

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع: العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

حسيبة سعودي

تحت عنوان:

### أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية بمتوسطة الحسن ابن الهيثم وابتدائية جدي الديلمي

بالمسيلة 2024-2025

أعضاء لجنة المناقشة الموقرة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
نوري دومي	أستاذ مساعد أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
فوزية شرقي	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
سعيد كليوات	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024



ملحق بالقرار رقم .....10821..... المؤرخ في ..... 27 شهر 2020 .....  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرقي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

المسيد(ة): حسنية سعوي لصفة: طالب، أساتد، باحث  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ..... والصادرة بتاريخ: .....  
المسجل(ة) بكلية / معبد ..... حقوق قسم ..... العلوم السياسية  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عنوانها: أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة ابتدائية  
جدي الديلمي هيومنظمة الحسن بن القيم 2024-2025  
أصرح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 24 ماي 2025

توثق بي (5)



# شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تتحقق الأمنيات

أتقدم بكامل شكري وتقديري إلى السيدة المشرفة

الأستاذة الدكتورة فوزية شرقي

لما أبدته من جهود علمية وآراء سديدة أغنت البحث ليظهر بالصورة  
الحالية ؛

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها دور كبير في تقويم وتثمين  
هذه الدراسة ؛

وإلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة المسيلة

حسيبة

# إهداء

إلى كل من غرسوا في قلبي بذور الطموح وكانت دعواتهم سر نجاحي

إلى أبي الذي لم يبخل علي يوما بشيء

إلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة

إلى إخوتي سندي ودعمني في كل لحظة

وإلى كل أستاذ أضاء بعلمه عقل غيره

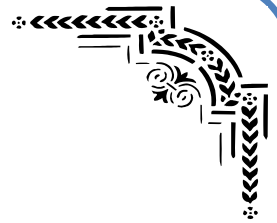
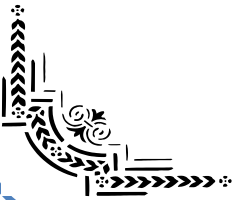
إلى أصدقائي وزملائي، وكل من ترك أثرا جميلا في طريقي

إلى كل من يعرفني

أهدي هذا العمل المتواضع كعربون شكر وتقدير.

حسيبة.

# مقدمة



شهدت الألفية الثانية تطورات عالمية جمة ، شملت شتى مناحي النظم الاجتماعية، الاقتصادية والسياسة...؛ وكذا ما حملته منظومة الثورة الصناعية الرابعة من طفرات في العديد من الأبعاد الاجتماعية ، الاقتصادية والتكنولوجية...؛ هذا التطور الهائل كان له بالغ الأثر في إحداث طفرات مُماثلة في المنظومة الإدارية وتقنياتها. الأمر الذي أحدث حركة متسارعة في تكييف هياكلها ووظائفها وأدوارها ومواردها المادية والبشرية بغية تلبية متطلبات العصر الرقمي. لذلك شهدت المؤسسات في الآونة الأخيرة تطورا ملحوظا في كيفية إدارتها لعملياتها الداخلية، والخارجية بفعل التقدم التكنولوجي الذي أحدث ثورة في مجال الاتصالات والمعلومات، والذي بدوره أثر بشكل كبير على أداء المؤسسات.

ولتحقيق التكيف والميزة التنافسية لهياكل وأدوار ووظائف هذه الأخيرة، كان لزاما تسريع سيرورة عملية الدمج بين التكنولوجيا والآليات الإدارية لكونها حجر الزاوية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وفعالية ؛ لذا فإن اعتماد الإدارة الإلكترونية لن يُحسن فقط الأداء بل يفتح آفاقا جديدة للتطور. وتعد عملية تبني دول العالم اليوم كل ما حمله محتوى ومضامين الثورة الصناعية الرابعة ، وما نتج عن ترسيخ نماذج الإدارة الإلكترونية من توفير للوقت والجهد والمال ، وكذا الانجاز له أثرا واضحا في قدرة وإمكانية المؤسسات بدءا من الأساليب الإدارية وإنهاء بمرحلة التنفيذ .

تتيح الإدارة الإلكترونية اليوم فرص العمل الحر أمام الأفراد، وتساعد المنظمات الحكومية في تقديم خدماتها للجمهور، وهذا التطور في التكنولوجيا والصناعات التكنولوجية أدى إلى استخدام الحواسيب كوسيلة للتعليم والتعلم، وخاصة في عملية الإدارة المدرسية، واتخاذ القرار وتسجيل وتوزيع التلاميذ ومتابعتهم وغيرها...؛ فموضوع الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي له من الأهمية البالغة في تطوير عمل المؤسسات من خلال استخدام التقنيات الحديثة في أعمالها، وتقييم الأعمال وتسهيل التواصل بين الموظف والإدارة، والصعوبات التي تواجهها المؤسسة في تطبيقها للإدارة الإلكترونية.

لذلك تهدف دراستنا للبحث في أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي : دراسة ميدانية بمتوسطة الحسن ابن الهيثم وابتدائية جدي الديلمي بولاية المسيلة 2024-

2025 ، وهذا من خلال تفكيك طبيعة الأثر والعلاقة بين المتغير المستقل ( الإدارة الإلكترونية ) والمتغير التابع ( الأداء المؤسسي ) ، وكذا المتغير التصنيفي مع التركيز على حالة متوسطة الحسن ابن الهيثم وإبتدائية جدي الديلمي بولاية المسيلة 2024-2025.

## 1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة كآتي:

ما أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي : دراسة ميدانية متوسطة الحسن ابن الهيثم وإبتدائية جدي الديلمي بولاية المسيلة 2024-2025 ؟.

وينبثق عن الإشكالية الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تطبق المؤسسات التربوية قيد الدراسة بولاية المسيلة الإدارة الإلكترونية 2024-2025 ؟.
- ما مستوى أداء المؤسسات التربوية قيد الدراسة بولاية المسيلة 2024-2025 ؟ .
- ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية قيد الدراسة بولاية المسيلة 2024-2025 ؟.

## II. فرضيات الدراسة:

بهدف الإجابة على السؤال الرئيسي وأسئلته الفرعية ، تم صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسية الأولى: تطبق المؤسسات التربوية قيد الدراسة بولاية المسيلة الإدارة الإلكترونية.
- الفرضية الثانية: يتميز أداء المؤسسات التربوية قيد الدراسة بولاية المسيلة بالجودة.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة.

**أهمية الدراسة:**

يعد بحثنا من جملة الدراسات الحديثة التي اهتمت بمعالجة موضوع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية، إذ تكمن أهميتها العلمية من خلال الاطلاع على أحدث التعريفات بخصوص متغيرات الدراسة، وهي الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي. بالإضافة لأهمية الإدارة الإلكترونية ومدى الاستفادة من تطبيقاتها. زد على ذلك تسليط الضوء على أهمية استخدام المؤسسات التربوية لتكنولوجيا المعلومات والروابط الذكية. تصبو دراستنا للكشف عن الأثر الذي يمكن أن تحققه المؤسسة التربوية من خلال اعتمادها على الأسلوب الإلكتروني في العملية التعلم والتعليم .

**III. أهداف الدراسة:**

يهدف بحثنا إلى تحديد أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي. كذلك تقصي درجه توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة . بالإضافة إلي توضيح الأثر بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي. كذلك معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التربوية.

**IV. مبررات اختيار الموضوع:**

- مبررات موضوعية: يُعد تبني الإدارة الإلكترونية من ضروريات الحقبة الرقمية، وهذا في ظل التوجهات العالمية. معرفة مدى مساهمة تبني نظم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة التربوية.
- مبررات ذاتية: تتمثل في الاهتمام الشخصي بمجال الإدارة الإلكترونية، والتحول الرقمي والرغبة في المعرفة النظرية والتطبيقية في هذا المجال.

**V. حدود الدراسة:**

**الحدود المكانية:** يتضمن البحث في الموضوع دراسة حالة ابتدائية جدي الديلمي، ومتوسطة الحسن ابن الهيثم بولاية المسيلة .

**الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2025/04/22 إلى غاية 2025/5/12.

## VI. منهج الدراسة:

اعتمدت دراستنا على منهج دراسة الحالة من خلال وصفنا للظواهر قيد الدراسة دون غيرها من الحالات المشابهة، إذ وقع اختيارنا على حالتنا مؤسستي **جدي الديلمي**، ومتوسطة **الحسن ابن الهيثم بولاية المسيلة**. لذلك كان اهتمامنا منصبا للبحث على تفسيرات منطقية لطبيعة الأثر بين متغيري الدراسة، وكذا محاولة إيجاد براهين تمنح للباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة من خلال تحليل المعلومات، والتي تم جمعها ومحاولة تفسيرها. وبالمقابل تم استخدام **المنهج الإحصائي** والذي يستخدم في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا من البيانات الرسمية وأيضا تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها، لذلك استعنا ببرنامج الرزم الإحصائية الاجتماعية النسخة 26 ( SPSS V26 )، وهذا بغية التحكم الجيد لتحليل للاستبيان.

## VII. صعوبات الدراسة:

واجهتنا صعوبات جمة فيما يتعلق بالمجال الزمني المحدود، وبالخصوص الشق الميداني المتعلق بتوزيع وجمع وتحليل الاستبيانات، وكذا البيانات التي تم جمعها. صعوبة الوصول الى بعض الوثائق متعلقة بالمؤسسات محل الدراسة بسبب محدودية النشر.

## VIII. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى الفصلين التاليين:

**الفصل الأول**، تناول الإطار المفاهيمي للدراسة حيث قسم إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية من خلال تحديد مفهومها، خصائصها، أهدافها ، مبادئها وعناصرها. أما المبحث الثاني؛ فتناول مفهوم الأداء المؤسسي، عناصره، العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي. أما المبحث الثالث؛ فتناول التحول الرقمي والإصلاح الهيكلي للمؤسسات، البنية والأساسيات، وتأثيره على تحسين الأداء المؤسسي، مجالات تطبيقه في المؤسسات التعليمية.

**الفصل الثاني**، تطرق إلى الدراسة الميدانية بابتدائية جدي الديلمي ومتوسطة الحسن ابن

الهيثم بولاية المسيلة، حيث قسم إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛ أما المبحث الثاني تناول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛ والمبحث الثالث تناول اختبار فرضيات الدراسة. وستختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة النتائج والاقتراحات لاستمرارية البحث والتقصي بخصوص النقاط التي لم يتم إثارتها في بحثنا.

# الفصل الأول

## الاطار المفاهيمي والنظري

### تمهيد:

أصبحت التكنولوجيا في عصرنا الحالي جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية بسبب التطورات الحاصلة، ومن تقنية هذه التكنولوجيا الإنترنت التي أثرت على جل الأنشطة المختلفة من الحياة، وقد تزايد الاهتمام بهذه التقنية والسعي لتطويرها واستثمارها على أكمل وجه. وأصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات احد الركائز التي تنطلق منها الإدارة الالكترونية في المؤسسات المختلفة، هذه المؤسسات الهدف الأساسي من وجودها هو تحقيق الاهداف التي أنشئت من أجلها من خلال تخطيط الإدارة وتوفير الموارد المختلفة للحصول على الأداء العالي، بالإضافة إلى المعلومات الضرورية لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومن هذا المنطلق نتناول في هذا الفصل الاطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي، حيث سيتم تقسيم الفصل إلى المبحثين التاليين :

**المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.**

**المبحث الثاني: مفهوم الأداء المؤسسي.**

**المبحث الثالث : التحول الرقمي والإصلاح الهيكلي للمؤسسات**

### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

#### المطلب الاول: نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية

##### 1- نشأة الإدارة الإلكترونية:

بداية الإدارة الإلكترونية كانت سنة 1960 عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح **معالج الكلمات** على فعالية طابعتها الكهربائية، وكان سبب اطلاق هذا المصطلح هو لفت الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج، ظهر هذا الطرح عام 1964 ، وأول برهان على أهميته عندما انتجت هذه الشركة جهاز طرحة في الأسواق إسمه **الشريط الممغنط/ جهاز الطباعة المختار**؛ فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطباعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطباعة، بعد أن تطبع إسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم، وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وظهور الإدارة الإلكترونية يتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينيات والستينيات حيث أنّ استخدام الحاسوب يعني الإسراع في إنجاز الأعمال.<sup>1</sup>

##### 2-تعريف الإدارة الإلكترونية:

يجب أن نفهم الإدارة التقليدية قبل التطرق إلى الإدارة الإلكترونية، والتي تعتمد بشكل أساسي على الإجراءات الورقية والأنظمة البيروقراطية، تتجسد هذه الإدارة في وظائف أساسية، التخطيط، تنظيم، توجيه والرقابة، لكنها تتسم بالتعقيد والبطء في إنجاز المهام مما يجعل تقديم الخدمات بطيئا، ومكلفا حيث أنّ هذه الطبيعة البيروقراطية تسهم في ظهور الفساد الإداري والمالي، حيث يؤدي الروتين المتكرر إلى ضعف الكفاءة وزيادة فرص

<sup>1</sup> زروقي نسرين، " الإدارة الإلكترونية كأحد إفرازات عالم تكنولوجيا الأنترنت والتجارة الإلكترونية "، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 المجلد 2، 2016، ص237.

التلاعب والاستغلال غير المشروع، ورغم تطور التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في بعض المؤسسات؛ فإنّ هناك من لا يزال متمسكاً بالنهج التقليدي، وهذا يحد من فعالية التكنولوجيا في تحسين الأداء الإداري.<sup>1</sup> ومن أهم تعريفات الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- تعرف على أنّها مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الأنترنت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة لتقديم الخدمات، والمعاملات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات بيسر وسهولة. ورغم حداثة المصطلح في الدولة العربية إلا أنه توجد تعريفات لها عديدة من جملتها التالي:

- أنّها مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطن من خلال استخدام التكنولوجيا.

- منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في الوظائف الأساسية للإدارة في مؤسسات عصر العولمة والتغيير المستمر.<sup>2</sup> ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية عن طريق تقسيم المصطلح إلى شقين أحدهما:

الإدارة: وهو يعبر عن نشاط انجاز الأعمال المعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة.

بينما يقصد بالشق الثاني الإلكتروني بأنه نوع من التوصيف كمجال لأداء النشاط في المقطع الأول حيث يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط الإلكترونية المختلفة.

الإدارة الإلكترونية (Electronic Management): هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء. وتعرف أيضاً بأنها استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء، وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء.

<sup>1</sup> جمعة اسماعيل العياط، " الإدارة الإلكترونية " ، الطبعة العربية ، الأردن: دار امجد للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 9.

<sup>2</sup> تارقي يونس، " دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية دراسة حاله بالمؤسسة العمومية ادرار، 2016، - 2017 ، ( مذكره ماستر، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أدرار، 2016)، ص 4.

والإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تستخدم فيها التقنيات الحديثة مثل الكمبيوتر، وشبكة الاتصالات المحلية الانترنت والشبكة العالمية اثناء أداء المهام الإدارية والتواصل بين الادارة في مستوياتها الإشرافية والتنفيذية.<sup>1</sup>

✓ **تعريف الرقمنة:** تشير الرقمنة إلى إنشاء تمثيل رقمي للأشياء المادية مثل مسح مستند ورقي ضوئياً وحفظه بصيغة مستند رقم آخر في جهاز الحاسوب.

✓ وهي عملية استتساخ راقية تكمن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعائها إلى سلسلة رقميه، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات من اجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقمّن.

