراسة (سنية نواصر 2017) وتم انشاء استمارة الاستبيان بموضوع دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية بوضع عبارات ملائمة لموضوع البحث.

تم تصميم استمارة الاستبيان إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والتي تتضمن: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.

المحور الثاني: ويتمثل في المتغير المستقل وهو الرقمنة في المؤسسات التعليمية ويتكون من 21 عبارة. وينقسم إلى 4 أبعاد تتمثل في أبعاد الرقمنة كما يلي:

✓ **البعد الأول:** البنية التحتية ويتكون من 6 عبارات.

✓ **البعد الثاني:** التحول المعرفي ويتكون من 4 عبارات.

✓ **البعد الثالث:** الوسائط الإلكترونية ويتكون من 5 عبارات.

✓ **البعد الرابع:** التوجه الاستراتيجي ويتكون من 6 عبارات.

المحور الثالث: ويتمثل في المتغير التابع تطوير الأداء الإداري ويتكون من 11 عبارة.

ثالثاً: سلم القياس:

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي والذي يحتمل اختيار إجابة من بين الاجابات المطروحة وهي: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق بشدة، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

ولتحديد مجالات المتوسط في مقياس ليكارت الخماسي نقوم بحساب المدى وهو يمثل (أكبر قيمة في المقياس - أصغر قيمة في المقياس) أي $5-1=4$ ، ثم نقوم بقسمة المدى على عدد درجات ليكارت الخماسي كما يلي $4/5=0.8$ ثم نضيف 0.8 في كل مرة فنحصل على مجالات المتوسط كما يلي $1+0.8=1.8$ و $1.8+0.8=2.6$ وهكذا بنفس الطريقة مع باقي المجالات.

الجدول رقم (06): يمثل درجات مقياس الدراسة

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	5	4	3	2	1
مجالات المتوسط الافتراضي	4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8
درجة الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

رابعاً: صدق وثبات الاستبيان

أ) الصدق الظاهري:

بعد إعداد أسئلة الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف ومناقشته في بعض العبارات وبعد عرضها على المحكمين من مجموعة من الأساتذة المختصين تم إبداء رأيهم في بعض العبارات، وقد تم إجراء تعديلات وإعادة صياغة البعض منها والتأكد من سلامة اللغة وحذف بعض العبارات والتقليص منها ليصبح في صورته النهائية في ثلاثة صفحات.

ب) ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ:

من أجل قياس ثبات الاستبيان اخترنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الاستبيان ويشترط أن يكون ألفا كرومباخ أكبر أو يساوي 0.6 من أجل ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (07): قياس ثبات الاستبيان معامل ألفا كرونباخ

الابعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الرقمنة	البنية التحتية	06
	التحول المعرفي	04
	الوسائط الإلكترونية	05
	التوجه الاستراتيجي	06
	الكلي	21
تطوير الأداء الإداري	11	0.920

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS₂₅

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن معامل ألفا كرونباخ محصور بين 0.711 و 0.948 مما يدل أن الاستبيان ينعم بدرجة عالية من الثبات ولو تم توزيعه لعدة مرات في نفس البيئة يعطي نفس النتيجة وبالتالي فان عبارات الاستبيان ثابتة وصالحة كأداة للدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

المطلب الأول: تحليل خصائص العينة

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: من خلال الجدول التالي:

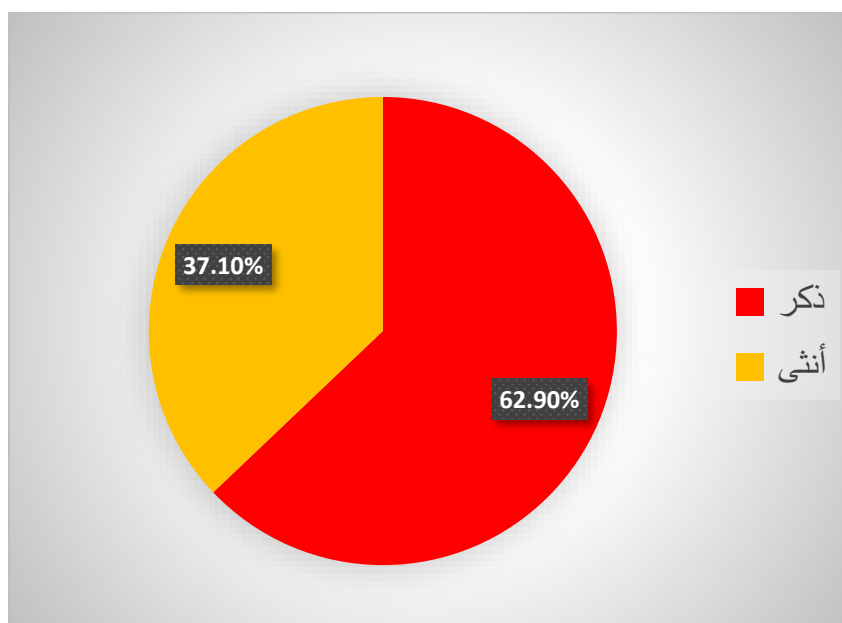
جدول رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%62.9	22	ذكر
%37.1	13	أنثى
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن أفراد العينة حسب متغير الجنس والبالغ التكرار اجمالاً 35 وان نسبة الذكور بلغت %62.9 بينما نسبة الإناث %37.1 مما يدل على أن أغلب الموظفين ذكور ويرجع ذلك لثقافة المجتمع.

شكل رقم (08): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج اكسال إصدار 2016

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر: من خلال الجدول التالي:

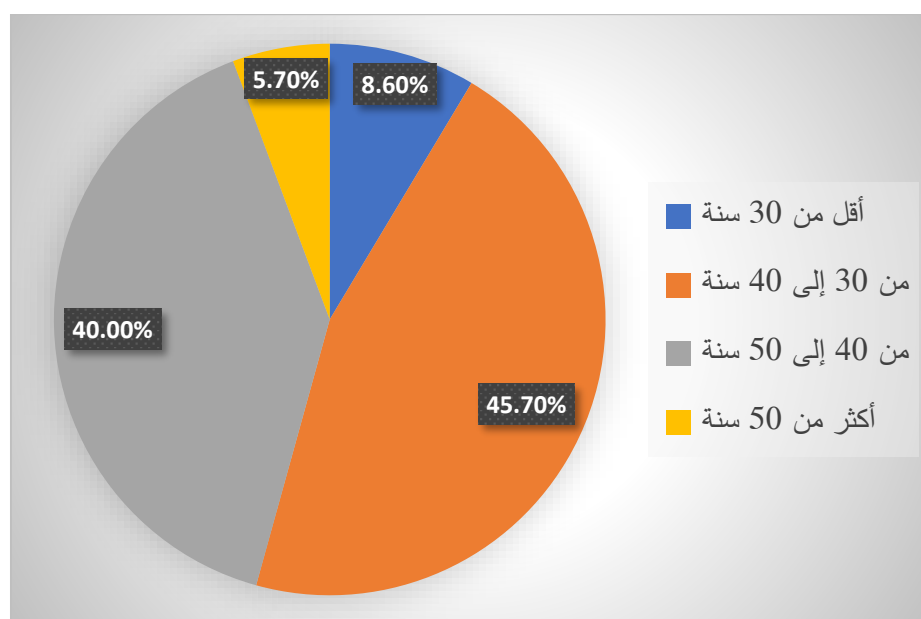
جدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	%8.6
من 30 إلى 40 سنة	16	%45.7
من 40 إلى 50 سنة	14	%40.0
أكثر من 50 سنة	2	%5.7
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

يبين الجدول رقم (09) متغير العمر والبالغ التكرار اجمالا 35 أن أكبر نسبة بلغت %45.7 ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) ثم تليها النسبة %40 والذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) ثم تليها النسبة %8.6 ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ثم تليها النسبة %5.7 وهم (أكثر من 50 سنة) وهذا يدل على أن أغلبهم ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة وهذا يدل على أن أغلب الموظفين من فئة الشباب.

شكل رقم (09): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: مخرجات برنامج اكسال إصدار 2016

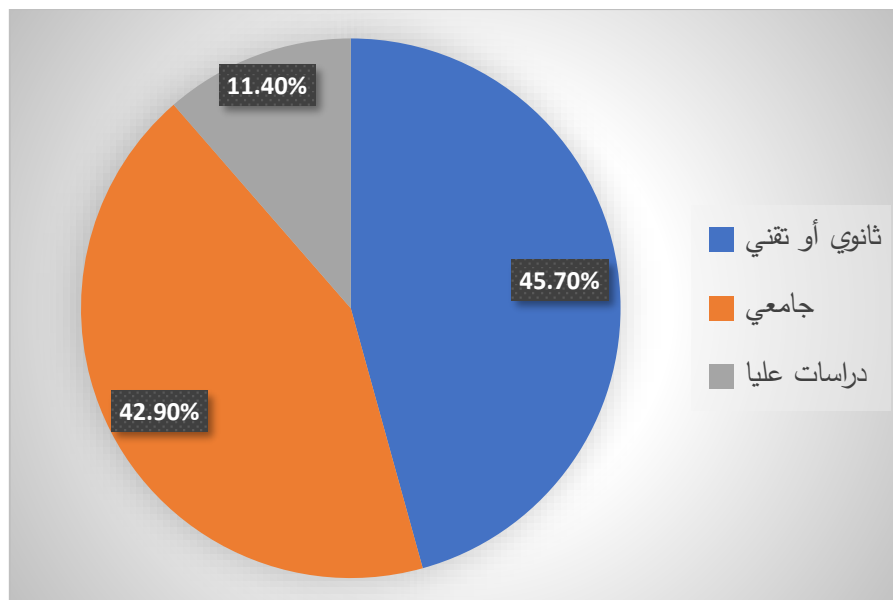
ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: من خلال الجدول التالي:
جدول رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%45.7	16	ثانوي أو تقني
%42.9	15	جامعي
%11.4	4	دراسات عليا
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

يبين الجدول رقم (10) أن توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والبالغ التكرار اجمالا 35 أن أكبر نسبة بلغت %45.7 تخص ثانوي أو تقني ثم تليها النسبة %42.9 تخص جامعي ثم تليها دراسات عليا بنسبة %11.4 وهذا يتضح أن أغلب أفراد العينة ثانوي أو التقني ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل لا تحتاج شهادة جامعية.