✓ **تعريف التحول الرقمي:** هو التغيير الكامل في العمليات التجارية، وتحويل كافة الاعمال عن طريق الرقمنة، ويتمحور هذا الفرق حول الاستفادة من المعرفة التقنية الحديثة ودمجها في جميع مجالات الاعمال لتعزيز المشاركة، وخلق قيم جديدة لدى الافراد أوالمؤسسات.

### ✓ تعريف الإدارة التقليدية:

حسب السالمي وسليطي: " هي فن وانجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول الى الاهداف المطلوبة من قبل المنظمة وتكون عمليات تخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرار هي الوظائف الاساسية".

تعريف إدريس: "هي ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط، تنظيم، قيادة ، رقابة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، " الإدارة الإلكترونية نماذج معاصره" ، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص (25-28).

<sup>2</sup> المرجع نفسه .

الجدول رقم (01): الفرق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية

الميزة/ التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الرسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
الوثائق المستخدمة	ورقيه	إلكترونيه
الحفظ	ملفات ورقية	ملفات إلكترونيه
الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب كثرة المستندات الورقية	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة
الحماية	أقل حماية بسبب عدم توفر نظم حماية المعلومات	حماية عالية جدا بسبب توفر نظم حماية المعلومات
درجة الاعتماد على الامكانيات المادية والبشرية	تعتمد على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق اهدافها	استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق اهدافها
التفاعل	تفاعل بطيء قد يستغرق اياما او اشهر بسبب الاجراءات البيروقراطية	تفاعل سريع اذ يمكنها استقبال عدد كبير من الطلبات او الرسائل في زمن قصير وارسال رسائل لعدد كبير
التكلفة	مكلفة على المدى البعيد	اقتصادية على المدى البعيد
نوع التنظيم	هرمي جامد	شبكة مرنة
مدة الخدمة	محدودة ساعات الدوام الرسمي التي تقدم فيها الخدمة	خدماتها 24 ساعة يوميا وفق برنامج معد مسبقا للرد على طالبي الخدمة
جودة الخدمة	جودة اقل	جودة عالية جدا

**المصدر:** عماري سمير، "الإدارة الإلكترونية كآلية للتحويل الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الإلكترونية"، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 1، 2017، ص 182.

أسباب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية

تعد التطورات الحاصلة في الدولة من كل نواحي الحياة والتي جعلتها تنتقل من دورها التقليدي كدولة حارسة الى دولة متدخلة، لذلك كان لابد إلى احداث تحول في الإدارة باعتبارها من اهم الادوات التي تقوم عليها الدولة في تحقيق اهدافها، وتتخلص اسباب التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية في التطورات المتصلة بالحاسب الآلي وبالاتصالات فضلا عن السرعة في انجاز الاعمال وتقديم الخدمات وتدعيم الثقة بين الإدارة والجمهور.<sup>1</sup>

❖ **الأسباب الظاهرة:** التطور السريع في اساليب وتقنيات إدارة الاعمال مع توظيف استخدام تطور التكنولوجي والاعتماد على الزيادة المنافسة بين المؤسسات، وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسات تسعى للتنافس وهذا جعل الإدارة الإلكترونية تكون امتداد

<sup>1</sup> جمعه اسماعيل العياط، المرجع السابق، ص 9.

للتطور التكنولوجي في الادارة بدء من احلال الالة محل العامل بالتخطيط والرقابة بمساعدة الحاسب الى ان جعل منها الانترنت ذات ابعاد تكنولوجيه. إن تطور الهائل للتكنولوجيا وتغيير مفاهيم تسيير الادارة جعل لها ابعاد داخلية وخارجية:

• **البعد الداخلي:** يتمثل في حصر ميزانية الدولة والتحكم فيها بدقة متناهية بالإضافة إلى السيطرة على كل البيانات والارقام الصحيحة في التعامل.

• **البعد الخارجي:** يتمثل في مواكبة الضوء الدول المتقدمة في مجال تكنولوجيا من خلال الحصول على المعلومات والمشاركة الفعلية عن طريق تطبيق النمط الالكتروني للتسيير

❖ **الأسباب الخفية:** ان التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات يلاحظ انها اصبحت مصدر سيطرة لدى الشركات الكبرى باكتساب معلومة التقنية وبقائها حكرا على بعض الدول الكبرى وضعف هذا المجال لدى الدول النام يجعلها تخضع لبعض التنازلات للحصول عليها, مما اضطر على اصحاب القرار لاستعمالها لأغراض سياسيه، بتحسين مستوى الخدمات وتجاوز الاخطاء التي يقع فيها الموظف العادي عند قيامة بعملة وتقليل تعقيدات الإدارية، وتوسيع مجال الشفافية، وهذا كله بغرض ارضاء الجمهور.

ومما لا شك فيه ان مسالة التطور التكنولوجي هدفة اقتصادي ربحي بالدرجة الاولى كون ان العملية الهدف منها هو كسب المعلومة التقنية وبيعها للذي لا يحسن اتقانها، وبالتالي مجال التعقيد في التعامل للحصول على التقنية من الدول الكبرى بشرط السرية وهذا بعدم الحصول على دراسات القبليّة للاستعمال مما يعقد التعامل اثناء تطبيق إمكانات التكنولوجيا في مجال التسيير الإداري.<sup>1</sup>

وايضا قد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة لرفع جودة المخرجات وضمنان سلامة العمليات كلها من الامور التي دعت الى التطور الاداري نحو الادارة الالكترونية، فلم يعد من المقبول الان تأخر تنفيذ العمليات بدعوة التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة امام المؤسسات بعنصر التوقيت، ومن الاسباب ايضا الداعية الى التحول الالكتروني:

### 1- الاجراءات والعمليات المعقدة واثرها على زيادة تكلفة الاعمال؛

<sup>1</sup> عزوز ليليا، " أثر الادارة الالكترونية في تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسه اتصالات الجزائر"، (مذكره ماستر، جامعه محمد خيضر بسكره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 2022-2023)، ص76.

2- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها احداث عدم التوازن في التطبيق؛

3- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛

4- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛

5- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛

6- التوجه نحو التوظيف استخدام التطور تكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرار؛

7- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود اليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛

8- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.<sup>1</sup>

### ✓ مراحل التحول من الادارة التقليدية الى الالكترونية

1- **مرحلة الادارة التقليدية الفاعلة:** هنا يتم العمل على تنمية الادارة التقليدية في الوقت الذي يتم البدء فيه ايضا وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الادارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن تخليص معاملاته واجراءاته بشكل سهل.

2- **مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل:** هنا يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتليفون حيث الهاتف خدمته معقولة التكلفة يستفيد في الاستفسار عن الاجراءات والاوراق والمعاملات ويستخدم الفاكس لإرسال واستقبال الاوراق وفي هذه المرحلة يكون قسم اكبر من الناس قد جرب نمط الادارة الالكترونية.

3- **مرحلة الادارة الالكترونية الفاعلة:** هنا يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد ان يصل مستخدمي الشبكة الالكترونية الى مستوى عال، وتوفرت الحواسيب مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز المعاملات وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت واقل جهد واقل تكلفه.

<sup>1</sup> بعنينة وهيبة، سعد قرمد، سلامة وفاء، " متطلبات التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية ومعوقاتها " مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 7 السنة ديسمبر 2021 ، ص 106.

ونجد هنا ان هذه المراحل ركزت على خطة انتقال تساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي لكي يكون هناك تقبل استراتيجية الادارة الالكترونية وتخفيض شدة مقاومة التغيير الذي يكون نتيجة تحول في الاساليب الإدارية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

#### ✓ خصائص الادارة الإلكترونية

الادارة الالكترونية هي الية لرفع أداء وكفاءة الإدارة فهي ادارة بلا ورق لاستخدامها وسائل الكترونية لحفظ وتخزين المعطيات، وتعمل على تجاوز النطاق الزمكاني للقيام بالمهام الإدارية المسندة اليها بسرعة وفعالية لذلك فهي تمتلك مجموعة من الخصائص التي تميزها عن الادارة التقليدية من بين هاته الخصائص:

- التفاعل على مدار الساعة مباشرة مع المتعاملين؛

- السرعة الفائقة في انجاز العمليات؛

- العمل عن بعد بلا حدود؛

- الرقابة المباشرة والصادقة؛

- السرية والخصوصية.

هذه الخصائص تميز الادارة الالكترونية عن سابقتها التي تتميز بانعدام الشفافية في كثير من الحالات فضلا عن بطء هذا الاسلوب، فالإدارة التقليدية في اطار ممارسة مهامها الخاصة بالمراقبة تعتمد على مراقبين تبعثهم ليكتبوا لها تقارير عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه في حين ان الادارة الالكترونية من مقرها تتابع السير وحركة العمل مباشرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مهداوي عبد القادر، بن جراد عبد الرحمن، تاريخ الادارة الالكترونية، الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، 2018، ص ص (191 - 193).

<sup>2</sup> ساسي مريم، " الادارة الالكترونية دراسة مقارنة " ، (مذكره لنيل شهاده الماستر، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة آكلي محند اولحاج، البويرة، 2015/2016)، ص 09.

### ✓ أهمية الإدارة الإلكترونية

تتعدد الزوايا التي تظهر من خلالها أهمية هذه الإدارة بسبب أنها أصبحت تندرج ضمن مجالات حيوية للدولة حيث تبرز في:

❖ مواكبة الإدارة الإلكترونية للتطور التكنولوجي والتقني: حيث تتجلى في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من ثورة تكنولوجية المعلومات والاتصالات الدائمة، فضلا عن أنها تمثل استجابة قوية لتحديات عالم القرن 21 من عولمة وثورة انترنت وشبكة معلومات عالميه.

لذلك يذهب القول ان أهمية الإدارة الإلكترونية تكمن في تحسين فاعلية الاداء واتخاذ القرار، من خلال اتاحة المعلومات لمن ارادها والحصول عليها من الشبكة الداخلية باقل مجهود من خلال وسائل البحث الالي المتوفرة، ومن نتائج ثورة المعلومات والعالم الرقمي ظهور مجتمع المعلومات التي أصبحت فيها عمليات معالجة البيانات وانتاج المعلومات تشكل حيزا كبيرا ومهما من النشاط الإنساني.<sup>1</sup> وأيضاً تظهر أهميتها من خلال المرونة في عمل الموظف، ومن خلال السهولة في الدخول الى الشبكة الداخلية من اي مكان للقيام بالعمل.

وقد انعكست تقنية الحاسب الالي على المفاهيم الإدارية التي بدأت تتغير وتتقدم باتجاه التقني، اذ انه يؤدي الى تغييرات في التنظيم الداخلي والتفاعلات بين العاملين بالتنظيم والمتعاملين معه؛ فالإدارة الإلكترونية تختصر وقت تنفيذ المعاملات الإدارية والدقة والوضوح وتسهل الاتصال بين ادارات الاجهزة الحكومية ومنظماتها.

### ❖ امتداد نطاق الإدارة الإلكترونية الى خدمات القطاع العام

تظهر حاجة القطاع العام إلى الإدارة الإلكترونية من خلال تردي خدمات الادارات، وتعقيدها مما يستدعي الى ضرورة تبسيط اجراءاتها وجعلها مرنة، وأيضاً تظهر من خلال الحاجة الى تدعيم الثقة بين الادارات والمراجعين من خلال تهيئة اجواء الشفافية في دوائر العمل الحكومية؛ فالإدارة الإلكترونية تختصر وقت تنفيذ المعاملات الادارية؛ وتسهيل

<sup>1</sup> تبون عبد الكريم، " الإدارة الإلكترونية الأهمية وللمنطلبات "، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 10 العدد 2، 2021، ص394.

الاتصال بين الادارات؛ وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الادارية؛ وترشيد استخدام الاوراق وتجميع المعلومات من مصادرها الاصلية.

أشار بعض الدارسين بأهمية الادارة الالكترونية تكون في سهولة التخزين وحفظ البيانات، وحمايتها من الكوارث الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في اماكن خارج حدود المؤسسة، وعلية فان اهمية الادارة الالكترونية تكمن في الارتقاء الاداري الخدماتي من خلال تحقيق المرونة تيسير لاتخاذ القرار السليم في وقت وجيز.<sup>1</sup>

### ✓ اهداف الادارة الالكترونية:

لقد تمايزت أهداف الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية، لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات، فمنهم من يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى:

1- أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.

- تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.

- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.

- إمكانية أداء الأعمال عن بعد.

- تقليل التكاليف.

2- أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.

- التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها.

-زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية.

✓ ويذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض

النظر عن عوائدها المادية وغير المادية وهي تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> تبون عبد الكريم، المرجع السابق، ص 396.

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ومختلف المناسبات الدينية والوطنية.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل و التخصص به.
- إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عناصر ووظائف الادارة الالكترونية

✓ عناصر الادارة الالكترونية: يمكن تقسيم عناصر الادارة الالكترونية كالتالي:

#### ❖ المكونات المادية الاجهزة Hardware:

وتتضمن كافة المكونات المادية اي الاجزاء الملموسة في النظام والمستخدمه في ادخال ومعالجة واخراج البيانات والمعلومات وهي الحاسوب نظمه وشبكاته وملحقاته.

#### ❖ البرمجيات Software :

تنوزع الى فئتين وهما:

1- برامج إدارة النظام: وهي نظم التشغيل ,نظم ادارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة ادوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب، وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكة الحاسوب مثل برامج البريد الالكتروني وقواعد البيانات.

2- برامج التطبيقات: تشمل برامج التطبيقات العامة:

❖ شبكات الاتصال Net work: وهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي

لشبكة الانترنت والاكستراء نت والشبكات المحلية (Lan) والشبكات المحلية الموسعة (Wan).

<sup>1</sup> فراحي وهيبه، " الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية البويرة "، (مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة اكلي محند الحاج 2018/2019)، ص12.

### ❖ قواعد البيانات Data Bases :

لابد أن يكون لكل مؤسسة قاعدة بياناتها الخاصة بها عن كافة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وإدامة وتحديث هذه القاعدة من حيث اضافة كل ما يطرأ من التغيرات على العوامل البيئية وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف مستويات الادارة بالمعلومات الصحيحة الحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المؤسسة.

### ❖ العنصر البشري: يجب أن يكون الكادر البشري.

- مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى الاطلاع الدائم على كل جديد، حتى يصبح قادر على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها واستغلال امكانياتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.

- محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعود على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.

- قادر على التعامل مع الزبائن والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.<sup>1</sup>

### ✓وظائف الادارة الالكترونية

تعتبر الادارة الالكترونية المدرسة الاحدث في الادارة والتي تقوم على استخدام الانترنت في انجاز وظائف الادارة وتؤدي الى عدد من الوظائف الاساسية والتي مثلت تغير جذري في اساليب الادارة التقليدية وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

❖ **التخطيط الالكتروني:** ممثل عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة المرنة والاتيية والقصيرة المدى القابلة للتجديد والتطوير المستمر وذلك بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق كما انه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الادارة واعمال والتنفيذ.

❖ **التنظيم الالكتروني:** اعتمد على التقسيم الاداري الذي تتعدد فيه مراكز السلطة ويعتمد على الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية والتنظيم الاداري المتعدد الرؤساء القائم على الوحدات الثابتة.

<sup>1</sup> رحمانى سناء، رحمانى موسى، " دور الادارة الالكترونية في تفعيل عملية التخطيط دراسة ميدانية كمؤسسة كوندور برج بوعريج"، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 4 ، ص 135.

❖ **الرقابة الالكترونية:** تسمح بالمراقبة الانية من خلال شبكة المؤسسة مما يعطي امكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ وعملية تصحيحه.

❖ **القيادة الالكترونية:** تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها وسرعة الحصول عليها اضافة الى انها تتصف بقيادة الاحساس بالوقت حيث تجعل القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي السرعة الحركة, الاستجابة, المبادرة على تسير الاعمال واتخاذ القرارات وتشمل القيادة الالكترونية على العناصر ثلاثة التالية:

-القيادة التقنية العملية والتي تركز على استخدام تكنولوجيا الانترنت لزيادة تدفق المعلومات مع سرعة توفيرها وتحسين جودتها

-القيادة البشرية تتميز بوجود قائد يمتاز بالحرفية ومعرفة وحسن التعامل مع الاخر.

-القيادة الذاتية تعتمد على تحفيز النفس التركيز على المهام ومرونة التكيف.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مراحل تطبيق الادارة الالكترونية

تقوم الادارة الالكترونية كغيرها من المناهج الادارية على سلسلة من المراحل نذكر منها:

✓ **المرحلة الأولى** التحضير لعملية التحول من خلال تهيئة الظروف، وتوفير الامكانيات اذ اصدرت ادارة المؤسسة قرار بالتحول الى الادارة الالكترونية؛ فإنها تقوم بتكوين فريق عمل يشرف على المشروع ويتضمن هذا الفريق متخصصين في المجال يقومون بأعداد دراسة اولية ووضع خطة للتنفيذ تحديد المسؤولية متابعة التقدم التقني.

✓ **المرحلة الثانية:** رقمنة العمليات الحالية حيث تتم رقمنة الوظائف الداخلية للمؤسسة وربط جميع الاقسام والمكاتب عن طريق بناء الشبكة الداخلية الانترنت، وادخال البيانات وحفظ المستندات الورقية الكترونيا وخلال تصويرها بالمساحات الضوئية وتكوين قواعد البيانات الأساسية.

✓ **المرحلة الثالثة:** الظهور الالكتروني ويتمثل في التواجد على الشبكة الخارجية (الانترنت) من خلال انشاء موقع الكتروني للمؤسسة، وقد تعتمد المؤسسة موقع مخصص لكل فرع

<sup>1</sup> احمد هدى، بن الصديق زكيه، " دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي " ، ( مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال كلية علوم اقتصادية والتجارية، جامعة ورقلة، 2022-2023 )، ص 9.

اوعلامة تجارية اومنتوج وتهدف هذه المرحلة اعلام الافراد والمؤسسات بالموقع الالكتروني بحيث يتم التركيز في هذه المرحلة على كثافة المعلومات ونوعيتها وفائدتها ومدى تحقيقها لرضا مستفيدين.

✓ **المرحلة الرابعة:** التفاعل الالكتروني في هذه المرحلة تتوفر ميزات متقدمة تسمح بالاتصال في اتجاهين بحيث يمكن تنفيذ بعض المعاملات او جزء منها مباشرة على الشبكة وعن بعد اي يمكن للأفراد الحصول على بعض الخدمات عبر الشبكة ويمكن ملء النماذج الالكترونية مباشرة على الخط وارسال الطلبات والاستفسارات والملاحظات للمؤسسة عبر البريد الالكتروني هذه المرحلة يتم التركيز على الخدمات الاكثر طلبا من المستفيدين.

✓ **المرحلة الخامسة:** التبادل الالكتروني في هذه المرحلة يتم التبادل بما يعرف بتبادل المنفعة والقيمة، يتم الدخول في تطبيقات الاعمال الالكترونية بحيث يمكن تنفيذ عملية التجارة الالكترونية مثل ارسال طلبيات واستلام عينات والعروض واتمام عملية التفاوض وابرار عقود عبر الشبكة وتتطلب هذه المرحلة تفعيل وسائط الشحن وقنوات توصيل الخدمة كما تبرز اهمية اثبات الهوية والاعتراف بالتوقيع الالكتروني بطاقة الائتمان ووسائل دفع الالكتروني وهنا يكون بمقدور متعاملين مع المؤسسات الحكومية تسديد الضرائب والغرامات واستخراج التراخيص على مدار الساعة.<sup>1</sup>

✓ **المرحلة السادسة:** التكامل والتقييم هاته المرحلة تتميز بوجود بوابة الكترونية واحدة تجمع جميع فروع وخدمات ومنتجات المؤسسة وتفعيل جميع الشبكات الانترنت والاكسترنات ودمج قواعد البيانات المختلفة وهنا يتم تحويل جميع العمليات والخدمات الممكنة الى الشكل الالكتروني وتصبح الخدمات تعتمد اساسا على الشبكة ولا يمكن الاستفادة منها بطرق التقليدية في مقر المؤسسة كما يتضمن الموقع كل المعلومات التي تهم العاملين وتشمل هذه المرحلة تحقيق التكامل الافقي والترابط على المستوى الاقسام الداخلية المؤسسة وفرعها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عزوز ليله، " أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، (مذكرة ماستر، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022/2023)، ص 32.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

### المبحث الثاني: مفهوم الأداء المؤسسي

#### المطلب الأول: تعريف الأداء المؤسسي وأهميته

يعد موضوع الاداء من الموضوعات الجوهرية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والمهنيين كونها تلعب دورا محوريا في تحقيق اهداف المنظمة، كما يحتل مكانة خاصة لدى المنظمات باعتباره وسيلة مهمة تساعد على انجاز اعمالها لارتباطهم بالعديد من الجوانب الادارية المتعلقة بتميزها، ولأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة فقد توافق اغلب المفكرون على ان الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة، وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى اسمى اهدافها، حيث يتحتم على الموظفين السعي والامتلاك للمعرفة ذات الصلة والمهارة والقدرات اللازمة لتنفيذ مسؤولياتهم

**الأداء لغة:** يقابل مصطلح الأداء الكلمة اللاتينية (Performance)، والتي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية (Performance)، والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها.<sup>1</sup>

- ويعرف هنا على انه انجاز الاعمال كما يجب ان تتجز؛

- وانه الطريقة التي تتجز بها الاعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة وحسب هذه التعريف الاداء يتحقق من خلال انجاز الاعمال أو الانشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام الطرق المتاحة؛

وبالرغم من تعدد الدراسات حول الاداء المؤسسي الا انه لم يتم التوصل الى تعريف محدد له حيث يمكن تعريفه على انه: "منظومة متكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية ويحتوي على ثلاثة اقسام هي:

- اداء الافراد في اطار الوحدة التنظيمية؛

- اداء الوحدة التنظيمية في اطار السياسة العامة؛

- اداء المؤسسة في اطار بيئتها الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بها.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، " الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية " ، ع1 نوفمبر 2001، ص86.

وعرف **بيترسون** وآخرون الاداء المؤسسي بانه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وانتاج مخرجات متناغمة مع اهدافها ومناسبة لمستخدميها".

وعبر **Ecclec** عن الاداء لكونه "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق اهدافها". وبالتالي فالأداء المؤسسي يعكس مدى تحقيق الاهداف التي تسعى المؤسسة اليها ويشير الى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها المنشودة من خلال الاستغلال الامثل لمواردها المتاحة.

### • خصائص الاداء المؤسسي:

- المحافظة على ثبات عمل المؤسسة من خلال الخبرات المتراكمة؛
- الاعتماد على الاداء الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل الخبراء في المؤسسة
- المحافظة على الاستقرار الاداري والمالي للمؤسسة من خلال اتباع القوانين؛
- استثمار جهود العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في اطار واضح من المهام والواجبات؛
- التركيز على العنصر البشري وتنميته باستمرار واستقطاب الكفاءات؛
- تعزيز ولاء العاملين للمؤسسة وانظمتها تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من اجل تقدمها؛
- عدم الانفراد بالأعمال ذلك ان العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبة فضعة في اي جانب ينعكس على العمل؛
- العمل المؤسسي يخلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لتقدمهم في الوظائف العليا<sup>1</sup>.

### ✓ اهمية الاداء المؤسسي

تبرز في كونه ينقل العمل من الفردية الى الجماعية ومن العفوية الى التخطيط ومن محدودية الموارد الى تعدديتها ومن التأثير المحدود الى التأثير الواسع وتتمثل اهميته في:<sup>2</sup>

- وضوح الفكرة التي قامت من اجلها المؤسسة؛
- مشروعية المؤسسة والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه؛

<sup>1</sup> محمد قريشي، الحاح عامر، راضية لعرافي، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الاداء المؤسسي بجامعة بسكرة دراسة استطلاعية " ، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد08، العدد01، 2023، ص118.

<sup>2</sup> راضية مغزى لعرافي وآخرون، المرجع السابق، ص11

- وجود قيادة مؤهلة ومتفرغة لهذا العمل؛
  - توفر راس مال كافي ومن مصادر متنوعة ومستمرة ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق؛
  - ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة في نظر العاملين والمتعاملين وفي نظر منافسيها؛
  - قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي وتحقيق اهدافها والتغلب على الصعوبات؛
  - جذب عدد كافي من العاملين الاكفاء؛
  - وجود انظمة عمل محددة وواضحة متفق عليها ومعروفة لكل الجهات المعنية ومناسبة لأهداف المؤسسة؛
  - وجود خطط وبرامج محددة وواضحة للجهات المعنية التي ستتعامل معها المؤسسة؛
  - وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ؛
- وتعتبر هذه العناصر مهمة لأي مؤسسة ترغب بالتميز وعلى راسها عنصر القيادة المؤهلة للعمل التي تؤثر على باقي العناصر السابقة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مكونات وأنواع الاداء المؤسسي

- **مكونات الاداء المؤسسي:**
- 1- **عناصر فنيه:** وتشمل مختلف المعارف العامة للموظفين من خبرات علمية في العمل والمعرفة الكاملة بإجراءات العمل المكلف بها الموظف؛
  - 2- **عناصر كمي:** تتمثل في مستوى ادراك الموظف للعمل المكلف به هو القدرة التنظيمية والبراعة التي يمتلكها لتنفيذ المهام موكل بها اي كم العمل الذي يمكن انجازه في الظروف العادية؛
  - 3- **عناصر المثابرة والموثوقية:** الجدية والتفاني في العمل الذي يتمتع به الموظف وقدرته على تحمل المسؤولية وانجاز المهام بالوقت المحدد والدقة المطلوبة؛
  - 4- **كيفية الموظف:** معلومات والمهارات التي يمتلكها الموظف في العمل؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 11

5-متطلبات العمل: المسؤوليات الادارية والخبرات التي يتطلبها كل عمل من الاعمال في المؤسسة؛

6-التنظيم: العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال (الهيكل التنظيمي, الموارد) والعوامل الخارجية (الاقتصادية, التكنولوجية, الحضارية)؛

7-محددات الاداء: يتطلب تحديد مستوى الاداء والتعرف على العوامل التي تحده.<sup>1</sup>

انواع الاداء المؤسسي:

1- حسب معيار المصدر: ينقسم الاداء المؤسسي إلى:

أ- الأداء الداخلي: يتيح هذا النوع من الاداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها (Bernard) من خلال ثلاث اجزاء وهي:

- الأداء البشري: يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملة فهو الميزة التنافسية لان التميز في الاداء يستند الى توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية في المقام الاول وايضا امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية؛

- الأداء التقني: ينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفاعلية؛

- الأداء المالي: الدولة تقوم بتسخير اعتمادات مالية لتقديم خدمات عمومية فالأداء المالي يتمثل في الاستغلال السليم لهذه الاعتمادات والمشرع قام بوضع قوانين لضمان احترام الميزانية والبحث عن مواضع الخبث التي تؤدي الى المساس بالأموال العامة؛

- الأداء الداخلي للمؤسسة: هو ناتج عن حسن استغلال لمختلف الموارد البشرية والمالية والتقنية فدمج هذه الأداءات نتحصل على الاداء الداخلي؛

ب- الأداء الخارجي: هو ناتج عن التطورات الخارجية الناتج عن المحيط ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهاته التطورات وهاته الاخيرة التي تنشأ خارج المؤسسة تؤدي الى تغيير حتمي في مسار المؤسسة وبالتالي نجاح المؤسسات او فشلها يتوقف على قدرتها على خلق تلائم بين انشطتها وبين البيئة التي تنشط بها.

<sup>1</sup> انعام علي توفيق الشهريلي، سلام جاسم ع الله العزي، " تقنية باريتو ودورها في تحسين الاداء المؤسسي، رئاسة جامعة ديالى نموذجاً " ، مجلة التنمية و الموارد البشرية، المجلد06، العدد02، 2019، ص ص (6-7).

- وهنا يتضح أن الأداء حسب هذا المعيار ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي من خلال متابعة التغيرات الحاصلة فيه تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي ولكن تأثيرها على محيطها الخارجي محدود لذلك يجب أن تبذل جهودها للاندماج فيه الاداء المؤسسة يرتبط بقدرته على التكيف مع محيطها الخارجي.<sup>1</sup>

### 2- حسب معيار الشمولية:

أ- الأداء الكلي: يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأدنى التكاليف وهاته الأهداف لا يمكن لقسم أو وظيفة تحقيقها بل تتطلب تظافر جميع مصالح المؤسسة ويمكن ان تتمثل في كونها تهدف الى تقديم الخدمات لسد حاجات العامة للمجتمع على افضل وجهه في اقصر وقت وباقل تكلفه.

ب- الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة فالنظام يسعى إلى تحقيق الاهداف الخاصة به من خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الاداء الكلي.<sup>2</sup>

### 3- حسب المعيار الوظيفي:

أ- أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن للاعتمادات الممنوحة ويتجسد ادائها في مدى شرعية العمليات المالية وحسن استخدام المال العام واحترام القوانين الخاصة بتنفيذ الميزانية.

ب- أداء وظائف الانتاج: يتحقق ادائها عندما تحقق المؤسسة معدلات مرتفعة للإنتاج مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الامكانيات المتاحة فنوعية وحجم الانتاج من المؤشرات المهمة التي تبين مستوى الاداء في المؤسسة فهاته الاخيرة جاءت لتقديم خدمات محددة واشباع حاجات مجتمع وتحقيق مصلحة عامه.

ج- أداء وظيفة التسويق: تتمثل في تعريف المتعامل بالخدمة والتسهيل لقاء المنتج به بهدف الحصول على الخدمة.

<sup>1</sup> زرنوح احمد، " الأداء في المنظمة " ، الجلفة: إصدارات جامعة الجلفة، (ب.د.ت)، ص ص (32-33).

<sup>2</sup> عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم " ، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاق والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003-2004)، ص(3-6).

د- أداء وظيفة الأفراد: تحسن مردودية المؤسسة بتحسن كفاءة الموارد البشرية ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بمنظمة ويقاس أداء الأفراد ب:  
-كمية الانتاج والجودة - الخدمات المقدمة للعملاء - المعرفة الجيدة للعمليات.<sup>1</sup>

### 4- حسب معيار الطبيعة:

أ- الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الاهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها فالأداء للمؤسسة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات الجماعات الاستراتيجية التي تتعامل معها.  
ب- الاداء الاقتصادي: ويتمثل هذا الاداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تساهم في كفاءة استخدام الاموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل اشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: خطوات وأساليب تحسين الاداء المؤسسي

تعريف تحسين الأداء المؤسسي: لقد عرف الخزامي تحسين الأداء المؤسسي بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف كل امكانياتها بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين أداء المؤسسة اي مؤسسة توازن العناصر التالية الجودة الانتاجية التكنولوجية التكلفة ويطلق عليه ادارة التحسين الشامل.<sup>3</sup>

### أولاً : خطوات تحسين الأداء (Improve the performance)

طريقة منظمة تستخدم لمعالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات وهي عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

<sup>1</sup> زرنوح امحمد، المرجع السابق، ص ص، (34-35).