شكل رقم (10): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برنامج اكسال إصدار 2016

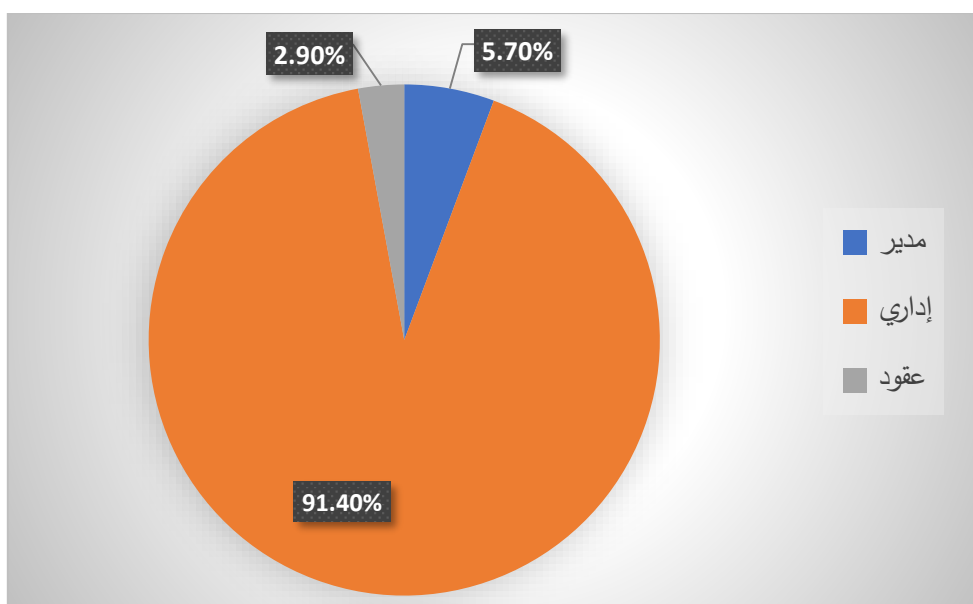
رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي: من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
%5.7	2	مدير
%91.4	32	إداري
%2.9	1	عقود
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

يتضح من الجدول رقم (11) أن توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي والبالغ التكرار اجمالاً 35 موظف يتضح لنا أن أكبر نسبة بلغت %91.4 تخص الإداريين ثم يليها مدير بنسبة %5.7 وبعدها يليها عقود بنسبة %2.9 وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة في المستوى الوظيفي إداري.

شكل رقم (11): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج اكسال إصدار 2016

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة: من خلال الجدول التالي:

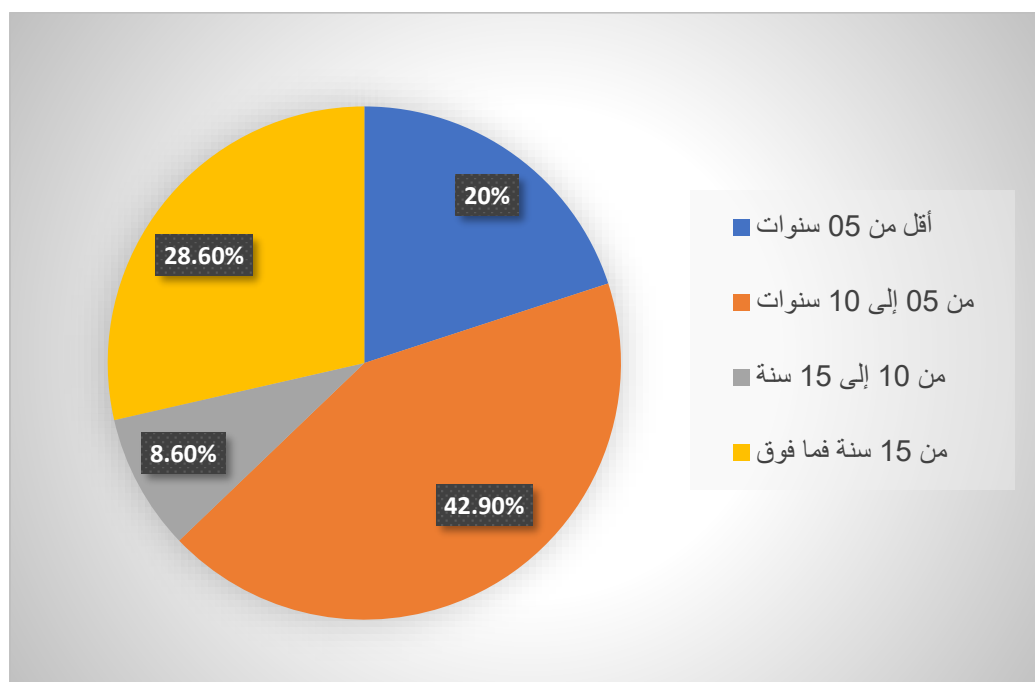
الجدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
20%	7	أقل من 05 سنوات
42.9%	15	من 05 إلى 10 سنوات
8.6%	3	من 10 إلى 15 سنة
28.6%	10	من 15 سنة فما فوق
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

يتضح لنا من الجدول رقم (12) أن توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة والبالغ التكرار اجمالا 35 حيث نلاحظ أكبر نسبة في الفئة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة 42.9 ثم تليها الفئة (من 15 سنة فما فوق) بنسبة 28.6% ثم تليها الفئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 20% ثم الفئة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 8.6% مما يدل أن المؤسسة تعتمد على أشخاص ذات خبرة في العمل.

شكل رقم (12): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج اكسال إصدار 2016

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الرقمنة

ويتم ذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل العبارات ومن ثم ترتيبهم من خلال المتوسط الحسابي.

أولاً: التحليل الوصفي لعبارات البعد البنية التحتية

الجدول رقم (13): توزيع إجابات حول بعد البنية التحتية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
(01)	الأجهزة المستخدمة في الثانوية تتناسب مع طبيعة العمل	4	0.97	1	عالية
(02)	تتوافق البرمجيات تسيير الثانوية مع الشبكة المستخدمة في العمل	3.91	0.78	3	عالية
(03)	الشبكة المستخدمة محمية من الاختراق والتلاعب بالمعلومات	3.94	1.08	2	عالية
(04)	يوجد اتصال بين الشبكة الداخلية وشبكة الإنترنت	3.25	1.35	4	متوسطة
(05)	تمتاز الشبكات داخل الثانوية بالسرعة العالية	3.20	1.15	5	متوسطة
(06)	تحصل المؤسسة على تحديث البرمجيات المستخدمة	3.17	1.17	6	متوسطة
	بعد البنية التحتية	3.58	0.70	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

- ✓ نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن عبارات بعد البنية التحتية بمتوسط حسابي $X=3.58$ وهو في مجال من (3.4 إلى 4.2) بدرجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.70
- ✓ يتضح أن العبارة رقم (01) "الأجهزة المستخدمة في الثانوية تتناسب مع طبيعة العمل" أخذت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $X=4$ وهو في المجال من (3.4 إلى 4.2) بدرجة عالية وانحراف معياري قدره 0.97
- ✓ كما احتلت العبارة (06) "تحصل المؤسسة على تحديث البرمجيات المستخدمة" نالت المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب حيث بلغت المتوسط الحسابي $X=3.17$ وهو في المجال من (2.6 إلى 3.4) بدرجة متوسطة وبلغ الانحراف المعياري 1.17

✓ من خلال ما سبق يتضح لنا أن معظم إجابات المستجوبين كانت إجاباتهم موافقة عالية وهذا يعني ان الاجهزة المستخدمة في الثانوية تتناسب مع طبيعة العمل وأن الشبكات محمية من الإختراق والتلاعب بالمعلومات كما تتوافق البرمجيات مع الشبكة المستخدمة في العمل .

ثانيا: التحليل الوصفي لعبارات البعد التحول المعرفي

الجدول رقم (14): توزيع الإجابات حول بعد التحول المعرفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
(01)	العاملون في الثانوية لديهم خبرات تتناسب مع المهام المكلفون بها	4.05	0.90	1	عالية
(02)	يتم تدريب الموظفين على استخدام البرامج وتوجيههم	3.20	1.43	2	متوسطة
(03)	يتوافر لدى الثانوية موظفين قادرين على تشغيل وصيانة الاجهزة الالكترونية	3.20	1.27	3	متوسطة
(04)	تعمل إدارة الثانوية على ترقية مهارات الموظفين في استخدام البرمجيات	2.85	1.39	4	متوسطة
	بعد التحول المعرفي	3.32	1.006	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

- ✓ من خلال الجدول يتضح لنا ان إجمالي عبارات بعد التحول المعرفي تمثلت في متوسط حسابي $X=3.32$ وانحراف معياري 1.006
- ✓ كما نجد أن العبارة رقم (01) "العاملون في الثانوية لديهم خبرات تتناسب مع المهام المكلفون بها" جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي $X=4.05$ وانحراف معياري 0.90 وبدرجة عالية.
- ✓ كما نلاحظ أن العبارات رقم (02) ورقم (03) أخذتا المرتبة الثانية والثالثة بمتوسط حسابي $X=3.20$ وانحراف معياري 1.43 و 1.27 وبدرجة متوسطة.
- ✓ احتلت العبارة رقم (04) "تعمل إدارة الثانوية على ترقية مهارات الموظفين في استخدام البرمجيات" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي $X=2.85$ وانحراف معياري 1.39 وبدرجة متوسطة.
- ✓ يتضح لنا من خلال العبارات أن أغلب إجابات بعد التحول المعرفي جاءت بدرجة متوسطة مما يعني أن المستجوبين موافقون لحد ما.