<sup>2</sup> نايل عبد الحافظ، العولمة، " ادارة المؤسسات العامة (الأساس النظرية وتطبيقاتها في الاردن) " ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص 85-86.

<sup>3</sup> عزوز ليلية، " اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة " ، (مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022-2023، قسم علوم التسيير) ، ص 20.

يختلف مستوى الأداء من مؤسسة لأخرى حسب الجهد المبذول، والقدرات التي تمتلكها المؤسسة ويرتبط تحسين الأداء في المؤسسات بمستوى المهارات المتوفرة للموارد البشرية في المؤسسة الخدمات المقدمة بحاجة إلى قدرات بشرية مؤهلة فكل ما ارتفعت المهارة والخبرة كلما تحسن أداء المؤسسة.

وتحقيق أهداف المؤسسة يعتمد على كيفية استثمار الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات. من أهم الخطوات الرئيسية في عملية تحسين أداء المؤسسي نذكر:

**1- تحليل الأداء** تحليل بنية العمل للوضع الحالي للأداء مع الامكانيات المتوفرة والوضع في المستهدف الذي يصف الامكانيات والقدرات اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة ثم يمكن ببيان الفجوة في الأداء.

**2- البحث في مسببات في ضعف الأداء:** عند قيامنا بتحليل المشكلات يجب معرفة السبب الحقيقي للمشكلة والتأصيل بجذورها دون حلها فقط.

**3- اختيار وسيلة التدخل اوالمعالجة المناسبة في العمل المؤسسي** كاستخدام تطبيقات تكنولوجية المعلومات.

**4- تطبيق الوسيلة التي تم اختيارها للتدخل.**

**5- مراقبة وتقييم الأداء المؤسسي:** تتسم العمليات بالاستمرارية حيث أن بعض الاساليب والحلول تكون لها اثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلام جاسر عبد الله العزي، "أنعام علي توفيق الشهريلي"، ص ص (10-11).

ثانيا : اساليب تحسين الأداء المؤسسي

**1- اسلوب تطوير اداء الموظف:** يتم من خلالها الاعتماد على عدة وسائل:

**الوسيلة الأولى:** التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله اولا بحيث يتم انجاز اتجاه ايجابي نحو الفرد العمل بما في ذلك مشاكل الاداء التي يعاني منها وادراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي الضعف لدى العمل بحيث يتم التركيز على تحسين اداء الفرد والعمل من خلال الاستفادة مما لديه من معارف جديدة تتطلب التطوير.

**الوسيلة الثانية:** التركيز على المرغوب اي بينما يرغب الفرد في اداءه وبين ما يؤديه على ارض الواقع بحيث ان ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي الى زيادة تحسين الاداء والوصول الى اداء متميز من خلال السماح للأفراد بأداء الاعمال الذين يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الافراد واهتماماتهم.

**الوسيلة الثالثة:** الترابط بين الاهداف الشخصية للفرد واداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الاداء مرتبط مع اهتمامات واهداف الفرد العامل من خلال اظهار وتأكيد ان التحسين المرغوب في الاداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للعامل.

**2- اسلوب تحسين الوظيفة:** يوفر تغيير الوظيفة فرصا لتحسين الاداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الاداء اذا كانت مثبطة للهمم او تفوق قدرات الموظف او تحتوي على مهام غير مناسبة.<sup>1</sup>

هانز يعتبر ان نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الاداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة خصوصا مع الاستمرار في اداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها او اداء مهام خاصة بإدارة أخرى.

**3- اسلوب تحسين بيئة العمل:** يعد الاهتمام ببيئة العمل احد العوامل المحفزة لتحقيق الانجاز لذلك يجب ان يكون هناك اضاءة مناسبة وديكور جيد مما ينعكس في نفسية

<sup>1</sup> عزوز ليلية، المرجع السابق، ص 21.

الموظف وخلق جو من التعاون بين العاملين مما ينعكس على ادائهم وبالتالي التأثير على اداء المؤسسة.

**4- الجودة الشاملة:** من اهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لتحسين مستوى ادائها هذه القضية اساسها الاسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية اذا" هي مجموعة من الاساليب التي تستهدف اعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات اداء المؤسسة" فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الاطراف والمجموعات داخل المؤسسة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها بالشكل الذي يمكن من تقديم خدمة باقل تكلفة فهي عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة افضل لخدمة زبائنها.

**5- اعادة الهندسة:** هي اعادة التصميم الجذري لعمليات الاعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة، وبالتالي تحسين الاداء فإعادة هندسة العمليات تعني اعادة التصميم وتعديل للوظائف والهياكل والتكنولوجيا والموارد البشرية ويمكن ان يطبق على كل مؤسسة لتحسين أدائها.

ادارة الجودة الشاملة يمكن ان تكون جزء من مشروع اعادة الهندسة ولتطبيقها تقوم بإجراءات في العمليات وبالتالي تحقيق تحسينات في الاداء<sup>1</sup>.

### ثالثا : مستويات الأداء المؤسسي

هناك عدة مستويات للأداء التي يمكن ايجازها فيما يلي:

**1- الأداء الاستثنائي:** هو الذي يبين التفوق في الاداء على المدى البعيد والذي يعبر عنه في شكل العقود المربحة ازدهار الوضع المالي.

**2- الأداء البارز:** وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه واهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبير امتلاك الكفاءات وضع نقدي ومالي متميز.

<sup>1</sup> بوساحة محمد امين، بن مالك زكريا، " المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة " ، (مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، 2011/2012) ، ص(31-32).

3- الأداء الجيد جدا: الذي يبين مدى صلاحية الاداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات المتمتع بوضع مالي جيد.

4- الأداء الجيد: والذي يبين التميز في الاداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات ( الخدمات ) وضع مالي غير مستقر.

5- الأداء المعتدل: الذي يمثل سيورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء كوادر عاملة عدم سهولة الوصول الى الاموال اللازمة للبقاء والنمو

6- الأداء الضعيف: والذي يمثل الاداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

7- الأداء المتأزم: هو الاداء غير تماما والذي يحتمل ان يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: ابعاد الاداء المؤسسي العوامل المؤثرة في تحسينه**

**رابع : أبعاد الأداء المؤسسي**

✓ **الكفاءة:** تعني القدرة على خفض وتحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (اي قدر من النتائج أوالمخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة؛

✓ **الفعالية:** تعبر عن مدى مساهمة الاداء الذي يتم القيام به اوالقرار الذي يتم اتخاذه في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق لأنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صباح ترغيني، " دور ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين " ، (رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010-2011) ، ص48.

<sup>2</sup> قلبو حسينة، " دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي " ، (مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2014/2015) ، ص40.

✓ **البعد التنظيمي:** يقصد به الطرق التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق اهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة واثرها على الاداء وهذا القياس يتعلق بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة؛

✓ **البعد الاقتصادي:** تتمثل ادواته في استخدام التحليل المالي حيث يتم الاعتماد على مقياس الربحية بأنواعها والنسب المالية انطلاقا من سجلات ودفاتر المؤسسة والتقارير التي تعدها؛

✓ **البعد البيئي:** يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها؛

✓ **البعد الاجتماعي:** يشير الى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين هو مؤشر على وفاء الافراد لأسرتهم.<sup>1</sup>

✓ **البعد التنافسي:** حيث يتم الحكم على التنظيم وفقا لما اذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع، وهناك مستويات من الاجراءات وفقا لطبيعة النظام التنافسي.<sup>2</sup>

- تعزيز الكفاءات الاساسية وحماية موقعها الدفاعي؛
- اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن ان يغير ميزات القوة لقطاع معين؛
- بناء القواعد الجديدة التي توقع تغيرات في هذه الصناعة وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بالصورة اسرع من المنافس.

### خامسا: العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي

لا تحقق عملية تحسين الأداء إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا وايجابا، وفيما يلي نعرض هذه العوامل:

#### 1-عوامل داخلية:

<sup>1</sup> الجبارية كحيلي، " دور استراتيجية التصدير في تحسين الاداء المؤسسي " ، (مذكرة ماستر، بسكرة، 2014-2015) ص (32 - 33).

<sup>2</sup> قلبو حسينة، المرجع نفسه، ص42.

**تنظيميه:** تهدف عملية التنظيم الى تجميع موارد المنظمة مثل تحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم واعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الادارية والعلاقات بينها وهنا مهام الافراد معرفة وتشجع على التعاون مما يؤدي الى تحسين مستوى الاداء الفردي وأداء المؤسسة ومن العوامل التنظيمية:

**أ- الهيكل التنظيمي:** وجود بناء تنظيمي في المؤسسة ضروري حيث تستطيع المنظمة ان تحقق العديد من الفوائد منها:

- تجنب التضارب بين العمال في المؤسسة لأنه الواجبات والمسؤوليات محددة؛
- الاستخدام الامثل للموارد المتاحة مادية او بشرية من خلال تحقيق التنسيق بينهما يدفع المنظمة الى تحقيق أهدافها؛
- المساعدة في انتظام العمل وانجازه بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة ومنها تحقيق الأهداف؛

**ب- الثقافة التنظيمية:** تعبر عن النمط العام والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تشكل الاساس لكثير من الاعراف الرسمية وغير الرسمية فالثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المؤسسة وتحظى بالثقة من جميع افراد المؤسسة الذين يتشاركون في مجموعة متجانسة من القيم.

**ج- البشرية:** الانسان هو العنصر الفعال لأي منظمة لأنه يتمتع بالقدرة على التفكير والابداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الذي يحاول تقليص دوره.<sup>1</sup>

**شادسا: عوامل لها صلة بالعنصر البشري**

**أ- التحفيز:** يهدف التحفيز الى جعل الافراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز الى تغيير سلوك العامل من خلال ما يلي:

- استقطاب الافراد الذين تحتاجهم المؤسسة؛

- تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي؛

<sup>1</sup> زرنوح احمد، المرجع السابق، ص38.

- التزام بقيم المنظمة؛

- تنمية روح التعاون والولاء.

ب- **التكوين**: هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من اجل اداء الجيد ويمكن تلخيص اثار التكوين على الاداء فيما يلي:

- تنمية المعارف والمهارات والكفاءات.

- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة.<sup>1</sup>

ج- **القيادة**: هي القدرة على التحفيز واشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الافضل حيث ان اصدار الاوامر الى المرؤوسين مع قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسهم يحقق الاداء المطلوب.

د- **الإدارة**: فهي لها مسؤولية كبيرة في استخدام موارد المؤسسة وان زيادة معدلات الاداء تعتمد على اساليب الإدارة.

هـ- **بيئة وطبيعة العمل**: البيئة الداخلية لوظيفة الفرد لها تأثير على السلوك الادائي للمورد البشري ومنة على اداء المنظمة وطبيعة العمل تشير الى اهمية الوظيفة ومقدار العمل ومستوى الإشباعان المترتبة على الوظيفة فكلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاج والأداء.<sup>2</sup>

و- **العوامل الفنية**: فالآلات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الاداء ومجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الآلات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الادائية للفرد كلها محددة لحجم الطاقة الانتاجية ومن ثم مستوى الأداء.

<sup>1</sup> ابراهيم ع الله حميدة مختار، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 07، فيفري 2005، ص ص، ( 243-244).

<sup>2</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل واثرة على الأداء (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003) ص 70.

2-عوامل خارجيه: كل ما هو خارج المؤسسة ومن هذه العوامل:<sup>1</sup>

أ-العوامل السياسية والقانونية: ان اطفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الاداري ومنها:

- تخضع لقواعد القانون العام وأموالها أموال عامة؛

- نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة؛

- تخضع المؤسسة للرقابة من قبل السلطة المركزية.

ب- العوامل الاقتصادية: تشير الى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة.

ج- العوامل الاجتماعية والثقافية: تتضمن التقاليد ومعيشة والقيم والاخلاق للفرد داخل المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية للمؤسسة وخدماتها للمجتمع وايضا التغيرات السكانية ومستوى التعليم والقيم المرتبطة بالعمل في المنظمة...الخ فهذه العوامل تنعكس على اداء المنظمة وفاعليتها فتحقيق اهدافها يعتمد على القيم التي يسير عليها افراد المجتمع.

د- العوامل التكنولوجية: تتمثل في زيادة الاعتماد على الانترنت والتي تحقق فوائد في رفع الاداء من خلال:

- توفير المعلومات لدعم اتخاذ القرار؛

- توفير خدمات افضل للموظفين؛

- القضاء على هدر الوقت والجهد؛

- تقديم الخدمات بشكل اسرع وتكلفة اقل.

<sup>1</sup> زرنوخ احمد، المرجع السابق ، ص ص (41 - 43).

هـ- الزبائن: اعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين فهي خدمات تشبع حاجات جماعية لا يستطيع القطاع الخاص اشباعها لذا فان المواطن هو الرقيب على اداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الاعلام والمحاكم لتصحيح اي انحراف في ادائها وهنا تأثير المواطن على اداء المؤسسة العمومية مشابه لتأثير السوق بالنسبة لأداء القطاع الخاص.

### المبحث الثالث: التحول الرقمي والاصلاح الهيكلي للمؤسسات

#### المطلب الأول: التحول الرقمي البنية والأساسيات

يعني التحول الرقمي كيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات الحكومية والقطاع الخاص على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء والجمهور كما يقوم على توظيف التكنولوجيا بما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة اقسامها لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها بما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد.<sup>1</sup>

تعد التكنولوجيا والرقمنة في تقدم مستمرين، والتقنيات الناشئة لها تأثير على كيفية تفاعل المؤسسات مع المواطنين، والأجهزة الحالية سمحت بزيادة قدرات المسؤولية للوصول الى البيانات وتحليلها ودراسة الاتجاهات بشكل افضل وقد ادت الرقمنة الى خبط تكاليف التشغيل بالمؤسسات واصبحت انظمة الحواسيب والهواتف الذكية اكثر كفاءة في استخدام الطاقة كما وفرت فرصة التواصل مع الإدارة وبين فرق العمل وبين الادارات وقيادتها والمؤسسات مع بعضها ومع الجمهور ومعالجة المشكلات عند ظهورها وايضا ان وسائل التواصل الاجتماعي لها تأثير على مجال الإدارة العامة تمكنت المواطنين والقادة من التعبير عن آرائهم والتواصل مع قطاع عريض من الجماهير واتاحة المعلومات الهامة للجمهور.

**أولا : الإدارة الرقمية:** تهدف الى تذليل العقبات وحل المشكلات ومواكبه سرعه التطور على سبيل المثال للحصر:

1. القضاء على الفقر-الصحة الجيدة والرفاه- العمل اللائق والنمو الاقتصادي-مدن والمجتمعات محليه مستدامه-عمل الشركات لتحقيق الاهداف-تعليم الجيد-الصناعة والابتكار

<sup>1</sup> عائشة بن احمد، " انجازات الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الادارة المحلية العدل التعليم العالي في ظل واقع التحول الرقمي " ، (أبحاث الملتقى الوطني حول جوده الخدمات بظل تعول الرقم والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات تحديات تقييم واقع، (ب. د. ت.))، ص 8.

تستخدم المؤسسة الرقمية تكنولوجيا الانترنت بشكل واسع لغرض التجارة الالكترونية والاعمال الالكترونية لغرض تفسير وادارة عملياتها الداخلية وعلاقات مع الزبائن والموردين والجهات الخارجية الاخرى فهي كل مؤسسة تعمل في مجالات الاعمال وفي قطاعة الخدمات العمومية او مؤسسات المجتمع المدني الغير هادفة للربح .

**ثانيا : ميزات المؤسسات الرقمية (مزايا التحول الرقمي):** تتميز بما يلي:<sup>1</sup>

1. تنظيم ديناميكي متطور ومتفاعل باستمرار مع المتغيرات الداخلية والخارجية ؛
2. تباشر المؤسسة الالكترونية اعمالها على مدار 24 ساعة يوميا بلا انقطاع ؛
3. تتسم عملية المؤسسة الالكترونية بالسرعة والمرونة والقيمة المضافة .
4. تستثمر المؤسسة الالكترونية تقنية المعلومات والاتصال الى الحد الاقصى المتاح .
5. يتسع سوق المؤسسة الالكترونية ليشمل العالم كله ولا تنحصر في السوق المحلي .
6. تتميز بعمليات إدارية تسويقية وإنتاجية عالية الترابط .
7. تسعى لبناء درجة عالية من التكامل والأنية في التعامل مع الزبائن والموردين وغيرهم من عناصر المناخ المحيط ذوي العلاقة .
8. تستثمر الانترنت وتستخدمها بكافة معاملاتها مع العملاء والموردين كما تستثمر الانترنت في بناء شبكات داخلية للتعامل بين قطاعاتها المختلفة.
9. تستثمر في تكوين بنية معلوماتية وشبكات اتصالات متشابكة ومترابطة وفعالة على مدار الساعة .
10. تتمتع بنظم متطورة لاستثمار وتبادل المعرفة.

**ثالثا : أهداف التحول الرقمي**

تختلف باختلاف المؤسسات والقطاعات التي تنشط فيها هذه المنظمات؛ فيجب أن تسعى لرؤية رسم خطط التحول إلى تطوير، وتمكين نماذج عمل جديدة في كافة القطاعات (العمل، التعليم، الصحة...) ويجب ان تستهدف الخطط الرقمية المزيد من الفرص

<sup>1</sup> امل محمد عبد الله البدو، " فاعلية الادارة الالكترونية في تطوير عمل المؤسسات لمواكبة التطور الرقمي " ، مجلة اليز للبحوث والدراسات ، المجلد 8، عدد 01، 2023، ص153.

للمواطنين للمشاركة في رسم السياسات وطرح، توفير الخدمات بشكل استباقي وبمعايير الجودة التي يتوقعها المواطنون والمجتمع ويجب ان تهدف مشاريع الحكومة الرقمية لتحقيق الاستفادة في رفع مستوى الأداء والإنتاجية والميزة التنافسية في الخدمات العامة.

### رابعاً: عناصر التحول الرقمي<sup>1</sup>

- الاستراتيجية: والتي يجب ان تركز على الاستفادة من موارد وامكانيات التقنيات الرقمية.
- التنظيم: توفر المنظمات الكفاءات الرقمية داخليا بطريقة فاعلة.
- العمليات: تقوم المنظمة بموائمة جميع العمليات مع الهياكل الرقمية.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تستخدم المنظمة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل تمكين المستفيدين من شراء واستخدام والاستفادة من السلع والخدمات الكترونيا.

- الثقافة: انفتاح المنظمة على التقنيات الرقمية وفهمها واكتساب المهارات المرتبطة بها
- التحول من الإدارة التقليدية الورقية الى ادارة بلا اوراق وعن بعد بدأً من الادارة العليا ثم الادارة الوسطى ثم الادارة التقليدية.

### المطلب الثاني: الادارة الالكترونية وتأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي

- 1- التخطيط الالكتروني وتأثير على تحسين الاداء المؤسسي: يساهم في تحسين مستويات الاداء من خلال:<sup>2</sup>

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا الى ممارسة للمستويات التنفيذية يساعد على تنمية القدرات وتوسيع المشاركة.
- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل معلومات.
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل.
- زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع باستخدام نظم المعلومات الالكترونية.
- القدرة على مجارات قصر الوقت المتخذ القرار باستخدام مزايا عصر الثورة المعلوماتية.

<sup>1</sup> عائشة بن احمد، المرجع السابق، ص9.

<sup>2</sup> عزوز ليليا، مرجع السابق، ص39.

2- التنظيم الالكتروني وتأثيره على تحسين الاداء المؤسسي: التنظيم وظيفة مكملة للتخطيط اذ يتم تحويل الاخير الى واقع قابل للتنفيذ واصبحت عملية التنظيم تنفذ بشكل اكثر كفاءة نتيجة تطور مجال التكنولوجيا والتنظيم الالكتروني يسمح من خلاله للأفراد بالاتصال والتعاون فيما بينهم في مؤسسة عن طريق الانترنت.<sup>1</sup>

3- القيادة الالكترونية وتأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي: يعد القادة من اهم المحركات الرئيسية في المؤسسة من خلال قدرتهم على التأثير على سلوك الافراد لتحقيق الاهداف وقد افرزت الكيانات الالكترونية اهمية توفر قادة الكترونيين ذوي مهارات ومعارف والاعتماد عليهم كاتجاه قادر على احداث التغيرات واستغلال فرص توفرها تقنية المعلومات مما يصاحبه اداء مؤسسي ذو كفاءة.

4- الرقابة الالكترونية وتأثيرها على تحسين الاداء المؤسسي: هذه العملية تحقق استخدام فعال لأنظمة المعلومات بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة شاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها:<sup>2</sup>

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الان بدلا من الرقابة بالتقارير.

- انها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

- تحفز الرقابة الالكترونية العلاقات العامة على الثقة والجهد الاداري المطلوب.

### المطلب الثالث: مجالات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات التعليمية

سجل قطاع التربية الوطنية في الجزائر انفتاحا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيره من القطاعات الاخرى ولإبراز ما قام بهذا القطاع من مبادرات الخدمة الالكترونية كمدخل لترقيات وما يقدمه للطلبة ويمكن رصد اهم هذه الخدمات على مستويات التعليم النظامي من خلال مبادرات محتشمة لا تتعدى شكل الخدمات الظرفية مثل ما يتعلق بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم المتوسط والبالوريا على شبكة الهاتف النقال أو الانترنت.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>2</sup> المرجع نفسه .

أما بخصوص مستوى التعليم عن بعد "تقدم خدمات الكترونية للطلبة الذين يتلقون دروس التعليم عبر الدول الوطنية للتعليم عن بعد التعليم بالمراسلة اذ يتيح الموقع الالكتروني الخاص بهذا الديوان خدمات الكترونية للمسجلين بالمركز تتعلق بإمكانية اضافة الى التعريف بالمركز وفتح فضائل الكتروني للاتصال به والاستعلام مع توفير خدمات الدروس المقررة وقال منهاج التربوي.<sup>1</sup>

وتشمل مجالات التطبيقات الالكترونية في الادارة التعليمية عددا من الخدمات الادارية التي تقدمها البرامج التطبيقية الالكترونية للإدارة في مؤسسات التعليم استجابة لحاجات المدارس لتطوير العمل الاداري فيها واستخدام تقنية المعلومات الادارية لمواكبة الثورة التكنولوجية المعلومات والاتصالات وهناك مجموعة من التطبيقات التي تقدم التحول الالكتروني للإدارة في المؤسسات التعليمية منها شؤون التلاميذ المعلمين والموظفين...الخ.

ففيما يتعلق بالتطبيقات على مستوى التلاميذ تتضمن تطبيقات الحاسب الالي وتنظيم الجداول المدرسية وتوزيع الفصول والسجلات الصحية والبيانات الاولية للتلاميذ والتواصل مع الاولياء ونظام القبول والتسجيل والحضور والغياب والتصحيح الاختبارات والأنشطة المدرسية ونظام متابعة الانتقالات وكذا نظام متابعة الامتحانات ويضاف الى ذلك ان الادارة الالكترونية المدرسية تحقق تعزيز التواصل التعليمي بين المدرسة والمنزل من خلال الاتصال عبر الشبكة والحصول على كافة المعلومات المتصلة بالتحصيل الدراسي وتبادل المعلومات الكترونيا.

وتحقيق مستوى أعلى من التواصل بين المعلمين وأولياء امورهم والارشاد التربوي ويتم ذلك عن طريق ادارة وتخزين ومعالجة كافة البيانات الخاصة بالتلاميذ، وهناك التطبيقات الادارية للمعلمين والموظفين وتتضمن البيانات الاولية للمعلمين والموظفين وتقارير الاداء الوظيفي والحالة الصحية وتقارير الاعمال السنوية وتعييناتهم ومتابعة الحضور والانصراف والغياب والتأخر، وهناك تطبيقات مصادر التعلم والمكتبات التي تتضمن تطبيقات الحاسب الالي والشبكات في توفير قاعدة بيانات البحث عن الكتب والمصادر وغيرها وايضا هناك

<sup>1</sup> الشيكو ايوب، " الادارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات " ، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد1، 2019، ص 298.

خدمات تقدمها الادارة الالكترونية للمدارس منها الاتصال الالكتروني بين المدارس ومؤسسات المجتمع المحلي وادارة التعليم التي تتبع لها المدرسة ليتم التفاعل وتبادل معلومات معهم.<sup>1</sup>

وقد عملت الجزائر على تطبيق الادارة الالكترونية وهذا في اطار العصرية والتطور فقد قامت بإدخال تقنية المعلوماتية والاتصال قصد خدمة نوعية للمواطن بعيدا عن الممارسات القديمة من خلال دفع جديد للنهوض بالإدارة لكن هذا المجهود قابلته جملة من المشاكل كانت سببا في تعطيل هذه المبادرة.

### الفرع الأول: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية

تواجه الادارة الالكترونية الكثير من التحديات وتحول دون تجسيدها في الواقع منها ما يلي:  
أولا: المعوقات الادارية: راجع للأسباب الآتية:

1- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الادارة العليا لبرامج الادارة الالكترونية ادى الى تأخر تطبيق البرامج وعدم تجسيدها في كثير من الإدارات.

2- عدم القيام بالتغيرات من اضافة ودمج بعض الادارات وتحديد السلطات والعلاقات من الادارات وتدفق العمل بينها.

3- غياب رؤية استراتيجية واضحة فيما يخص استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول الالكتروني.

4- التمسك بمبادئ الادارة التقليدية من طرف العاملين وعدم تطبيق التقنيات الحديثة بحجة عدم التحكم ونقص التكوين في هذا المجال

ثانيا: المعوقات السياسية والقانونية: وتتمثل في:

1- الإرادة السياسية: من خلال تقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الادارية بضرورة هذه التكنولوجيا الحديثة

2- اجهزة حكومية للمتابعة: عدم وجود اجهزة حكومية مهمتها متابعة مدى تطبيق الادارة الالكترونية.

<sup>1</sup> عائشة العيدي، مسعودة العيدي، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين انفسهم بمدينة الاغواط، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد2، سبتمبر 2020، الاغواط، ص 245.

3- غياب التأطير القانوني: غياب التشريعات القانونية التي تحدد شروط التعامل الالكتروني التي تعاقب على تخريب برامج الادارة الالكترونية  
ثالثا: المعوقات المالية والتقنية: وتنتقل فيما يلي:

1- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية عائق في تجسيد مشاريع التحول وتعميمها على جميع الادارات.

2- ضعف شبكة الانترنت كعائق ان جر عنة رداءة الخدمة مما ادى الى اعاقه عمل الادارة الالكترونية.

رابعا: المعوقات البشرية: وتتمثل في:

1- الامية الإلكترونية: صعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة راجع الى غلاء هذه الخدمة او غياب دورات تكوينية

2- ارتفاع سعر المعدات الإلكترونية: ادى الى عدم استعمال تقنيات الحديثة للتواصل نتج عنة اضعاف المشاريع الالكترونية

خامسا: المهددات الأمنية: التخوف من هذه التقنية لعدم امنها الكامل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شعيب محمد توفيق، وعيل حكيم، واقع الادارة الالكترونية في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 02، 2022، ص 76.

### خلاصة الفصل الأول:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يُشكل الأساس لفهم العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي، حيث يسلط الضوء على مفهوم الإدارة الإلكترونية باعتبارها تطورًا حديثًا في أساليب العمل الإداري، نشأ نتيجة التقدم السريع في تقنيات المعلومات والاتصال. ويُظهر كيف ساهمت هذه الإدارة في تحقيق نقلة نوعية في تسيير المؤسسات من خلال تحسين الكفاءة وتيسير الإجراءات وتقليل التكاليف، مع التأكيد على الأهداف التنموية والإصلاحية التي تسعى الإدارة الإلكترونية لتحقيقها.

كما يعرض الفصل أهمية الأداء المؤسسي باعتباره أحد المؤشرات الأساسية لفعالية الإدارة، ويبرز دوره في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال توضيح أبعاده والعوامل التي تؤثر فيه ويبرز هذا الجزء كيف يمكن تحسين الأداء من خلال اتباع أساليب علمية وتقنيات حديثة تركز على تقييم دقيق ومتكامل للعمليات.

ويُختتم الفصل بتوضيح العلاقة بين التحول الرقمي والإصلاح الهيكلي للمؤسسات، حيث يُنظر إلى التحول الرقمي كرافعة أساسية لتحديث المنظومة الإدارية وتعزيز الأداء كما يتم التطرق إلى أثر الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل داخل المؤسسات، خاصة التعليمية منها، وذلك لما تتيحه من فرص لتبسيط الإجراءات، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق الشفافية والفعالية في الأداء.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمتوسطة الحسن ابن الهيثم

وابتدائية جدي الديلمي بولاية المسيلة

## تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية جانب مهم في البحث العلمي بحيث يتم إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الميداني، وبالتالي يتعرف الطلبة على تحقق فرضياته أوعدم تحققها، ومن ثم الوصول إلى النتائج العامة والاقتراحات، وعلية سيتم في هذا الفصل الإلمام بالجانب الميداني من خلال إجراء استبيان دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية : دراسة ميدانية بإبتدائية جدي الديلمي ومتوسطة الحسن ابن الهيثم بولاية المسيلة 2024-2025 . لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

خُصص هذا المبحث لعرض الخطوات والإجراءات المنهجية، والتي تم الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية في بمدرسة جدي الديلمي ومتوسطة الحسن ابن الهيثم بولاية المسيلة، من خلال عرض منهج الدراسة الميدانية وأداة قياسها، وعرض مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، واختبار ثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة قياس الدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأداة قياسها

سيتم عرض المنهج المستخدم والإجراءات الإمبريقية للدراسة الميدانية، وبيان الأداة المستخدمة لقياس الدراسة الميدانية.

### الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد في جانبها التطبيقي على المنهج الوصفي لبيان أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة، إذ يستخدم هذا المنهج لدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، فهو لا يهدف فقط إلى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل أنه يشمل كذلك على تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة، والتي تسهم في تراكم وتقديم المعرفة الإنسانية للمجتمع المحلي والخارجي.