ثالثا: التحليل الوصفي لعبارات بعد الوسائط الالكترونية

الجدول رقم (15): توزيع الإجابات حول بعد الوسائط الالكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
(01)	يتم استخدام الانترنت في الثانوية بصورة واسعة في إطار الاتصالات الفعالة	3.20	1.36	4	متوسطة
(02)	يساهم البريد الالكتروني في زيادة القدرة على تبادل المعلومات	3.91	1.09	1	عالية
(03)	البرمجيات المستخدمة ذات قدرات عالية لتسيير الثانوية	3.40	1.11	3	عالية
(04)	تتوفر المؤسسة على إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الالكترونية	3.11	1.34	5	متوسطة
(05)	تستخدم المؤسسة موقعها على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات عليها بشكل جيد	3.54	1.40	2	عالية
	بعد الوسائط الالكترونية	3.43	1.01	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

- ✓ يبين الجدول رقم (15) توزيع الإجابات حول بعد الوسائط الالكترونية، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات الوسائط الالكترونية قدر بـ $X=3.43$ وهو في المجال من (3.4 إلى 4.2) وانحراف معياري 1.01 بدرجة عالية.
- ✓ نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (02) "يساهم البريد الالكتروني في زيادة القدرة على تبادل المعلومات" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $X=3.91$ وهو في المجال من (3.4 إلى 4.2) وانحراف معياري 1.09 وبدرجة عالية.
- ✓ نلاحظ أن العبارات رقم (05) ورقم (03) أخذتا درجة عالية، بينما نلاحظ العبارة رقم (01) ورقم (04) أخذتا درجة متوسطة.
- ✓ نجد أن العبارة رقم (04) "تتوفر المؤسسة على إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الالكترونية" أخذت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره $X=3.11$ وانحراف معياري 1.34 وبدرجة متوسطة حيث تسعى المؤسسة إلى توفر إجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الالكترونية.
- ✓ يتضح من خلال الاجابات حول بعد الوسائط الالكترونية ان البريد الالكتروني في الثانوية يساهم في زيادة القدرة على تبادل المعلومات والبرمجيات المستخدمة ذات قدرات عالية لتسيير الثانوية وأن المؤسسة تستخدم موقعها على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات عليها بشكل جيد.

رابعاً: التحليل الوصفي لعبارات بعد التوجه الاستراتيجي

الجدول رقم (16): توزيع الإجابات حول بعد التوجه الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
(01)	توجد لدى ادارة الثانوية نظرة استراتيجية متكاملة لتحسين مستوى تطبيق الرقمنة	3.57	1.48	2	عالية
(02)	تتبنى الثانوية منهج مشاركة الجميع في التخطيط	3.42	1.31	5	عالية
(03)	تدعم الإدارة العليا للثانوية سياسة التحول نحو العمل الالكتروني	3.54	1.26	4	عالية
(04)	تراعي المؤسسة قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع في تعاملها مع الرقمنة	3.65	1.13	1	عالية
(05)	تسعى إدارة الثانوية لإقناع الموظفين بعملية التحول الرقمي	3.54	1.26	3	عالية
(06)	يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وأهداف المؤسسة	3.37	1.21	6	متوسطة
	بعد التوجه الاستراتيجي	3.51	1.12	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

- ✓ يبين الجدول رقم (16) توزيع الإجابات حول بعد التوجه الإستراتيجي، حيث نلاحظ المتوسط الحسابي لعبارات التوجه الإستراتيجي قدر بـ $x=3.51$ وهو المجال من (3.4 إلى 4.2) وانحراف معياري 1.12 بدرجة عالية.
- ✓ نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم (04) "تراعي المؤسسة قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع في تعاملها مع الرقمنة" أخذت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي $X=3.65$ وهو في المجال (من 3.4 إلى 4.2) وانحراف معياري 1.13 بدرجة عالية.
- ✓ نلاحظ أن جميع عبارات بعد التوجه الاستراتيجي أخذت درجة موافقة عالية ما عدا العبارة رقم (06) أخذت درجة موافقة متوسطة.
- ✓ نلاحظ أن العبارة رقم (06) "يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وأهداف المؤسسة" حيث أخذت الترتيب الأخير بمتوسط حسابي $X=3.37$ وهو في المجال (من 2.6 إلى 3.4) بدرجة متوسطة وانحراف معياري 1.21 حيث أنها تعمل على اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وأهداف المؤسسة.

✓ نجد أن مجمل اجابات بعد التوجه الاستراتيجي حصلت على درجة موافقة عالية وهذا يعني أنه توجد لدى إدارة الثانوية نظرة استراتيجية لتحسين مستوى تطبيق الرقمنة كما أنها تتبنى منهج مشاركة الجميع في التخطيط، كما أنها تدعم الإدارة العليا للثانوية سياسة التحول نحو العمل الالكتروني، بالإضافة أنها تراعي معتقدات وقيم وثقافة المجتمع وتسعى نحو التحول الرقمي.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع تطوير الأداء الإداري

الجدول رقم (17): توزيع الإجابات بعد تطوير الأداء الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
(01)	إدخال تكنولوجيا المعلومات يحسن من خدمات الإدارة في الثانوية.	4.42	0.73	1	عالية جدا
(02)	بيئة العمل مهيئة لاستقبال متطلبات تكنولوجيا المعلومات	3.80	0.99	7	عالية
(03)	اقامة دورات تدريبية لموظفي الثانوية لتحسين أدائهم واكسابهم مهارات	3.22	1.30	10	متوسطة
(04)	يتم منح الجوائز التشجيعية للمبدعين من موظفي الثانوية	3.08	1.52	11	متوسطة
(05)	يؤدي الموظفون أعمالهم بالكفاءة المرجوة	3.85	1.06	6	عالية
(06)	يتوفر لدى الموظفين القدرة على حل المشكلات اليومية التي تواجههم أثناء العمل	4.02	1.04	5	عالية
(07)	تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين	3.37	1.26	9	متوسطة
(08)	يتم تسهيل إجراءات العمل الإداري في المؤسسة	4.02	1.04	4	عالية
(09)	يتم أداء المهام في الوقت المحدد	4.11	0.83	2	عالية
(10)	يلتزم الأفراد بأساليب وإجراءات العمل	4.05	1.02	3	عالية
(11)	توفير التقنيات الحديثة للإبداع والتميز في العمل الإداري	3.54	1.26	8	عالية
	بعد تطوير الأداء الإداري	3.77	0.83	/	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

- ✓ نلاحظ من خلال الجدول رقم(17) أن عبارات بعد تطوير الأداء الإداري جاءت بمتوسط حسابي $X=3.77$ وهو في المجال من(3.4 إلى 4.2) وانحراف معياري 0.83
- ✓ نرى أن العبارة رقم (01) "إدخال تكنولوجيا المعلومات يحسن من خدمات الإدارة في الثانوية" أخذت المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدر $X= 4.42$ وهو في المجال (من 4.2 إلى 5) وبدرجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.73
- ✓ نلاحظ أن العبارات رقم (03) ورقم (04) ورقم (07) أنها أخذت درجة موافقة متوسطة.
- ✓ يتبين أن العبارة رقم (04) "يتم منح الجوائز التشجيعية للمبدعين من موظفي الثانوية" بمتوسط حسابي قدره $X= 3.08$ وهو في المجال (من 2.6 الى 3.4) وهو بدرجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.52 حيث أخذت الترتيب الأخير أي الرتبة 11.
- ✓ يتضح أن مجمل عبارات بعد تطوير الأداء الإداري جاءت بدرجة عالية ويعني هذا أن درجة موافقة عالية لتطوير الأداء الإداري ويتمثل في إدخال تكنولوجيا المعلومات يحسن من خدمات الادارة وتوفر بيئة مهينة لاستقبال متطلبات تكنولوجيا المعلومات ويؤدي الموظفون أعمالهم بالكفاءة كما يتوفر لدى الموظفين القدرة على حل المشكلات اليومية كما يتم أداء المهام في الوقت المحدد وتسهيل في اجراءات العمل الإداري ويلتزم الافراد بهذه الأساليب وإجراءات العمل وتوفير التقنيات للإبداع والتميز في العمل الإداري.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: أدوات اختبار الفرضيات

تم اخضاع البيانات إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS₂₅)، ويضم مجموعة من الاختبارات ومن بين الأدوات الاحصائية تتمثل فيما يلي:

الجدول رقم (18): يوضح أدوات اختبار الفرضيات

الأدوات	شرح الأدوات الإحصائية
التكرارات والنسب المئوية	تم استعماله لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد اجاباتهم على عبارات الاستبيان
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبيان
المتوسط الحسابي X	وهو متوسط مجموعة من القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك من أجل التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ويساعد أيضا في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري	وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة واتجاههم نحو كل عبارة أو محور أو بعد من الاستبيان، ويوضح تشتت إجابات أفراد العينة فكلما اقترب من 0 يعني تركيز واذا العكس يعني تشتت
معامل الارتباط بيرسون R	يستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ويمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب صدق الاستبيان
الانحدار البسيط والمتعدد	يعمل على توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F
معامل التحديد R ²	يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر فيها المتغير المستقل على المتغير التابع
مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 أي أن احتمال الخطأ في المعاينة لا يزيد عن 0.05
مستوى المعنوية (sig) واحتمال الخطأ (p-value)	يظهر في مخرجات البرامج الاحصائية مثل SPSS وعلى أساسه يتم اختبار دلالة النتائج وهو يعبر عن قيمة المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار (التي تعبر عما هو كائن من خلال البيانات الميدانية) والقيمة الجدولة (التي تعبر عما يجب أن تكون عليه النتائج)
اختبار ستودنت t-test	من أجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في المقياس الخماسي يساوي 3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

قبل أن نقوم بعملية اختبار الفرضيات يجب أن ندرك طبيعة توزيع البيانات ما إذا كانت تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وبتطبيق نظرية النهاية المركزية التي تنص على أنه إذا كانت العينة من 30 فما فوق فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

وفي دراستنا لدينا عينة من 35 موظف فاننا نخضع للتوزيع الطبيعي مما يستدعي لنا استخدام الاختبارات الإحصائية الطبيعية.

نقوم باختبار الفرضيات وفق مصفوفة الارتباط باستخدام معامل بيرسون R.

الجدول رقم(19): يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الأبعاد	المعامل المستوي	البنية التحتية	التحول المعرفي	الوسائط الإلكترونية	التوجه الإستراتيجي	تطوير الأداء الإداري	الرقمنة
البنية التحتية	معامل بيرسون	1	0.602	0.735	0.739	0.647	0.838
	مستوى الدلالة	/	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	المجموع	35	35	35	35	35	35
التحول المعرفي	معامل بيرسون	0.602	1	0.755	0.684	0.611	0.861
	مستوى الدلالة	0.000	/	0.000	0.000	0.000	0.000
	المجموع	35	35	35	35	35	35
الوسائط الإلكترونية	معامل بيرسون	0.735	0.755	1	0.833	0.653	0.938
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	/	0.000	0.000	0.000
	المجموع	35	35	35	35	35	35
التوجه الاستراتيجي	معامل بيرسون	0.739	0.684	0.833	1	0.598	0.923
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	/	0.000	0.000
	المجموع	35	35	35	35	35	35
تطوير الأداء الإداري	معامل بيرسون	0.647	0.611	0.653	0.598	1	0.698
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	/	0.000
	المجموع	35	35	35	35	35	35
الرقمنة	معامل بيرسون	0.838	0.861	0.938	0.923	0.698	1
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	/
	المجموع	35	35	35	35	35	35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

- ❖ نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن علاقة الارتباط بين الرقمنة وتطوير الأداء الإداري بلغت 0.698 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال إحصائياً بمعنى وجود علاقة ارتباط قوية بين الرقمنة وتطوير الأداء الإداري.
- ❖ كما نشير إلى علاقة الارتباط بين أبعاد الرقمنة وتطوير الأداء الإداري، حيث نجد أن الارتباط بين بعد البنية التحتية وتطوير الأداء الإداري بلغت 0.647 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال إحصائياً وعلاقة الارتباط بينهم قوية.
- ❖ وبالنسبة للارتباط بين بعد التحول المعرفي وتطوير الأداء الإداري بلغت 0.611 ومستوى الدلالة 0.000 أي دال إحصائياً أي توجد علاقة ارتباط قوية.
- ❖ وبلغت نسبة الارتباط بين الوسائط الإلكترونية وتطوير الأداء الإداري 0.653 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال إحصائياً وتوجد علاقة ارتباط قوية.
- ❖ بالنسبة للارتباط بين التوجه الاستراتيجي وتطوير الأداء الإداري بلغت 0.598 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال إحصائياً وتوجد علاقة ارتباط قوية بينهم.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.