### الفرع الثاني: أداة قياس الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا على سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، حيث تم تصميم الاستبيان من خلال الرجوع إلى الدراسات النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة، وللحصول على استبيان أكثر رصانة ودلالة علمية، تم عرضة على مجموعة من المحكمين من أجل ضبط صدقة الظاهري من حيث:

- **الشكل الأدبي:** من أجل وضوح العبارات وصياغتها بالشكل الملائم من حيث المعنى واللغة.

- **المضمون العلمي:** ومن خلاله تم ضبط العبارات لتكون دقيقة وواضحة الهدف ويمكن الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، بحيث تكون علاقة جد وثيقة بالموضوع وليست مكررة أو فارغة المعنى.

- **التوجه الإحصائي:** بعد ضبط الاستبيان من ناحية المعنى يتم ضبطه من ناحية المبنى، من أجل معرفة الطرق والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل موضوع الدراسة وهل بإمكان محاو الاستبيان الإمام بجميع جوانب الموضوع، وماهي الطرق الإحصائية المناسبة للإجابة على فرضيات الدراسة.

وبناءً على التعديلات والملاحظات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على أداة قياس الدراسة الميدانية النهائية (الاستبيان)، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور أساسية:

\* **المحور الأول:** تضمن المتغيرات التصنيفية لأفراد عينة الدراسة ( الجنس، العمر، المركز الوظيفي الحالي، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية ).

\* **المحور الثاني:** مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة قيد الدراسة بمدرسة جدي الديلمي ومتوسطة الحسن ابن الهيثم بولاية المسيلة، والذي يتكون من (05 عبارات).

\* **المحور الثالث:** مستوى أداء المؤسسات التربوية عينة قيد الدراسة بمدرسة جدي الديلمي ومتوسطة الحسن ابن الهيثم بولاية المسيلة، والذي يتكون من (05 عبارات).

وفي إطار إعدادنا للاستبيان اعتمدنا على الأسئلة المغلقة، والتي تحتمل إحدى الإجابات المحددة والمعرفة مسبقا، بما يمكننا من إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتبعاً لذلك استخدمنا سلم ليكرت الرباعي لقياس المحور الثاني والثالث من استبيان الدراسة، حيث يختار المبحوثين إجابة واحدة من بين أربعة بدائل، ويتدرج المقياس ما بين درجة واحد إلى أربعة درجات كما هو موضح في الجدول الآتي:

## الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الرباعي

الإجابات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	4	3	2	1
الفئة	[3.25-4]	[2.50-3.25[	[1.75-2.50[	[1-1.75[
الدرجة	عالية جدا	عالية	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على سلم ليكرت

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة

خصص هذا المطلب لعرض المجتمع والعينة التي أجريت عليها الدراسة، وعرض الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في عرض تحليل ومناقش بيانات هذه الدراسة.

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين بمدرسة جدي الديلمي ومتوسطة الحسن ابن الهيثم بولاية المسيلة، حيث تم اختيار عينة الدراسة من الموظفين بالمؤسسات التربوية محل الدراسة بالاعتماد على أسلوب العينة الميسرة، وتكونت عينة الدراسة من 48 فرد، حيث تم توزيع 48 استبيان، وتم استرجاع كل الاستبيانات أي بنسبة 100% من الاستبيانات الموزعة، واتضح أن كل الاستبيانات المسترجعة صالحة للتحليل الإحصائي، وعالية فإن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 48 استبيان وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة، وكانت فترة توزيع الاستبيانات من 2025/05/15 إلى غاية 2025/06/02، حيث تم الاعتماد على التسليم اليدوي المباشر لجميع الموظفين من أساتذة وإداريين بالمؤسسات التربوية محل الدراسة.

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام برنامج تحليل الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية الطبعة السادسة والعشرون (SPSS.V26) من أجل عرض وتحليل ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة، ذلك استنادا إلى مجموعة من الاحصائية التالية:

\* معامل الارتباط بيرسون: لقياس الاتساق الداخلي للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور

الذي تنتمي إليه، من أجل معرفة الصدق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان).

\* معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

\* **التكرارات والنسب المئوية:** لبيان ووصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.

\* **المتوسط الحسابي:** لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

\* **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية، كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.

\* **اختبار شبيرو ويلك:** لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة ومدى معلمتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة.

\* **اختبار ستيوننت للعينة الأحادية:** يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

\* **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** من أجل قياس أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع.

### المطلب الثالث: الثبات والصدق الذاتي لأداة الدراسة الميدانية

يشير ثبات أداة قياس الدراسة إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة توزيع الاستبيان، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة وضمن نفس الظروف، لذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من مستوى الثبات الذي تتمتع به أداة قياس الدراسة، حيث يرى العديد من المتخصصين بأن قيمته تكون جيدة عندما تتجاوز (0.6)، ويمكن التأكد كذلك من الصدق الذاتي لأداة قياس الدراسة من خلال حساب معامل الصدق والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويرى العديد من المختصين أن قيمته تكون جيدة عندما تتجاوز (0.8)، والجدول الموالي يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق.

### الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي

الرقم	محاور أداة قياس الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
02	مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة.	05	0.702	0.838
03	مستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة.	05	0.761	0.867
	إجمالي محاور أداة قياس الدراسة	10	0.800	0.894

#### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26

يلاحظ من الجدول السابق تمتع أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان ومحاورها بنسبة ثبات عالية جدا ونسبة صدق عالية جدا، حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل 0.800 بمعامل صدق عالي جدا بلغ 0.894، وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بمدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة فعامل ألفا كرونباخ بلغ 0.702 وبمعامل صدق 0.838، وفي المحور الثالث الخاص بمستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة كان معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.761 ومعامل الصدق قدر بـ 0.867، وهذا ما يفسر بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، وهو ما يفسر إحصائيا بالحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان.

#### المطلب الرابع: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة قياس الدراسة الميدانية

للتعرف على صدق المحتوى أو مدى الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة قياس الدراسة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون مع مراعاة مستوى الدلالة الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور، وذلك للمحور الثاني والثالث من استبيان الدراسة.

#### الفرع الأول: صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة

كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني الخاص بمدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية

عينة الدراسة في ولاية المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وفقا لما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور الثاني	
		معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	يتم إنجاز المعاملات الإدارية عبر أنظمة الكترونية.	0.778	0.000
02	تعتمد المؤسسة على البريد الالكتروني والمنصات الرقمية في التواصل.	0.818	0.000
03	تتوفر في المؤسسة أجهزة تقنية حديثة تدعم الإدارة الرقمية.	0.688	0.000
04	الإدارة الإلكترونية تجعلني أشعر بالاحترافية في العمل.	0.419	0.003
05	تحسن الإدارة الإلكترونية جودة الأداء التعليمي.	0.635	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، والتي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني الخاص بمدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة، بأن معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذات إشارة موجبة، حيث أن نسبة الارتباط في حدها الأدنى كانت بنسبة 41.90% وبقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.003 للعبارة (04) الخاصة ب الإدارة الإلكترونية تجعلني أشعر بالاحترافية في العمل، وفي حدها الأعلى بنسبة 81.80% وبقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (02) الخاصة ب تعتمد المؤسسة على البريد الالكتروني والمنصات الرقمية في التواصل، وهذا ما يفسر على وجود ارتباط عالي بين العبارات والمحور الثاني.

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي لمحور مستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة

جاءت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث الخاص بمستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لمحور مستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور الثالث	
		معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
01	تساهم الإدارة الإلكترونية في تسريع إنجاز المهام.	0.568	0.000
02	تساعد الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الادارية.	0.793	0.000
03	تحسن الإدارة الإلكترونية من تكامل العمل بين الوحدات الادارية.	0.885	0.000
04	أدت الإدارة الإلكترونية إلى رفع مستوى رضا الموظفين.	0.660	0.000
05	إشراك الأستاذ في تقييم المنصات الإدارية الرقمية.	0.682	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، والتي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث الخاص بمستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة، يتضح بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثالث كانت دالة إحصائياً عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث أن نسبة الارتباط في حدها الأدنى جاءت بنسبة 56.80% بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (01) الخاصة بـ تساهم الإدارة الإلكترونية في تسريع إنجاز المهام، وفي حدها الأعلى بنسبة 88.50% وبقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 للعبارة (03) الخاصة بـ تحسن الإدارة الإلكترونية من تكامل العمل بين الوحدات الادارية، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي ذات إشارة موجبة بين العبارات والمحور الثالث.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة

سيتم عرض ومناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان، من خلال وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة والموضحة في المحور الاول من الاستبيان، وعرض ومناقشة بيانات المحور الثاني والثالث من استبيان الدراسة المتضمنين متغيرات الدراسة، كل هذا بالاعتماد على الأساليب الإحصائية في المبحث السابق.

### المطلب الأول: وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة تم توزيعهم إلى (الجنس، العمر، المركز الوظيفي الحالي، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية)، والموضحين في المحور الأول من استبيان الدراسة، وبهدف وصف وتحليل أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم العامة تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لكل متغير، والموضحة في التالي:

#### أولاً: أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

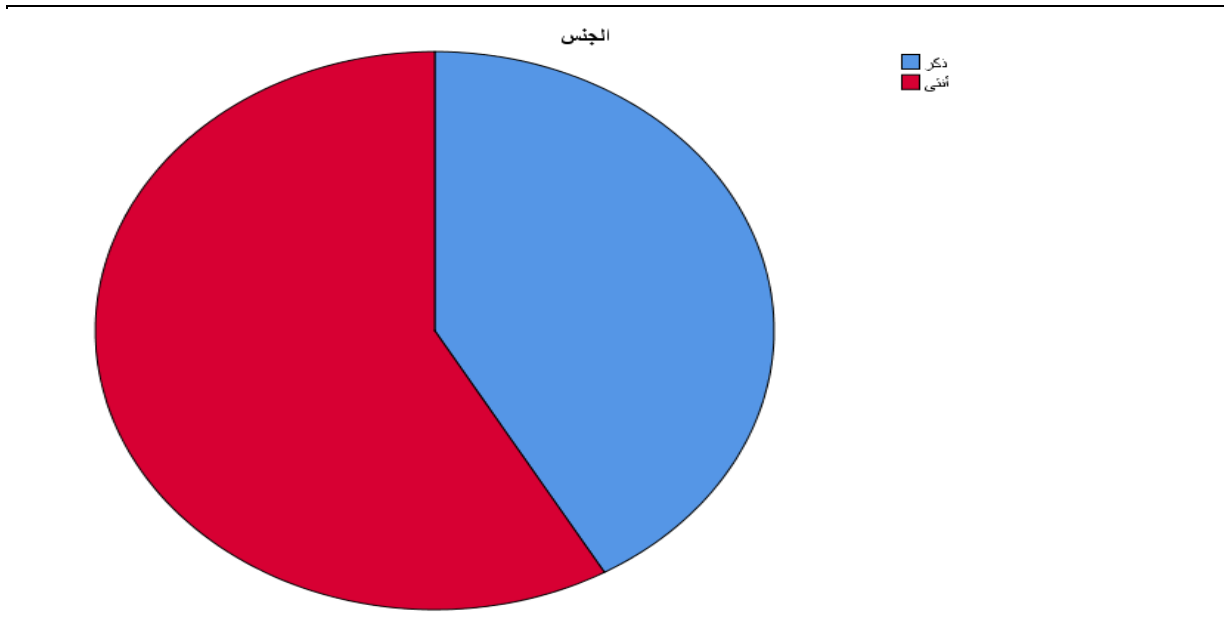
تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%41.70	20	ذكر
%58.30	28	أنثى
%100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث بسنة 58.30%، في حين جاءت نسبة الذكور من عينة الدراسة بـ 41.70%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

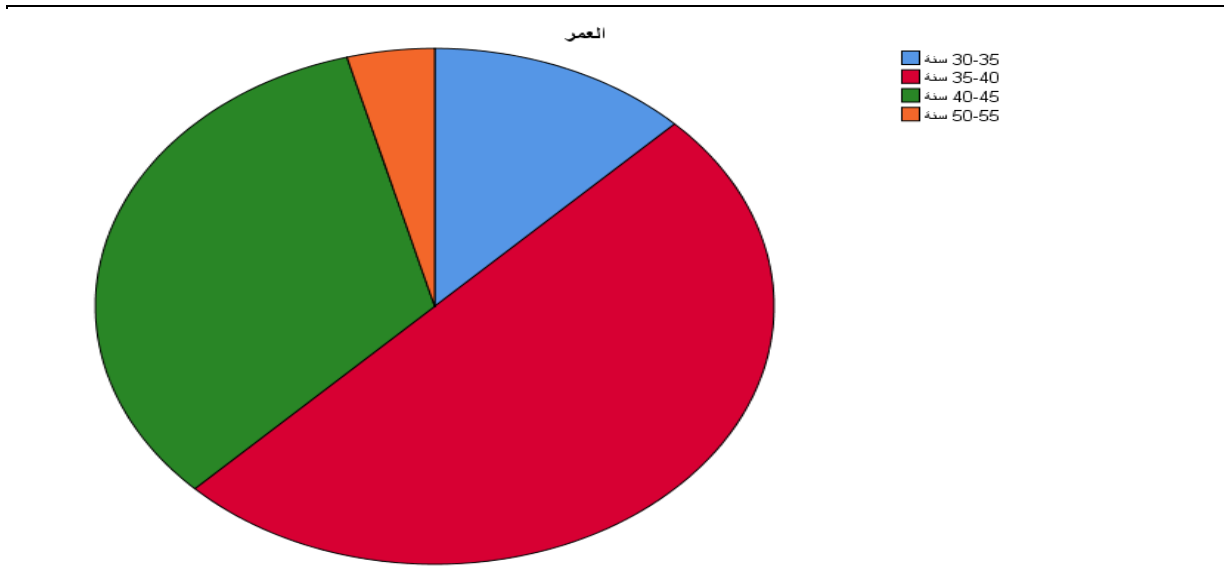
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر، في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
30-35 سنة	06	16.70%
35-40 سنة	24	43.30%
40-45 سنة	16	40%
50-55 سنة	02	40%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر الشرائح العمرية في أفراد عينة الدراسة من ذوي الفئة 35-40 سنة بنسبة 43.30% في حين ما نسبته 40% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح في 40-45 سنة والفئة 50-55 سنة، تليها الفئة 30-35 سنة فأكثر بنسبة 16.70%.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي الحالي

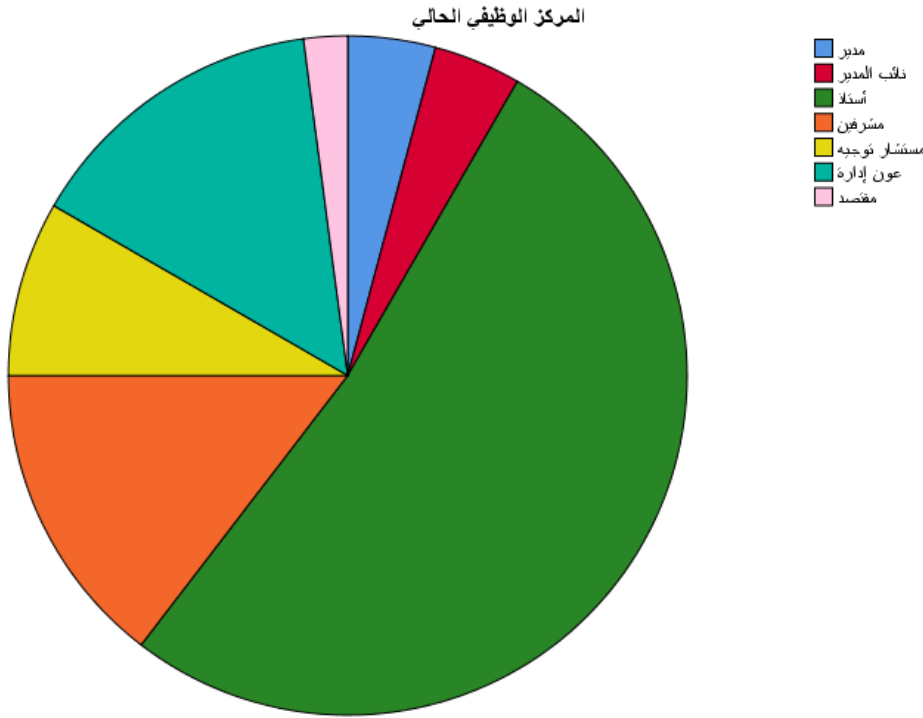
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي الحالي، في الجدول التالي:

**الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي الحالي**

النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي الحالي
%04.20	02	المدير
%04.20	02	نائب المدير
%52.10	25	أستاذ
%14.60	07	مشرفين
%08.30	04	مستشار توجيه
%14.60	07	عون إدارة
%02.10	01	مقتصد
%100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

**الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المركز الوظيفي الحالي**



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمارسون وظيفة أستاذ بالمؤسسات التربوية محل الدراسة حيث بلغت نسبتهم 52.10%، تليها وظيفة مشرفين وعاون إدارة بنسبة 14.60% لكل منهما، في حين منصب المدير ونائب المدير جاءت نسبتهم بمقدار 04.20% لكل منهما، وجاء في المرتبة الأخيرة وظيفة المقتصد بنسبة

02.10% وهذا أمر طبيعي لأنه يوجد مقتصد واحد فقط على مستوى المتوسطة محل الدراسة.

#### رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

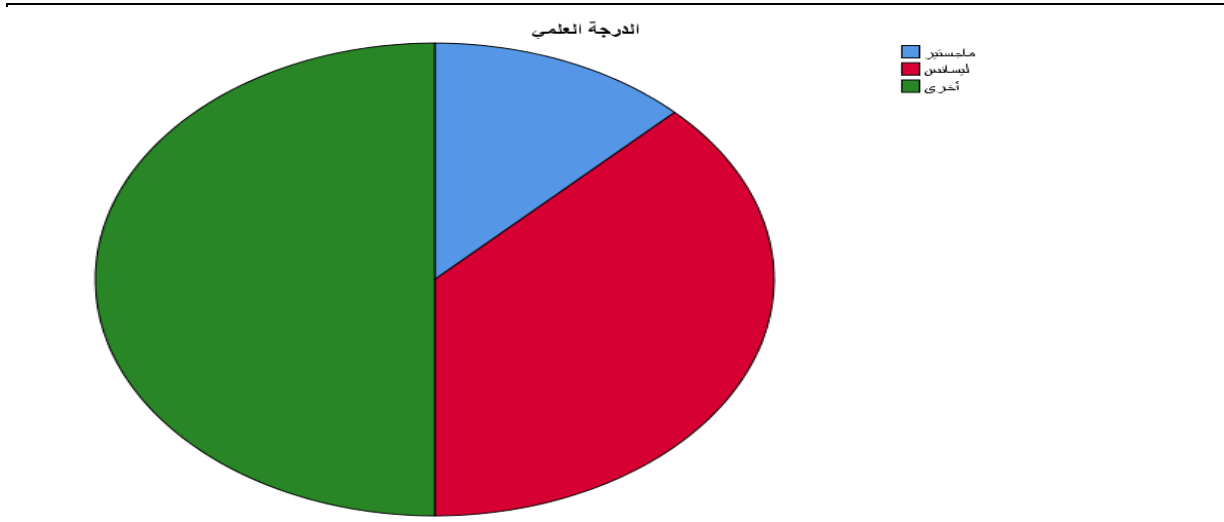
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة (%)
ماجستير	06	12.50%
ليسانس	18	37.50%
أخرى	24	50%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 50% من أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الأخرى (دكتوراه)، أما ما نسبته 37.50% من عينة الدراسة فمستواهم ليسانس، في حين ما نسبته 12.50% من أفراد عينة الدراسة فكان مستواهم ماجستير، وعليه فإن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المستوى العالي والذي يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة وكفاءة عالية.

#### خامساً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، في الجدول التالي:

**الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية**

النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
29.20%	14	أقل من 05 سنوات
25%	12	من 06 سنوات إلى 10 سنوات
25%	12	من 11 إلى 20 سنة
20.80%	10	أكثر من 21 سنة
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

**الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية**



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 29.20% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 05 سنوات في عملهم وهذا راجع إلى حملة الإدماج الكبيرة التي مست قطاع التعليم في الجزائر سنة 2025، وما نسبته 25% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية تتراوح بين 06-20 سنة، في حين من كانت خبرتهم أكثر من 20 سنة بلغت نسبتهم 20.80%.

## المطلب الثاني: عرض ومناقشة بيانات محور مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة

انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS التي تمثل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من استبيان الدراسة، سيتم عرض ومناقشة بيانات محور مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية للإجابات أفراد العينة والانحراف المعياري الخاص بها.

### الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الإدارة
01	يتم إنجاز المعاملات الإدارية عبر أنظمة الكترونية.	3.29	0.743	3	عالية جدا
02	تعتمد المؤسسة على البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية في التواصل.	3.21	1.091	4	عالية
03	تتوفر في المؤسسة أجهزة تقنية حديثة تدعم الإدارة الرقمية.	2.58	0.964	5	عالية
04	الإدارة الإلكترونية تجعلني أشعر بالاحترافية في العمل.	3.33	0.559	2	عالية جدا
05	تحسن الإدارة الإلكترونية جودة الأداء التعليمي.	3.62	0.761	1	عالية جدا

### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يلاحظ من الجدول السابق وحسب ترتيب عبارات المحور الثاني الخاص بمدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة، أن أكبر متوسط كان للعبارة رقم (05) قدرة 3.62 بانحراف معياري 0.761، وهذا ما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، ما يفسر على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية يحسن بدرجة عالية جودة الأداء التعليمي بالمؤسسات، ووقعت العبارة (01-04) في المرتبة الثانية والثالثة بمتوسط قدرة 3.33 و 3.29 ما يدل وبدرجة عالية جدا أن عينة الدراسة أكدوا على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التي يعملون بها جعلتهم يشعرون بالاحترافية في العمل وإنجاز المعاملات الإدارية عبر أنظمة الكترونية ببساطة وسهولة تامة.

ويبلغ المتوسط الحسابي للعبارات (02-03) بمقدار (3.21، 3.58) على التوالي، والتي تفسر نتائجها على أن المؤسسات التربوية محل الدراسة تعتمد وبدرجة عالية على

البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية في التواصل مع موظفيها ومختلف الفئات، حيث نجد أن هذه المؤسسات تتوفر على أجهزة تقنية حديثة تدعم الإدارة الرقمية بها.

### المطلب الثالث: عرض ومناقشة بيانات محور مستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة

الجدول الموالي يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث من استبيان الدراسة الخاص بمستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة.

#### الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى أداء

#### المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الأداء
01	تساهم الإدارة الإلكترونية في تسريع إنجاز المهام.	3.63	0.489	1	عالية جدا
02	تساعد الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإدارية.	3.08	0.710	4	عالية
03	تحسن الإدارة الإلكترونية من تكامل العمل بين الوحدات الإدارية.	3.33	0.559	3	عالية جدا
04	أدت الإدارة الإلكترونية إلى رفع مستوى رضا الموظفين.	3.04	0.554	5	عالية
05	إشراك الأستاذ في تقييم المنصات الإدارية الرقمية.	3.50	0.715	2	عالية جدا

#### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق وحسب ترتيب عبارات المحور الثالث الخاص بمستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة، أن أكبر متوسط كان للعبارة (01) قدرة 0.489 هو أقل انحراف معياري من بين عبارات هذا المحور الثالث، وهذا ما يعني أن أغلبية المستجوبين من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على هذه العبارة، والتي أسفرت نتائجها على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون وبدرجة عالية جدا أن الإدارة الإلكترونية تساهم إيجابيا في تسريع إنجاز مهام المؤسسات وخاصة في نهاية السنة مع كشف النقاط التلاميذ وكل ما يتعلق بهم وبالأستاذة.

وكان المتوسط الحسابي للعبارات (03-05) بمقدار (3.33، 3.50) على التوالي وهو في مجال الدرجة العالية جدا حسب مقياس لكرت الرباعي، ما يبين بأن المؤسسات التربوية

عينة الدراسة تشرك الأستاذ وبدرجة عالية جدا في تقييم المنصات الإدارية الرقمية، حيث أن هذه الأخيرة تساهم في تحسين تكامل العمل بين الوحدات الادارية بالمؤسسات. وفي العبارات (02-04) كانت متوسطاتها الحسابية متقاربة بمقدار (3.08، 3.04) على الترتيب، ما يفسر وبدرجة عالية بأن تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات التربوية ساعدت وبدرجة عالية على تقليل الأخطاء الادارية والرفع من مستوى رضا الموظفين.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار فرضيات الدراسة وعرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، بالاعتماد على أساليب إحصائية تتوافق وفرضيات الدراسة، للتأكد من مدى صحتها أو نفيها.

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

**الفرضية الأولى: ( $H_1$ )** تطبق المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة الإدارة الإلكترونية

**$H_0$** 1: لا تطبق المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة الإدارة الإلكترونية.

**$H_1$** 1: تطبق المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة الإدارة الإلكترونية.

لاختبار الفرضية الأولى ( $H_1$ ) سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثاني الخاص بمدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة، وهذا من أجل معرفة نوع الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضية الأولى، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني.

**الجدول رقم (13): اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للمحور الثاني**

شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)			المحور الثاني
Sig	df	Statistic	
0.065	48	0.943	

**المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26**

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني الخاص بمدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة وفقا لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للعينة أقل من 50 مفردة، حيث يلاحظ من خلاله وعند درجة الحرية 48 أن القيمة الاحتمالية (Sig) حسب هذا الاختبار تساوي 0.065 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نستنتج أن بيانات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم اختبار الفرضية الأولى ( $H_{11}$ ) بالاعتماد على اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) وهو اختبار معلمي عند مستوى معنوية 0.05 ومتوسط فرضي (2.5)، والجدول الموالي يلخص نتائج هذا الاختبار.

**الجدول رقم (14): اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test)**

**للفرضية الأولى**

القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الأولى
0.000	8.608	47	0.570	3.20	

**المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26**

يلاحظ من خلال البيانات في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي يساوي 3.20 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (2.5) ويقع في مجال الدرجة العالية (3.25-2.50) بانحراف معياري قدرة 0.570، وقيمة t المحسوبة 8.608 عند درجة الحرية 47، وقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الأولى ( $H_{11}$ ) القائلة: تطبق المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يعني صحة الفرضية الأولى.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية**

الفرضية الثانية: ( $H_{12}$ ) يتميز أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة بالجودة.

$H_02$ : لا يتميز أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة بالجودة.

$H_{12}$ : يتميز أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة بالجودة.

من أجل اختبار الفرضية الثانية ( $H_{12}$ ) سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثالث الخاص بمستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة، بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضية الثانية، والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثالث.

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للمحور

### الثالث

شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)			المحور الثالث
القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	Statistic	
0.158	48	0.885	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يمثل الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثالث لاستبيان الدراسة الخاص بمستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة وفقا لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للعينة أقل من 50 مفردة، حيث يلاحظ من خلال عند درجة الحرية 48 أن القيمة الاحتمالية (Sig) حسب هذا الاختبار تساوي 0.158 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نستنتج أن بيانات المحور الثالث تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم اختبار الفرضية الثانية ( $H_{12}$ ) بالاعتماد على اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) وهو اختبار معلمي عند مستوى معنوية 0.05 ومتوسط فرضي (2.5)، والجدول الموالي يلخص نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (16): اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test)

### للفرضية الثانية

القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الثانية
-----------------------	------------	-------------	-------------------	-----------------	-----------------

0.000	12.968	47	0.436	3.31	
-------	--------	----	-------	------	--

**المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه؛ أن المتوسط الحسابي يساوي 3.31 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (2.5) ويقع في مجال الدرجة العالية جدا (3.25-4) بانحراف معياري قدرة 0.436، وقيمة t المحسوبة 12.968 عند درجة الحرية 47، وقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية ( $H_{12}$ ) القائلة: يتميز أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة بالجودة، وهذا ما يعني صحة الفرضية الثانية.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

**الفرضية الثالثة: ( $H_{13}$ )** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة.

**$H_{03}$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة.

**$H_{13}$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة.

لاختبار وجود أثر (إيجابي، سلبي) أو عدم وجود أثر (محايد) للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تعتبر ضرورية من أجل التأكد من مدى توافر مجموعة من افتراضات التحليل الإحصائي المتعلقة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط المتوافق مع الفرضية الثالثة للدراسة، حيث تم التأكد في كل من خطية العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، واختبار التوزيع الطبيعي للبواقي، واختبار القدر التنبؤية للنموذج من خلال حساب قيمة درين واتسون واختبار ثبات (تجانس) البواقي، حيث تبين أن الافتراضات المذكورة سابقا متوفرة ومحقة وبالتالي اعتمدنا في اختبار هذه الفرضية الثالثة ( $H_{13}$ ) على الانحدار الخطي البسيط.

وعلية قد تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة.

الجدول رقم (17): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة

Sig	F
0.000	17.312

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص باختبار الفرضية الثالثة ( $H_{13}$ )، حيث نلاحظ من خلاله أن قيمة F المحسوبة بلغت 17.312 عند درجة الحرية 47، وكانت القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة، وبناءً عليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثالثة ( $H_{13}$ ) للتمكن من التنبؤ بالأداء المؤسسي من خلال تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية عليه.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة

Sig	T	B	(R <sup>2</sup> )	(R)	النموذج
0.000	6.488	2.033	0.273	0.523	الحد الثابت
0.000	4.161	0.400			الإدارة الإلكترونية
المتغير التابع: الأداء المؤسسي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة، حيث يظهر من خلاله أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.523 والذي يؤشر على الارتباط القوي جدا الايجابي بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.273 وهو قوة تفسيرية متوسطة تدل على أن تطبيق

الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة يفسر ما نسبته 27.30% من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي للمؤسسات محل الدراسة، أما النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى لم تدرج بهذا النموذج.

ويلاحظ أيضا من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت 2.033 وهي القيمة المقدرة للأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة عند عدم تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي للإدارة الإلكترونية 0.400 والتي تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي لها، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين أو تعزيز في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في أداؤها بمقدار 0.400 درجة، وما يعزز هذا الأثر الإيجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 4.161 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما تدل على معنوية هذا الأثر الإيجابي، ومما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة، وفق النموذج التالي:

$$\text{(الإدارة الإلكترونية)} = 2.033 + 0.400 \text{ الأداء المؤسسة}$$

وبناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة، وهذا ما يعني صحة الفرضية الثالثة.