نستخدم الانحدار الخطي البسيط وهو المناسب لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (20): الانحدار الخطي البسيط للبنية التحتية على تطوير الأداء الإداري

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد R ²	الارتباط R	
0.000	23.729	0.418	0.647	نموذج 1 البنية التحتية تطوير الأداء الإداري
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط				
مستوى الدلالة SIG	T	معاملات غير معيارية		نموذج 1
		BETA	الخطأ المعياري	
0.079	1.810	/	0.573	ثابت
0.000	4.871	0.647	0.157	البنية التحتية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

يبين الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط R بين البنية التحتية وتطوير الأداء الإداري بلغت 0.647 أي بنسبة 64.7% وهي قيمة موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً وهي علاقة طردية، أما معامل التحديد بلغت قيمته $R^2=0.418$ أي بنسبة 41.8% من تغيرات تطوير الأداء الإداري ناتجة عن تغيرات البنية التحتية والباقي تخضع لتغيرات أخرى.

أما بالنسبة لاختبار F للتباين بلغت قيمته 23.729 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال إحصائياً أي أن تباين قيم تطوير الأداء الإداري تعزى لتباين قيم البنية التحتية كما نلاحظ في الجدول من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=B_0+B_1(X_1)$$

$$(البنية التحتية) = B_0+B_1 = \text{تطوير الأداء الإداري}$$

$$Y=1.037+0.765 X$$

حيث بلغ معامل المتغير المستقل 0.765 وبإجراء اختبار T لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال إحصائياً أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة ومنه الفرضية محققة

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل المعرفي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.

نستخدم الانحدار الخطي البسيط وهو المناسب لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (21): الانحدار الخطي البسيط للتحويل المعرفي على تطوير الأداء الإداري

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000	19.682	0.374	0.611	نموذج 2 التحول المعرفي تطوير الأداء الإداري	
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط					
مستوى الدلالة SIG	T	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		نموذج 2
		BETA	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.275	/	0.396	2.091	ثابت
0.000	4.436	0.611	0.114	0.506	التحول المعرفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بين التحول المعرفي وتطوير الأداء الإداري بلغت 0.611 أي بنسبة 61.1% وهي قيمة متوسطة وموجبة أي ارتباط طردي ودالة إحصائية، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.374$ أي بنسبة 37.4% من تغيرات تطوير الأداء الإداري ناتجة عن التحول المعرفي وباقي النسبة تخضع متغيرات أخرى، أما بالنسبة لاختبار F للتباين بلغت قيمته 19.682 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال إحصائياً أي تباين قيم تطوير الأداء الإداري تعزى لتباين قيم التحول المعرفي، كما نلاحظ من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=B_0+B_1(X_2)$$

(التحول المعرفي) = B_0+B_1 = تطوير الأداء الإداري

$$Y=2.091+0.506 X$$

حيث بلغ معامل المتغير المستقل 0.506 وبإجراء اختبار T لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال إحصائياً أي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحول المعرفي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة ومنه الفرضية محققة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للوسائط الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.

نستخدم الانحدار الخطي البسيط وهو المناسب لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (22): الانحدار الخطي البسيط للوسائط الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000	24.579	0.427	0.653	نموذج 3 الوسائط الإلكترونية تطوير الأداء الإداري	
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط					
مستوى الدلالة SIG	T	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		نموذج 3
		BETA	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.027	/	0.386	1.940	ثابت
0.000	4.958	0.653	0.108	0.535	الوسائط الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الوسائط الإلكترونية وتطوير الأداء الإداري $R=0.653$ أي بنسبة 65.3% وهي قيمة متوسطة وموجبة أي ارتباط طردي وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما معامل التحديد بلغت قيمته $R^2=0.427$ أي بنسبة 42.7% من تغيرات تطوير الأداء الإداري ناتجة عن الوسائط الإلكترونية والباقي تخضع متغيرات خارج الدراسة الحالية، أما اختبار F للتباين قيمة 24.579 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال إحصائياً أي تباين قيم تطوير الأداء الإداري تعزى لتباين قيم الوسائط الإلكترونية كما نلاحظ من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=B_0+B_1(X_3)$$

(الوسائط الإلكترونية) B_0+B_1 = تطوير الأداء الإداري

$$Y=1.940+0.535 X$$

حيث بلغت قيمة معامل المتغير المستقل 0.535 وبإجراء اختبار T لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دالة إحصائية أي تشير انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوسائط الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة ومنه الفرضية محققة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة:

والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.

نستخدم الانحدار الخطي البسيط وهو المناسب لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (23): الانحدار الخطي البسيط للتوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الإداري

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000	18.352	0.357	0.598	نموذج 4 التوجه الاستراتيجي تطوير الأداء الإداري	
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط					
مستوى الدلالة SIG	T	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		نموذج 4
		BETA	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.784	/	0.383	2.213	ثابت
0.000	4.284	0.598	0.104	0.444	التوجه الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي وتطوير الأداء الإداري بلغت $R=0.598$ أي بنسبة 59.8% وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً أي ارتباط طردي في حين بلغ معامل التحديد $R^2=0.357$ أي بنسبة 35.7% من تغيرات تطوير الأداء الإداري ناتجة عن التوجه الاستراتيجي والنسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى، كما بلغ اختبار F للتباين قيمة 18.352 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دالة إحصائياً أي تباين قيم تطوير الأداء الإداري تعزى لتباين قيم التوجه الاستراتيجي، كما نلاحظ من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=B_0+B_1(X_4)$$

(التوجه الاستراتيجي) B_0+B_1 = تطوير الأداء الإداري

$$Y=2.213+0.444 X$$

حيث بلغت قيمة معامل المتغير المستقل 0.444 وبإجراء اختبار T لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال إحصائياً، ويتضح أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة ومنه الفرضية محققة.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.

نستخدم الانحدار الخطي البسيط وهو المناسب لاختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (24): الانحدار الخطي البسيط للرقمنة على تطوير الأداء الإداري

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000	31.410	0.488	0.698	نموذج 5 الرقمنة تطوير الأداء الإداري	
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط					
مستوى الدلالة SIG	T	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		نموذج 5
		BETA	الخطأ المعياري	B	
0.002	3.336	/	0.430	1.435	ثابت
0.000	5.605	0.698	0.121	0.676	الرقمنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

من خلال الانحدار الخطي البسيط نجد أن قيمة معامل الارتباط بين الرقمنة وتطوير الأداء الإداري بلغت 0.698 أي بنسبة 69.8% وهي موجبة وارتباط طردي، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.488$ أي بنسبة 48.8% من تغيرات تطوير الأداء الإداري ناتجة عن تغيرات الرقمنة، أما بالنسبة لاختبار F للتباين بلغت قيمته 31.410 ويشير إلى مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال إحصائياً، ومن خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=B_0+B_1(X_5)$$

(الرقمنة) = B_0+B_1 تطوير الأداء الإداري

$$Y=1.435+0.676 X$$

حيث بلغت قيمة معامل المتغير المستقل 0.676 وبإجراء اختبار T لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال إحصائياً.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية محققة بصفة عامة ويبقى الآن تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في المتغير التابع.

سادساً: اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

نقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للفرضية الرئيسية لمعرفة البعد الأكثر تأثيراً في تطوير الأداء الإداري، حيث نقوم بإدخال أبعاد الرقمنة (البنية التحتية، التحول المعرفي، الوسائط الإلكترونية، التوجه الاستراتيجي) بحيث يتم قبول البعد الأكثر تأثيراً واستبعاد الأخرى باستخدام طريقة STEPWISE خطوة بخطوة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بين أبعاد الرقمنة وتطوير الأداء الإداري

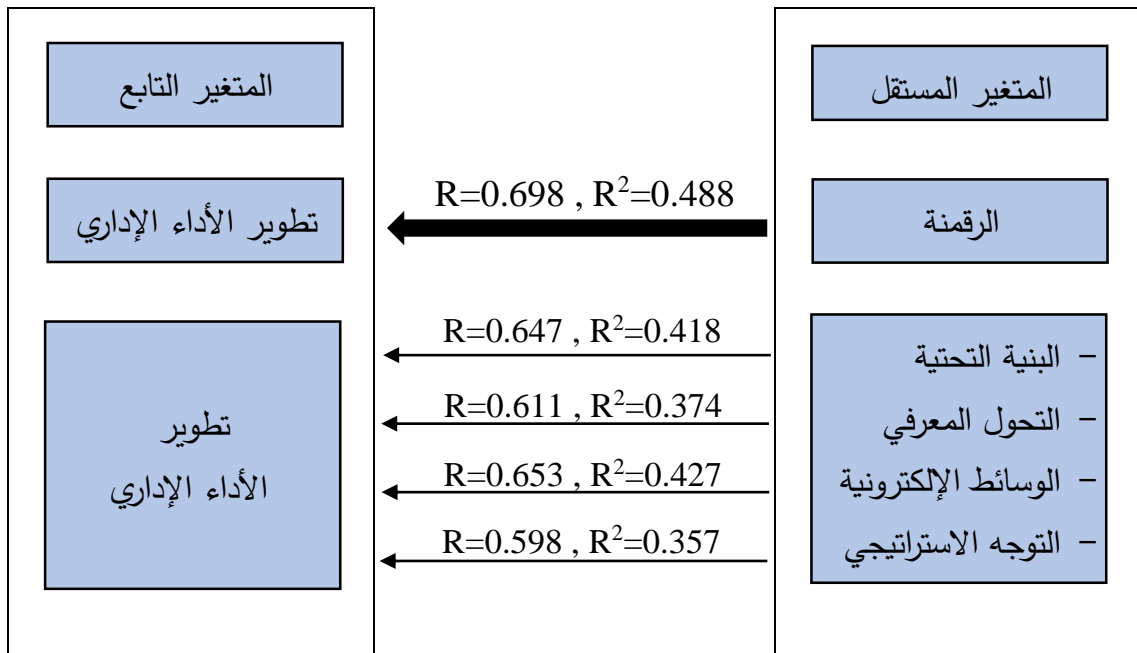
مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000	24.579	0.427	0.653	نموذج 6 الوسائط الإلكترونية تطوير الأداء الإداري	
معلومات اختبار الانحدار الخطي البسيط					
مستوى الدلالة SIG	T	معاملات معيارية	معاملات غير معيارية		نموذج 6
		BETA	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.027	/	0.386	1.940	ثابت
0.000	4.958	0.653	0.108	0.535	الوسائط الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS₂₅

من خلال الجدول رقم (25) الذي يبين الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية حيث نلاحظ أن بعد واحد من أبعاد المتغير المستقل وهو الوسائط الإلكترونية الذي له تأثير على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة حيث بلغ معامل هذا البعد المستقل 0.535 كما أن الخطأ المعياري بلغ 0.108 أي قيمة صغيرة وبالتالي تعكس دقة النموذج وبإجراء اختبار T لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 أي دال احصائياً، أما بالنسبة للبنية التحتية والتحول المعرفي و التوجه الاستراتيجي بلغ مستوى الدلالة لهما 0.061 و 0.177 و 0.473 وهما غير دالين إحصائياً.

وحسب وجهة المستجوبين يرون الوسائط الإلكترونية هي التي تؤثر على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.

الشكل رقم (13): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات

أولاً: مناقشة الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبنية التحتية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة. أظهرت نتائج الدراسة بأن هذه الفرضية محققة من خلال الجدول رقم (20) الانحدار الخطي البسيط تبين من خلال معامل الارتباط وجود علاقة طردية موجبة بين بعد البنية التحتية وتطوير الأداء الإداري بحيث يرى المستجوبين أن الأجهزة المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل وأن الشبكة محمية من الاختراق والتلاعب بالمعلومات كما تتوافق هذه البرمجيات مع الشبكة المستخدمة حيث توافر الحواسيب والبرامج والأجهزة يساهم بشكل كبير في نجاح العملية التعليمية ويحفز الموظفين على التحول الرقمي ويساهم في تطوير المهارات الإبداعية وحل المشاكل في العمل وبالتالي يساهم في تطوير الأداء وهذا ينطبق تماماً مع دراسة (سنية

نواصر 2017) حيث تشير الدراسة توفير تكنولوجيا أجهزة الحاسوب وتوفير ظروف العمل المناسبة يساهم في تطوير الأداء.

ثانيا: مناقشة الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحويل المعرفي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة. بينت الدراسة بان هذه الفرضية محققة حيث من خلال الجدول رقم (21) الانحدار الخطي البسيط تبين من خلال معامل الارتباط وجود علاقة طردية موجبة بين بعد التحويل المعرفي وتطوير الأداء الإداري، حيث نرى من خلال إجابات الموظفين أن العاملون لديهم خبرات تتناسب مع المهام المكلفين بها وأنه يتم تدريب الموظفين على استخدام هذه البرامج وأنه يتوفر لدى الثانوية موظفين قادرين على تشغيل وصيانة البرامج حيث تعمل على التحويل من إدارة ورقية إلى إدارة رقمية، وتعتبر ثانويات بلدية عين الملح من بين المؤسسات التي تسعى لتكون الأفضل نحو التحويل الرقمي للوصول إلى تطوير في أدائها الإداري وهذا يتوافق مع (دراسة أحمد عطية السيد أحمد يونس 2022).

ثالثا: مناقشة الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للوسائط الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة. بينت الدراسة بأن هذه الفرضية محققة من خلال الجدول رقم (22) الانحدار الخطي البسيط للوسائط الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري حيث تبين وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين الوسائط الإلكترونية وتطوير الأداء الإداري حيث تبين أنه يساهم البريد الإلكتروني في زيادة القدرة على تبادل المعلومات كما أنها تستخدم المؤسسة موقعها على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات عليها بشكل جيد كما أن البرمجيات المستخدمة ذات قدرات عالية لتسيير الثانوية بحيث أن هذه الوسائط من تقنيات الكترونية ومواقع والبريد الإلكتروني تلعب دور فعال بين الإدارة العليا والموظفين وجعل بيئة العمل أكثر مرونة وتعمل على تحسين عملية التفاعل بشكل سريع وفوري وهذا ما يتطابق مع (دراسة محمد لمين بورزق، سميحة بوعيني 2023) حيث توصلت ان اعتماد الرقمنة في المؤسسات التعليمية يعتمد على تقنيات منها الوسائط الإلكترونية.

رابعا: مناقشة الفرضية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة بين الدراسة بأن هذه الفرضية محققة وذلك من خلال الجدول رقم (23) الانحدار الخطي البسيط للتوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الإداري حيث تبين وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التوجه الاستراتيجي وتطوير الأداء الإداري ومن خلال إجابات الموظفين يرون أن المؤسسة تراعي قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع في تعاملها مع الرقمنة كما أن لدى إدارة الثانوية نظرة استراتيجية لتحسين مستوى تطبيق الرقمنة كما يرون أن المؤسسة تسعى لإقناع الموظفين بالتحويل الرقمي، فالمؤسسات التعليمية تعمل على استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف وهذا الأمر منطقي تماما و يتطابق مع الجانب النظري في متطلبات الرقمنة حيث ذكرنا بأن

المؤسسات تعمل على تخطيط لمشروع الرقمنة وبالتالي تعمل على تحديد الاستراتيجية لتمييز وتصبح الأفضل وهذا ما يؤدي بالمؤسسات التعليمية إلى تطوير في أدائها الإداري.

خامسا: مناقشة الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة أظهرت نتائج الدراسة بأن هذه الفرضية محققة بصفة عامة ومن خلال الجدول (24) و (25) الانحدار الخطي يتضح أن الرقمنة لها تأثير على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة وبإجراء الانحدار الخطي المتعدد التدريجي تبين أن الوسائط الالكترونية لها أكثر تأثير على تطوير الأداء الإداري وهذا واضح من خلال بعض الدراسات السابقة نذكر منها (دراسة هيثم بركان 2022) و(دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي 2011) و(دراسة بلقاسم بعداش 2022).

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية في ثانويات بلدية عين الملح للتعرف على دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية، اعتمدنا على أداة الاستبيان في الدراسة وتم توزيع الاستبيان على الموظفين الإداريين و معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS حيث تبين ما يلي:

- أن هناك جهود معتبرة تقوم بها الثانويات من أجل تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة
- كما استخدمنا التحليل الوصفي لعينة من خلال إجابات المستجوبين في مختلف متغيرات الدراسة، ومن ثم اختبار الفرضيات ومناقشتها باستخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد التدريجي ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

محقة	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة	الفرضية الرئيسية
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبنية التحتية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة	الفرضية الأولى
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحول المعرفي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة	الفرضية الثانية
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للوسائط الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة	الفرضية الثالثة
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة	الفرضية الرابعة

المصدر: من إعداد الطالبة



الخاتمة



الخاتمة:

تناولنا في دراستنا موضوع دور الرقمنة في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية حيث أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية باعتبارها محرك للمؤسسات في تطوير أدائها الإداري فأصبح ينظر إليها ليس من جانب علمي فحسب بل يُنظر إليها من جانب عملي تتطلب استراتيجية للتحويل إلى النظام الرقمي، فعندما نتكلم عن الرقمنة وما تتطلبه من متطلبات وأساليب لا يكفي الإلمام بالجانب النظري فحسب بل يتطلب تجسيد هذه المفاهيم على أرض الواقع ودراستها في الجانب الميداني والذي يعتبر اللب لمعرفة واقع الرقمنة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة، فالرقمنة هي الآليات والأنشطة التي تعمل على التحول من طرق تقليدية إلى طرق إلكترونية باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أهداف المؤسسات، أما تطوير الأداء الإداري هو عملية تطوير المهارات التي تساهم في تطوير المؤسسات.

وفي الأخير نستنتج أن الرقمنة سهلت على الموظفين الكثير من المهام فهي توفر الوقت والجهد وتعمل على تحسين العملية التعليمية وبالرغم من أن لها العديد من الإيجابيات لكن مع ذلك تواجه تحديات التي يجب العمل على إيجاد حلول لها وتحسينها.

وبصفة عامة الرقمنة في المؤسسات أصبحت حتمية لمواكبة التغيير، والتكنولوجيا الحديثة والتي كان لها بالفعل في القضاء على الفساد وتحقيق الشفافية ووضوح الرؤية والقضاء على الضبابية والتي تعتبر عاملا في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية والعمل على تحقيق النجاح والتميز في المؤسسات.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى نتائج واقتراحات منها:

❖ النتائج النظرية:

- ✓ الرقمنة في المؤسسات التعليمية تعتبر من المواضيع التي لاقى اهتمام من طرف الباحثين.
- ✓ الرقمنة تعتمد على أربعة أبعاد رئيسية (البنية التحتية، التحول المعرفي، الوسائط الإلكترونية، التوجه الاستراتيجي).

✓ التطوير الإداري يعتمد على التدريب وتكنولوجيا المعلومات.

❖ النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقمنة على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول المعرفي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوسائط الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الإداري في المؤسسات المدروسة.

❖ الاقتراحات:

- ✓ تعزيز الربط بين الشبكات وتحديث البرمجيات المستخدمة وجعلها من الأولويات في المؤسسات التعليمية.
- ✓ العمل على ترقية مهارات الموظفين للوصول إلى صفر ورقة.
- ✓ العمل على تحسين سرعة تدفق الانترنت لضمان الاتصالات الفعالة.
- ✓ العمل على توفير إجراءات أمنية لتجنب سرقة المعلومات الإلكترونية.
- ✓ العمل على مشاركة جميع الموظفين في التخطيط لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ ضرورة العمل على اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي مع أهداف المؤسسة التعليمية.
- ✓ العمل على توفير البرامج التدريبية لتحسين أداء العاملين وتأهيلهم في مجال الرقمنة.
- ✓ العمل على منح الجوائز للموظفين لتحفيزهم على الإبداع والتميز في العمل.

❖ الآفاق المستقبلية للدراسة:

- إن موضوع الرقمنة فتح آفاق جديدة ونقترح مواضيع لدراستها منها:
- ✓ دور التوجه الاستراتيجي على تطوير الأداء الإداري.
- ✓ أثر معوقات الرقمنة على الأداء.
- ✓ دور التحول المعرفي في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الجزائرية.



قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية .

- أمحمد زرنوح. (2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسيولوجيا، جامعة الجلفة، 1(3).
- احمد عمر ديب صافي. (2023). الاداء الاداري المدرسي وادارة الجودة الشاملة. د.ب: دار مكتبة الشروق الثقافية.
- الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية. amatti.education.gov.dz (20, 11, 2023). الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية: amatti.education.gov.dz. تاريخ الاسترداد 01 05, 2024، من اخبار الجزائر: <https://akhbaraljazair.com/>
- العياشي زرار. (2015). الادارة الالكترونية: نظرة جديدة للمنظمات. مجلة الحقيقة، جامعة سكيكدة(33).
- أمينة وزين، و نبيلة مرابط. (2018). الادارة الالكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي (دراسة ميدانية ببلدية السواقي ولاية المدية) مذكرة نيل شهادة الماستر إدارة اعمال، المدية: جامعة يحي فارس.
- أيوب الشيكري. (2019). الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيبي علي البليلة، 8(1).
- بومزيد ابراهيم. (مارس، 2015). أهمية إدارة الأداء في تحسن انتاجية الموظفين. مجلة العلوم الانسانية، 15(العدد39/38).
- حسين حم عيد، و عبد القادر حنة. (2020). رقمنة المدرسة الجزائرية الحديثة واقع وأفاق: المدرسة الجزائرية اشكاليات وتحديات، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- حسين محمد الحسن. (2011). الادارة الالكترونية: المفاهيم الخصائص المتطلبات (الطبعة الأولى). عمان، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- خولة قشاو. (2021). واقع الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويره في ضوء متطلبات ضمان الجودة، اطروحة شهادة الدكتوراه LMD، تخصص علوم تربية. الجزائر: كلية التربية، جامعة الجزائر.
- خيرة بن يمينة، إدوارد ناشد نشأت، و أحمد زادي. (2019). دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تهيئة إدارة الموارد البشرية. مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، جامعة بني سويف 7(12).
- دلال بن عبد الليو، و سامية بوزعوط. (2023). الرقمنة الإدارية والأداء الوظيفي (دراسة ميدانية لدى موظفي بلدية جيجل)، مذكرة شهادة ماستر تخصص تنظيم وعلم في علم الاجتماع. جيجل: كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد الصديق.
- روفيا كوال، و فؤاد بوفطيمة. (2022). مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة الإمارات العربية المتحدة نموذجا. مجلة افاق للبحوث والدراسات، جامعة باتنة، 5(2).

- ريم بنت عمر بن منصور الشريف. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة "دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة عبد المالك عزيز بجدة". السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة.
- سعد غالب ياسين. (2020). الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- سمير شلغوم. (2020،03،01). الرقمنة كآلية لضمان جود العملية التعليمية: أعمال الملتقى الوطني المرسوم ب: دور الرقمنة في الجودة في التعليم العالي. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 57(خاص).
- سمير عماري. (2017). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. المسيلة: جامعة المسيلة.
- عائشة العيدي ، و مسعودة العيدي. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين أنفسهم بمدينة الاغواط. مجلة العلوم الاجتماعية، 14(2).
- عبد الحميد علي ايمان فوزي. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الاداء الاداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، 3(1).
- عبد الرحمان توفيق. (2011). الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية. مصر: الطبع والنشر والتوزيع محفوظة بملك.
- عبد الله علي صالح النجار، و عبد الله علي هادي العفاد. (مارس، 2022). متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، 9(52).
- عبد المالك هبال. (2023). اثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية دراسة حالة بنكي :BADR,BDL بالمسيلة . مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة المسيلة 14(1)، 469.
- عبدالرحمن عطية متولي محمد، حشمت عبد الحكم محمدين فراج، و أحمد عبدالفتاح حمدي الهنداوي. (2021). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة التربية، 2(190).
- علاء سفيان، و الجيلالي فقير. (2020). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة أعمال. تيارت: علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت.
- علي حميدوش ، و حميد بوزيدة. (ديسمبر، 2020). اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة " المتطلبات و العوائد " تجارب دولية " دروس و عبر ". المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي،جامعة بومرداس، 8(1).

- عوشار خديجة. (2020). واقع الرقمنة في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية بثانوية تسرات تسغات ولاية غليزان) مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع الاتصال. غليزان: جامعة عبد الحميد بن باديس.
- فايز عبد الرحمان الفروخ. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي (الطبعة الأولى). عمان، الاردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- فداء حامد. (2015). الادارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية (الطبعة الاولى). عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- كروز تراحيب العجمي. (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، دكتورا الفلسفة في التربية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة جنوب الوادي، 3(18).
- كريمة المبروك علي الرقيعي. (2 سبتمبر، 2017). تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا في ضوء التحولات العالمية المعاصرة. المجلة الليبية العالمية، ليبيا: كلية التربية، جامعة بنغازي، (27).
- محمد قريشي، و عبد الناصر موسى. (2011). مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة). مجلة الباحث، (العدد 09).
- محمد لمين بورزق، و سميحة بوعيني. (2023). واقع رقمنة المؤسسات التعليمية بعد أزمة كورونا (دراسة ميدانية بمديرية التربية بشار). مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 14(1).
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). الادارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية (الطبعة الاولى). القاهرة، مصر: الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مشاعل بنت هزاع المريخي. (2023). تحسين الأداء الإداري لمديريات المدارس الثانوية بمحافظة في ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(17).
- مصطفى يوسف كافي. (2011). الادارة الالكترونية. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- مليكة بوخاري، و سمير يحيوي. (2022). متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية - دراسة حالة الشباك الإلكتروني لبلدية البويرة. مجلة دراسات اقتصادية ASJP، 16(3).
- مناهل احمد يوسف. (2015). اثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة ادارة الأعمال. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
- منتهى عبد الزهرة محسن. (2011). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين. مجلة كلية التربية، 2(4).
- نبيلة شطارة، و سارة لبرش. (2017, 04 25). ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المحور الرابع: دور مراقبة التسيير في معالجة مشاكل المؤسسة وتحسين أدائها، عنوان المداخلة: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة. البليدة: جامعة البليدة.

- نجلاء احمد يس. (2013). الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية (الطبعة الاولى). القاهرة، مصر: دار العربي للنشر والتوزيع.
- نصر الله بوحميده. (سبتمبر, 2017). اثر استخدام الرقمنة في الرفع من درجة التحصيل الدراسي لدى الطالب. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 5(11).
- هدى بن لخضر. (2023). دور الرقمنة في تحسين الاداء الوظيفي في قطاع التربية(دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المغير) ، مذكرة ماستر علوم السياسية، تخصص سياسة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية. ولاية المغير: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- وزارة التربية الوطنية. (2015). تاريخ الاسترداد 05, 05, 2024، من موقع الرقمنة لوزارة التربية الوطنية: <https://amatti.education.gov.dz/>
- يزيد تفرارت، حنان سلاوتي، و ريمة بصري. (2020). مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر مع الإشارة إلى بعض المؤسسات الجزائرية. مجلة البديل الاقتصادي، 07(2).
- يزيد عباسي، و سلمية حفيظي. (2022). الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حكومة الجامعات الجزائرية. المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات، جامعة بسكرة، 5(2).
- يونس قرواط. (2022). ممارسات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته(دراسة حالة جامعة المسيلة). مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 7(2).

المراجع باللغة الأجنبية:

- ION, E.-I., & CRIVEANU, M. (2016). Organizational Performance – A Concept That Self-Seeks To Find Itself, Annals of the „Constantin Brâncuși” (Vol. 04). Târgu Jiu: University of Târgu Jiu.
- Daniel Maltais. (2012). Performance et gestion de la performance. Retrieved from Le Dictionnaire encyclopédique de l’administration publique: www.dictionnaire.enap.ca



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

رقم الميكاتوغرافي : 28011
رقم حساب الخزينة (RIB) : 00828001128000010149
العن الملح :
البلدية : عين الملح

مديرية التربية لولاية المسيلة
المؤسسة: ثانوية مصعب بن عمير
رقم الهاتف: 035479091
البريد الإلكتروني: mosabenomair@gmail.com

البطاقة الوصفية نموذج (933)

السنة الدراسية: 2024 / 2023

ترسل عن طريق السلم الإداري إلى مديرية تسيير الموارد المالية والمادية المديرية الفرعية لمراقبة تسيير المؤسسات العمومية تحت الوصاية قبل 15 ديسمبر من كل سنة.

1. المعلومات العامة:

تاريخ بنده المؤسسة: 1987
نوع المؤسسة: ابتدائية / عليا
نوع التنظيم: / /
شفاقة الاستيعاب: / /
ضبيعة البناء: صلب
مساحة المؤسسة بالمتر مربع: 5000
غير المبنية: 25000
المجموع: 30000
رقم وتاريخ قرار إنشاء أو تعديل المؤسسة: 87 / 62 1987/06/30
رقم وتاريخ مقرر إنشاء النظام أو إلغائه: 1987 / 62 1987/06/30

2. معلومات حول المحلات:

أ. الجناح البيداغوجي:

نوع المحلات	حجرات الدراسة	مخابر العلوم الطبيعية والعلوم الفيزيائية	مخابر المعلوماتية والتكنولوجيا	ورشة للتربية التشكيلية	ورشة للتربية الموسيقية	قاعة متعددة النشاطات	مكتبة وقاعة مطالعة	المرج	المجموع (1)
مستعملة	32	06	02	00	00	01	01	01	43
غير المستعملة	00	00	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	32	06	02	00	00	01	01	01	43

ب. الجناح الإداري:

نوع المحلات	مكاتب الإدارة	قاعة الأستراحة	قاعة الاجتماعات	قاعة التوليف والإعلام المدرسي	قاعة الأرشيف	القاعة الإنتظار	العجاية	المجموع (2)
مستعملة	11	01	00	00	02	02	02	16
غير المستعملة	00	00	00	00	00	00	00	00
المجموع	11	01	00	00	02	02	02	16

د. مرافق أخرى:

نوع المحلات	منشآت رياضية	فضائيات للوادي الثقافية والعلمية	مطعم	مرافق	وحدة الكشف والمتابعة	السكنات الوظيفية	المجموع (4)	المجموع العام (4+3+2+1)
مستعملة	03	00	01	00	00	03	04	66
غير المستعملة	00	00	00	01	00	03	04	04
المجموع	03	00	01	01	00	06	08	70

* هل يستفيد تلاميذ المؤسسة في مؤسسة أخرى من الإيواء؟ لا / /
* هل يستفيد تلاميذ المؤسسة في مؤسسة أخرى من الاطعام؟ لا / /
* هل تقام بالمؤسسة الحملات التالفة: الإيواء / /
* هل تتوفر المؤسسة على ربط بشبكة الأنترنت؟ لا / /

3. أجهزة الإعلام الآلي: عدد الاجهزة المستعملة في:

الإدارة: 08
قاعات التدريس: 03
مخابر الإعلام الآلي: 33
المجموع: 44

4. أجهزة التكييف: عدد الاجهزة المستعملة في:
الإدارة: 01
قاعات التدريس: 42
مخابر الإعلام الآلي: 02
المجموع: 45

5. حظيرة السيارات: الحصص النظرية: الرقم:
حظيرة السيارات: 01
قاعات التدريس: 42
مخابر الإعلام الآلي: 02
المجموع: 45

الطرز	الصف	سنة أول استعمال	رقم التسجيل	حالة السيارة
كونفر	رونو	2007	001249.307.28	معطلة

أشطب على العبارات غير المناسبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية: المسيلة

المفتشية العامة

بطاقة فنية للمؤسسة

1- تعريف المؤسسة

المؤسسة	البلدية	الدائرة	تاريخ الإنشاء	النمط	مخزن رقم التعريف الوطني
ثانوية مصعب بن عمير	عين الملح	عين الملح	1987	300/1000	28011
نظام الدراسة	البريد الإلكتروني	الهاتف	الفاكس	المساحة المبنية	المساحة الإجمالية
نصف داخلي	mosabenomair@gmail.com			25000.00	30000.00
بعد ما عن مقر الولاية					115 كلم

2- التأطير الإداري:

المدير				التاثير			
اللقب والاسم	الحالي	المصوب	الدرجة	تقنيّة	آخر زيارة	النقطة	اللقب والاسم
شحية اميلود	05 سنوات	06	06	2021	/	/	دوداري عادل
							الدرجة
							الرتبة الحالية في الأقمية في
							تقنيّة
							آخر زيارة
							النقطة

المستشار في التربية				المسير المالي				مستشار التوجيه والإرشاد م				
اللقب والاسم	الرتبة الحالية في الأقمية في	الدرجة	تقنيّة	آخر زيارة	النقطة	اللقب والاسم	الرتبة الحالية في الأقمية في	الدرجة	تقنيّة	آخر زيارة	النقطة	
بيوتوار اسماعيل	03 سنوات	4	2022	/	/	بن شهابه راضية	01 سنة	01	01	2022/09/01	01	

موظفو الأمانة	مساعدو التربية	مشرفو التربية	موظفون الاقتصادية	عمال مهنيون (1)	اعوان و.والامن	مج
05	00	04	00	16	02	32

(1) - جميع الأصناف - يستثنى من الإحصائيات في هذا الجدول موظفو التأطير الإداري المذكورون اعلاه

3- ظروف التمدرس

الماء	الكهرباء	التدفئة	هل التلاميذ في حاجة إلى:		النقل المدرسي على مسافة 2.5 كلم:		احتياجات أخرى
			داخلية	نصف داخلية	متوفر	ناقص	
نعم	لا	نعم	لا	نعم	متوفر	نعم	قدم مرافق المؤسسة
نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	

4- المرافق والوسائل

عدد حجرات الدراسة	عدد المخابر العلمية	عدد الورشات	التجهيز العلمي (متوفر ناقص- منعدم)	عدد مخابر الإعلام الألي	وحدة الكشف والمتابعة (نعم- لا)	عدد المطاعم	عدد السكنات الإلزامية	عدد السكنات المشغولة
26	06	00	متوسط	01	لا	01	06	04
المشغولة من ذوي الحق فيها	المشغولة من غيرهم	المشغولة من خارج قطاع التربية	متقاعدو التربية	عدد المرادق	طاققتها الإجمالية	عدد المرادق المشغولة	عدد المطاعم	مخزن عام
04	00	00	00	06	300	00	01	300
عدد المكاتب الإدارية	قاعة الاجتماعات	قاعة العلاج	عدد مخازن التعليم التقني	نوع وسيلة النقل وحالتها	المكتبة	عدد المكاتب الإدارية	قاعة المطالعة (نعم- لا)	مضمار سباق السرعة (نعم- لا)
10	01	00	02	حافلة نقل مدرسي	01	10	نعم	نعم
قاعة المطالعة (نعم- لا)	عدد المساحات	مساحتها الإجمالية	عدد المساحات الخضراء	مساحتها الإجمالية	قاعة الرياضة (نعم- لا)	ملعب نوع ماتيكو (نعم-لا)	ميدان سباق العدو الطويل (نعم- لا)	مضمار رمي الجلة (نعم- لا)
نعم	01	/	01	/	01	نعم	ميدان سباق العدو الطويل (نعم- لا)	مضمار رمي الجلة (نعم- لا)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية: المسيلة

المفتشية العامة

بطاقة فنية للمؤسسة

1- تعريف المؤسسة

المؤسسة	البلدية	الدائرة	تاريخ الإنشاء	النمط	رقم التعريف الوطني
ثانوية الرائد بعرير محمد العربي	عين الملح	عين الملح	1988	300/1000	28026
نظام الدراسة	البريد الإلكتروني	الهاتف	الفاكس	المساحة المبنية	المساحة الإجمالية
نصف داخلي	Lyceebaair@gmail.com	035478605	035478605	8300م	3هكتارات

2- التأطير الإداري:

المدير				الناظر			
اللقب والاسم	الحالي المنصب	الأقدمية في الدرجة	الدرجة	تقنيّة زيارة آخر	اللقطة	اللقب والاسم	الدرجة
بن بلخير نسمة	5سنوات	8	2023-03-22	15.5	عامة امحمد	10سنوات	7

المستشار في التربية				المدير المالي				مستشار التوجيه والإرشاد م م				
اللقب والاسم	الرتبة الحالية في الأقدمية	الدرجة	تقنيّة زيارة آخر	اللقطة	اللقب والاسم	الرتبة الحالية في الأقدمية	الدرجة	تقنيّة زيارة آخر	اللقطة	مدة المكوث بالمؤسسة	تاريخ التصويب	مدة المكوث بالمؤسسة
سوفي رفيع	5	3	2023/02/27	ز	ماموني وريدة	11سنة	8	2019-09-29	8	مبروكي مباركة	4	092020-20

موظفو الأمانة	مساعدو التربية	مشرفو التربية	موظفو الاقتصادية	عمال مهنيون(1)	أعوان و.و. والأمن	مج
02	00	05	00	16	03	26

(1) - جميع الأصناف. - يستثنى من الإحصائيات في هذا الجدول موظفو التأطير الإداري المذكورون أعلاه

3- ظروف التمدرس

الماء	الكهرباء	التدفئة		هل التلاميذ في حاجة إلى:		النقل المدرسي على مسافة 2.5 كلم:		احتياجات أخرى
		لا	نعم	لا	نعم	متوفر	ناقص	
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا

4- المرافق والوسائل

عدد حجرات الدراسة	عدد المخابر العلمية	عدد الورشات	التجهيز العلمي (متوفر-ناقص- منعدم)	عدد مخابر الإعلام الآلي	وحدة الكشف والمتابعة (نعم- لا)	عدد المطاعم	عدد السكنات الإلزامية	عدد السكنات المشغولة
27	04	02	متوفر	01	00	01	7+استوديو	07
المشغولة من ذوي الحق فيها	المشغولة من غيرهم	المشغولة من خارج قطاع التربية	متقاعد التربية	عدد المرائد	طاقاتها الإجمالية	عدد المرائد المشغولة	عدد المطاعم	مخزن عام
05	02	00	00	01	00	0	01	01
عدد المكاتب الإدارية	قاعة المطالعة (نعم- لا)	عدد المساحات الإجمالية	عدد المساحات الخصراء	عدد مخازن التعليم التقني	قاعة العلاج	قاعة الاجتماعات	نوع وسيلة النقل وحالتها	المكتبة
10	لا	00	00	03	00	00	00	01
نعم	لا	01	لا	مساحتها الإجمالية	عدد المساحات الخصراء	مساحتها الإجمالية	قاعة الرياضة (نعم- لا)	مضمار سباق السرعة (نعم- لا)
لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا
ميدان سباق العدو الطويل (نعم- لا)	مضمار رمي الجلّة (نعم- لا)	مضمار الوثب الطويل (نعم- لا)	مضمار الوثب الطويل (نعم- لا)	المرجع (العدد)	مضمار الوثب الطويل (نعم- لا)	مضمار رمي الجلّة (نعم- لا)	قاعة الاساتذة (العدد)	لا
لا	نعم	نعم	نعم	01	نعم	نعم	01	نعم

تسجيل خروج

مديرية التربية لولاية المسيلة بلدية عين الملاح

ثانوية مصطفى بن عفيف



الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية - فضاء المؤسسة -

متابعة السكنات الوظيفية

متابعة وضعية الكتاب المدرسي

القوائم النهائية المرشحين لشهادة البكالوريا

متابعة تنفيذ الملاح

فضاء الأولياء



اولياء التلاميذ
التسجيل عن بعد
التكوين عن بعد

الهيكل



متابعة الهياكل
السكنات الوظيفية
الاستقصاء الشامل

المستخدمين



التوقيات
التأجيل
التوظيف

المدارس



نقاط التلاميذ
المواظبة
التوجيه المدرسي

حسابي الشخصي إشغالاتكم مديرية التربية لولاية المسيلة ثانوية مصعب بن عمير (عين الملح)

الصفحة الرئيسية تسيير التعرض

تسيير النقاط الدخول	مواظبة التلاميذ الدخول	تحويلات التلاميذ الدخول	ملفات التلاميذ الدخول
تقديرات القبول و التوجيه الدخول	نتائج شهادة البكالوريا الدخول	الامتحانات الرسمية الدخول	تسيير الإستدراك الدخول
التقرير العام لتسيير م الدخول	إعادة إدماج التلاميذ الدخول	الدخول المدرسي الدخول	الانتقال و التوجيه الدخول
		التمدرس بالأرقام الدخول	توقعات الدخول المدرسي الدخول

وزارة التربية الوطنية جميع الحقوق محفوظة © 2024-2015

حسابي الشخصي إشغالاتكم مديرية التربية لولاية المسيلة ثانوية مصعب بن عمير (عين الملح)

الصفحة الرئيسية تسيير المستخدمين

متابعة الإضرابات الدخول	غيابات المستخدمين الدخول	محاضر التنصب الدخول و الخروج الدخول	ملفات المستخدمين الدخول
الإمتحانات المهنية الدخول	التسجيل على قوائم التأهيل الدخول	الإنتماء النقابي الدخول	منحة المردودية وتحسين الأداء الدخول
المستخدمين بالأرقام الدخول	الحركة التنقلية الدخول	حسابات الأساتذة الدخول	طلبات وثائق إنشغالات الدخول
			حصيلة عملية الإسناد الدخول

وزارة التربية الوطنية جميع الحقوق محفوظة © 2024-2015

حسابي الشخصي | إشغالاتكم | مديرية التربية لولاية المسيلة (تأنيوة مصعب بن عمير (عين الملح))

الصفحة الرئيسية | تسير الهياكل

معلومات الاتصال بالإنترنت و تجهيزات الإعلام الآلي | الدخول

تجهيزات مشروع اللوحات الإلكترونية | الدخول

تجهيزات مشروع ESN | الدخول

اشعارات وضعية التدفئة | الدخول

السكنات الوظيفية | الدخول

حسابي الشخصي | إشغالاتكم | مديرية التربية لولاية المسيلة (تأنيوة مصعب بن عمير (عين الملح))

الصفحة الرئيسية | أولياء التلاميذ

الكتاب المدرسي الرقمي | الدخول

تفعيل حسابات أولياء التلاميذ | الدخول

وزارة التربية الوطنية جميع الحقوق محفوظة © 2015-2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة الأعمال

استمارة استبيان حول:

دور الرقمنة في تطوير الأداء الاداري للمؤسسات التعليمية

دراسة ميدانية ثانويات بلدية عين الملح

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. في اطار اعداد مذكرة ماستر بعنوان " دور الرقمنة في تطوير الأداء الاداري للمؤسسات التعليمية

"دراسة ميدانية ثانويات بلدية عين الملح"

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان ووضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن اختيارك وارجوا منكم ملء المثل ومات

بدقة والاجابة على كل العبارات، ونحيطكم علما أن اجابتم في سرية تامة وأن تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وفي

الأخير تقبلوا تحياتنا الخالصة.

- تحت اشراف الدكتور:

- عسلي نور الدين

- من اعداد الطالبة:

- رقيق سارة

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الرجاء وضع العلامة (X) أمام الاجابة التي تعبر عن اختيارك

أنثى

ذكر

1- الجنس:

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة الى 40 سنة من 40 سنة الى 50 سنة من 50 سنة فما فوق

دراسات عليا

جامعي

ثانوي أو تقني

3- المستوى التعليمي:

..... أخرى اذكرها

عقود

اداري

مدير

4- المستوى الوظيفي:

من 15 سنة فما فوق

من 10 الى 15 سنة

من 5 الى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

5- الخبرة:

الرقمنة في المؤسسات التعليمية (الثانوية)					
رقم	الفقرة	موافق بشدة ☺	موافق ☺	موافق إلى حد ما ☺	غير موافق بشدة ☹
البعد الأول: البنية التحتية					
1	الأجهزة المستخدمة في الثانوية تتناسب مع طبيعة العمل				
2	تتوافق البرمجيات تسيير الثانوية امع الشبكة المستخدمة في العمل				
3	الشبكة المستخدمة محمية من الاختراق والتلاعب بالمعلومات				
4	يوجد اتصال بين الشبكة الداخلية وشبكة الانترنت				
5	تمتاز الشبكات داخل الثانوية بالسرعة العالية				
6	تحصل المؤسسة على تحديث البرمجيات المستخدمة				

البعد الثاني: التحول المعرفي					
1	العاملون في الثانوية لديهم خبرات ادارية تتناسب مع المهام المكلفون بهم.				
2	يتم تدريب الموظفين على استخدام البرامج وتوجيههم				
3	يتوافر لدى الثانوية موظفين قادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلك ترونية				
4	تعمل إدارة الثانوية على ترقية مهارات الموظفين في استخدام ال برمجيات				

البعد الثالث: الوسائط الالكترونية					
1	يتم استخدام الانترنت في الثانوية بصورة واسعة في اطار الاتصالات الفعالة				
2	يساهم البريد الالكتروني في زيادة القدرة على تبادل المعلومات				
3	البرمجيات المستخدمة ذات قدرات عالية لتسيير الثانوية				
4	تتوفر المؤسسة على اجراءات أمنية سريعة لمواجهة الاختلالات الالك ترونية				
5	تستخدم المؤسسة موقعها على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات عليها بشكل جيد				

البعد الرابع: التوجه الاستراتيجي					
1	توجد لدى إدارة الثانوية نظرة استراتيجية متكاملة لتحسين مستوى تطبيق الرقمنة				
2	تتبنى الثانوية منهج مشاركة الجميع في التخطيط				
3	تدعم الادارة العليا لثانوية سياسة التحول نحو العمل الالكتروني				
4	تراعي المؤسسة قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع في تعاملها مع الرقمنة				
5	تسعى إدارة الثانوية لاقناع الموظفين بعملية التحول ال رقمي				
6	يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي وأهداف المؤسسة				

المحور الثالث: تطوير الأداء الإداري

تطوير الأداء الإداري					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة ☺☺	موافق ☺	موافق إلى حد ما ☺	غير موافق بشدة ☹☹
1	ادخال تكنولوجيا المعلومات يحسن من خدمات الادارة في الثانوية				
2	بيئة العمل مهيئة لاستقبال متطلبات تكنولوجيا المعلومات				
3	اقامة دورات تدريبية لموظفي الثانوية لتحسين أدائهم و ا كسابهم مهارات				
4	يتم منح الجوائز التشجيعية للمبدعين من موظفي الثانوية				
5	يؤدي الموظفون أعمالهم بالكفاءة المرجوة				
6	يتوفر لدى الموظفين القدرة على حل المشكلات باليومية التي تواجههم أثناء العمل				
7	تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين				
8	يتم تسهيل اجراءات العمل الاداري في المؤسسة				
9	يتم اداء المهام في الوقت المحدد				
10	يلتزم الأفراد بأساليب و اجراءات العمل.				
11	توفير التقنيات الحديثة للابداع والتميز في العمل الاداري				

شكرا على المساهمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في:

رقم:

إلى السيد:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
س شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
بإشرافنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	رقيق بسارة	194935074303	203654827	
02				

عنوان المذكرة:
.....

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في:

إلى السيد: **عبد بن ثابت**
محمد بقرين الحوي

موضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

شهادة الماستر في شعبة **علوم التسيير** تخصص **إدارة الأعمال**

فإبه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

لنية:

رقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. و/ا.ر.س	الإمضاء
01	زقيق سارة	191935077303	203 6 5 4827	SARA
02				

ان المذكورة: **حور السويدي في تسيير الأعمال الإدارية**

للكو مساتر التعليميه لدراسه جديده خارجيات بالدرجته اولى

ف(الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): رقيّة د. د. سارة المولود بتاريخ: 27/08/2001 بـ
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم:
الصادرة بتاريخ: 11/11/2018 عن
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص:
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:
الأداء الإداري للهيئات التكوينية
دراسة ميدانية تشاركية لبلدية عين
البحر

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024/05/27



التوقيع والبصمة

Sara

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: د

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.647 ^a	.418	.401	.64579

a. Predictors: (Constant), ب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.896	1	9.896	23.729	.000 ^b
	Residual	13.762	33	.417		
	Total	23.659	34			

a. Dependent Variable: د

b. Predictors: (Constant), ب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.037	.573		1.810	.079
	ب	.765	.157	.647	4.871	.000

a. Dependent Variable: د

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	م ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: د

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.611 ^a	.374	.355	.67014

a. Predictors: (Constant), م

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.839	1	8.839	19.682	.000 ^b
	Residual	14.820	33	.449		
	Total	23.659	34			

a. Dependent Variable: د

b. Predictors: (Constant), م

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2.091	.396		5.275	.000
	م	.506	.114	.611	4.436	.000

a. Dependent Variable: د

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	و ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: د

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 ^a	.427	.410	.64101

a. Predictors: (Constant), و

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.099	1	10.099	24.579	.000 ^b
	Residual	13.559	33	.411		
	Total	23.659	34			

a. Dependent Variable: د

b. Predictors: (Constant), و

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.940	.386		5.027	.000
	و	.535	.108	.653	4.958	.000

a. Dependent Variable: د

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ت ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: د

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.598 ^a	.357	.338	.67876

a. Predictors: (Constant), ت

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.455	1	8.455	18.352	.000 ^b
	Residual	15.203	33	.461		
	Total	23.659	34			

a. Dependent Variable: د

b. Predictors: (Constant), ت

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2.213	.383		5.784	.000
	ت	.444	.104	.598	4.284	.000

a. Dependent Variable: د

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الرقمنة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: د

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.698 ^a	.488	.472	.60606

a. Predictors: (Constant), الرقمنة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.537	1	11.537	31.410	.000 ^b
	Residual	12.121	33	.367		
	Total	23.659	34			

a. Dependent Variable: د

b. Predictors: (Constant), الرقمنة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	1.435	.430		3.336	.002
	الرقمنة	.676	.121	.698	5.605	.000

a. Dependent Variable: د

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	و	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: د

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.653 ^a	.427	.410	.64101

a. Predictors: (Constant), و

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.099	1	10.099	24.579	.000 ^b
	Residual	13.559	33	.411		
	Total	23.659	34			

a. Dependent Variable: د

b. Predictors: (Constant), و

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	1.940	.386		5.027	.000
	و	.535	.108	.653	4.958	.000

a. Dependent Variable: د

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance	
1	ب	.362 ^b	1.939	.061	.324	.459
	م	.274 ^b	1.382	.177	.237	.429
	ت	.175 ^b	.727	.473	.127	.305

a. Dependent Variable: د

b. Predictors in the Model: (Constant), و

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