## خلاصة الفصل الثاني:

تم في هذا الفصل دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة، وباستخدام أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان وعينة متكونة من 48 فرد، توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية جدا، وأن أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة يتميز بجودة عالية، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة.

ومما سبق تم قبول الفرضية الأولى القائلة تطبق المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة الإدارة الإلكترونية، وقبول صحة الفرضية الثانية المعنونة بـ يتميز أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة بالجودة، في حين تم إثبات مصداقية الفرضية الثالثة القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة.

# خاتمة

في ختام هذا البحث، يمكن التأكيد على أن الإدارة الإلكترونية تمثل أحد أهم المداخل الحديثة لتطوير العمل المؤسسي والارتقاء بجودة الخدمات، من خلال توظيف تقنيات المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الإدارية؛ فهي لا تقتصر على تحويل الأدوات التقليدية إلى رقمية، بل تعكس تحولاً جذرياً في طريقة التفكير الإداري وأساليب اتخاذ القرار وتنظيم العمل.

لقد أصبح من الواضح أن تحسين الأداء المؤسسي لم يعد ممكناً بمعزل عن اعتماد حلول الإلكترونية متكاملة تساهم في رفع الكفاءة، وتعزيز الشفافية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، مما ينعكس بشكل مباشر على رضا المستفيدين من الخدمات. كما أنّ نجاح هذا التوجه يتطلب بيئة مؤسسية داعمة، وإرادة حقيقية للتغيير، وتحديث مستمر للأنظمة والهياكل التنظيمية.

وعليه، فإنّ التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا يُعد خياراً ترفيهياً، بل ضرورة تفرضها التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، الأمر الذي يستوجب من المؤسسات تبني رؤية استراتيجية واضحة لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من هذا التحول، بما يدعم التنمية الشاملة ويعزز من تنافسيتها واستدامة أدائها في المستقبل.

## أولاً: النتائج

### 1- النتائج النظرية:

- الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً نوعياً في أساليب الإدارة الحديثة.
- تهدف إلى تعزيز الكفاءة، الشفافية، وتقليل البيروقراطية.
- تقوم على عناصر ووظائف إدارية مترابطة.
- تمر مراحل تطبيقها بتدرج يبدأ من الأتمتة الجزئية إلى التحول الكامل.
- الأداء المؤسسي مؤشر حيوي لفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

### 2- نتائج فرضيات الشق الميداني:

- تطبق المؤسسات التربوية عينة قيد الدراسة بدرجة عالية جداً.
- أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة يتميز بجودة عالية.

- يوجد أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة.

- تحسن الإدارة الإلكترونية جودة الأداء التعليمي عبر أنظمة الكترونية، ما جعل العاملين بالمؤسسات التربوية يشعرون بالراحة والاحترافية في العمل.

- تحسن الإدارة الإلكترونية من تكامل العمل بين الوحدات الادارية وتسريع إنجاز المهام والرفع مستوى رضا الموظفين بالمؤسسات التربوية محل الدراسة.

### ثانيا: الاقتراحات

- وضع استراتيجية وطنية للتحول الرقمي والإدارة الإلكترونية.

- تطوير البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسات.

- تدريب وتأهيل الكوادر البشرية على المهارات الرقمية.

- إعادة هيكلة المؤسسات لتناسب متطلبات الإدارة الإلكترونية.

### ثالثا: أفاق الدراسة

- توسيع البحث لتقييم أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العامة.

- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية.

- استكشاف التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئات مختلفة.

# الملاحق



الملحق رقم 01: رسالة التوصية.

المسيلة : 2025/04 / 22



إلى السيد/

عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية- جامعة محمد بوضياف المسيلة.  
\_ تحت إشراف السيد الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية.

**الموضوع:** ب / خ طلب مساعدة الطالب (ة) حسبية سعودي على إجراء التريص الميداني

ابتداء من 2025/04/ 23 إلى غاية 2025/05/ 30 .

يشرفني أن أتقدم لحضرتكم بطلي المذكور أعلاه؛ والذي يندرج ضمن انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري؛ والمتعلق بطلب مساعدة الطالب (ة) حسبية سعودي الحاملة لبطاقة الطالب تحت رقم : UN2801202406064084817 ، لإجراء التريص الميداني لدى مصالحكم ؛ وهذا من أجل إعداد دراسة تطبيقية كمطلب تكميلي للحصول على درجة ماستر أكاديمي علوم سياسية وعلاقات دولية، تخصص: إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة. والموسومة ب :  
" أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي \_دراسة حالة ابتدائية جدي الديلمي ومتوسطة الحسن ابن الهيثم بلدية المسيلة 2024-2025 ."  
في انتظار قبولكم تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء وختم الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب) 	إمضاء وختم نائب العميد المكلف بالبيداغوجية لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب) 	هيئة التريص (إمضاء وختم ) 	إمضاء وختم المشرفة (الإسم واللقب) 
بن مرزوق جبر (الغني)		ن. جردش زوجه جليلير	شوقي فوزية أستاذ محاضر فوزية شوقي

الملحق رقم 02 : الاستبيان.

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية

### استبانة موجهة إلى موظفي المؤسسات التربوية بالمسيلة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته و بعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: " ...أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء

المؤسسي دراسة حالة ابتدائية جدي الديلمي متوسطة الحسن بن الهيثم

2024/2025....." كمطلب تكميلي للحصول على درجة الماستر في العلوم السياسية

والعلاقات الدولية، تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة بكل صدق و موضوعية، و ذلك بوضع إشارة (X)

في المربع الذي ترونه مناسباً، علماً أن إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما أن

المعلومات التي ستدلون بها ستكون بسريّة كاملة، وتستخدم ضمن أغراض علمية.

شكراً على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذة الدكتورة: فوزية شرقي

إعداد الطالبة: سعودي حسبية

السنة الجامعية: 2024-2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر [ ] ، أنثى [ ]
- (2) العمر: أقل من 30 سنة [ ] ، 30-35 سنة [ ] ، 35-40 سنة [ ] ، 40-45 سنة [ ] ، 45-50 سنة [ ] ، 50-55 سنة [ ] ، 55 سنة فما أكثر [ ]
- (3) المركز الوظيفي الحالي: مدير [ ] ، نائب المدير [ ] ، معلم/استاذ [ ] ، مشرف تربوي/مربي متخصص [ ] ، ..... [ ] .
- (4) الدرجة العلمية: دكتوراه [ ] ، ماجستير [ ] ، ليسانس [ ] ، غيره حدد.....
- (5) الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات [ ] ، من 06 سنوات إلى 10 سنوات [ ] ، من 11 إلى 20 سنة [ ] ، أكثر من 21 سنة [ ]

لرقم	لعبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة
المحور الثاني: الإدارة الالكترونية				
01	يتم إنجاز المعاملات الإدارية عبر أنظمة الكترونية.			
02	تعتمد المؤسسة على البريد الالكتروني والمنصات الرقمية في التواصل.			
03	تتوفر في المؤسسة أجهزة تقنية حديثة تدعم الإدارة الرقمية.			
04	الإدارة الإلكترونية تجعلني أشعر بالاحترافية في العمل.			
05	تحسن الإدارة الإلكترونية جودة الأداء التعليمي			
المحور الثالث: الأداء المؤسسي				
01	تساهم الإدارة الإلكترونية في تسريع إنجاز المهام.			
02	تساعد الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الادارية.			
03	تحسن الإدارة الإلكترونية من تكامل العمل بين الوحدات الادارية.			
04	أدت الإدارة الإلكترونية إلى رفع مستوى رضا الموظفين.			
05	إشراك الاستاذ في تقييم المنصات الادارية الرقمية			

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	41,7	41,7	41,7
	أنثى	28	58,3	58,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30-35	6	12,5	12,5	12,5
	سنة 35-40	24	50,0	50,0	62,5
	سنة 40-45	16	33,3	33,3	95,8
	سنة 50-55	2	4,2	4,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الحالي الوظيفي المركز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	2	4,2	4,2	4,2
	المدير نائب	2	4,2	4,2	8,3
	أستاذ	25	52,1	52,1	60,4
	مشرفين	7	14,6	14,6	75,0
	توجيه مستشار	4	8,3	8,3	83,3
	إدارة عون	7	14,6	14,6	97,9
	مقتصد	1	2,1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

العلمي الدرجة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ماجستير	6	12,5	12,5	12,5
	ليسانس	18	37,5	37,5	50,0
	أخرى	24	50,0	50,0	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 05 من أقل	14	29,2	29,2	29,2
	سنوات 10 إلى سنوات 06 من	12	25,0	25,0	54,2
	سنة 20 إلى 11 من	12	25,0	25,0	79,2
	سنة 21 من أكثر	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	10

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,702	5

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,761	5

### Correlations

		الإلكترونية الإدارة
الإلكترونية الإدارة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	48
أنظمة عبر الإدارية المعاملات إنجاز يتم الالكترونية.	Pearson Correlation	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	48
الالكتروني البريد على المؤسسة تعتمد التواصل في الرقمية والمنصات.	Pearson Correlation	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	48
تدعم حديثة تقنية أجهزة المؤسسة في تتوفر الرقمية الإدارة.	Pearson Correlation	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	48
بالاحترافية أشعر تجعلني الإلكتروني الإدارة العمل في.	Pearson Correlation	,419**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	48
الأداء جودة الإلكتروني الإدارة تحسن التعليمي.	Pearson Correlation	,635**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	48

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

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

### Correlations

		المؤسسي الأداء
المؤسسي الأداء	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	48
إنجاز تسريع في الإلكتروني الإدارة تساهم المهام.	Pearson Correlation	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	48
الأخطاء تقليل في اللكترونية الإدارة تساعد الادارية.	Pearson Correlation	,793**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	48

## الملاحق.

العمل تكامل من الإلكترونية الإدارة تحسن الادارية الوحدات بين.	Pearson Correlation	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	48
مستوى رفع إلى الإلكترونية الإدارة أدت الموظفين رضا.	Pearson Correlation	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	48
الإدارية المنصات تقييم في الأستاذ إشراك الرقمية.	Pearson Correlation	,682**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	48

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

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أنظمة عبر الإدارية المعاملات إنجاز يتم الكترونية.	48	1	4	3,29	,743
الالكتروني البريد على المؤسسة تعتمد التواصل في الرقمية والمنصات.	48	1	5	3,21	1,091
تدعم حديثة تقنية أجهزة المؤسسة في تتوفر الرقمية الإدارة.	48	1	4	2,58	,964
بالاحترافية أشعر تجعلني الإلكترونية الإدارة العمل في.	48	2	4	3,33	,559
الأداء جودة الإلكترونية الإدارة تحسن التعليمي.	48	1	4	3,62	,761
Valid N (listwise)	48				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
إنجاز تسريع في الإلكترونية الإدارة تساهم المهام.	48	3	4	3,63	,489
الأخطاء تقليل في الكترونية الإدارة تساعد الادارية.	48	1	4	3,08	,710
العمل تكامل من الإلكترونية الإدارة تحسن الادارية الوحدات بين.	48	2	4	3,33	,559
مستوى رفع إلى الإلكترونية الإدارة أدت الموظفين رضا.	48	2	4	3,04	,544
الإدارية المنصات تقييم في الأستاذ إشراك الرقمية.	48	2	4	3,50	,715
Valid N (listwise)	48				

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الالكترونية الإدارة	,132	48	,200	,943	48	,065
المؤسسي الأداء	,224	48	,156	,885	48	,158

## الملاحق.

a. Lilliefors Significance Correction

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالكترونية الإدارة	48	3,2083	,57012	,08229
المؤسسي الأداء	48	3,3167	,43630	,06297

### One-Sample Test

Test Value = 2.5

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الالكترونية الإدارة	8,608	47	,000	,70833	,5428	,8739
المؤسسي الأداء	12,968	47	,000	,81667	,6900	,9434

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,523 <sup>a</sup>	,273	,258	,37591

a. Predictors: (Constant), الالكترونية الإدارة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,446	1	2,446	17,312	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,500	46	,141		
	Total	8,947	47			

a. Dependent Variable: المؤسسي الأداء

b. Predictors: (Constant), الالكترونية الإدارة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,033	,313		6,488	,000
	الالكترونية الإدارة	,400	,096	,523	4,161	,000

a. Dependent Variable: المؤسسي الأداء

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع.....

### الكتب:

1. جمعة اسماعيل العياط، الادارة الالكترونية، الطبعة العربية 2015 م، دار امجد للنشر والتوزيع الأردن.
2. طارق عبد الرؤوف عامر، الادارة الالكترونية نماذج معاصره، ط1, 2007 دار السحاب للنشر والتوزيع مصر.
3. نايل عبد الحافظ، العولمة، ادارة المؤسسات العامة: الأساس النظرية وتطبيقاتها في الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.

### الرسائل والمذكرات العلمية:

4. احمد هدى، بن الصديق زكية، دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية علوم اقتصادية والتجارية، جامعة ورقلة، 2022 2023.
5. بوساحة محمد امين، بن مالك زكريا، المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، 2011/2012.
6. تارقي يونس، دور الادارة الالكترونية في تحسين اداء الخدمة العمومية دراسة حاله بالمؤسسة العمومية ادرار، مذكره ماستر , كلية العلوم الاقتصادية. 2016 2017.
7. الجبارية كحيلي، دور استراتيجية التصدير في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر، بسكرة، 2014-2015.
8. ساسي مريم، الادارة الالكترونية دراسة مقارنه، مذكره لنيل شهاده الماستر، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة اكلي محند الحاج، 2015/2016.
9. صباح ترغيني، دور ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2010-2011.
10. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاق والتسيير، جامعة محمد هير بسكرة، الجزائر، 2003-2004.
11. عزوز ليليا، اثر الادارة الالكترونية في تحسين اداء المؤسسة دراسة حاله مؤسسه

## قائمة المراجع.....

اتصالات الجزائر, مذكره ماستر, جامعه محمد خيضر بسكره ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 2022 / 2023.

12. عمر سرار, الرضا عن العمل واثرة على الاداء, مذكرة ماجستير 2003, كلية العلوم الاق وعلوم التسيير.

13. قلبو حسينة, دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي, مذكرة ماستر, قسم علوم التسيير, بسكرة, 2014/2015.

14. وهيبه فراجي, الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية البويرة, مذكرة ماستر, تخصص إدارة اعمال استراتيجية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية, جامعة اكلي محند اولحاج, البويرة, 2018/2019.

### المجلات والملتقيات:

15. ابراهيم ع الله حميدة مختار, دور التكوين في تنمية الموارد البشرية, مجلة العلوم الانسانية, جامعة محمد خيضر بسكرة, العدد07, فيفري2005.

16. امل محمد عبد الله البدو, فاعلية الادارة الالكترونية في تطوير عمل المؤسسات لمواكبة التطور الرقمي, مجلة اليزا للبحوث والدراسات, المجلد 8, عدد 01, 2023.

17. انعام علي توفيق الشهريلي, سلام جاسم ع الله العزي, تقنية باريتو ودورها في تحسين الاداء المؤسسي, رئاسة جامعة ديالي نموذجاً, مجلة التنمية و الموارد البشرية, المجلد06, العدد02, 2019.

18. بعنيبة وهيبه, سعد قرمد. سلامة وفاء, متطلبات التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية ومعوقاتهما, مجله الحدث للدراسات المالية والاقتصادية, العدد 7السنه ديسمبر 2021.

19. تبون عبد الكريم, الادارة الالكترونية الاهمية ولمتطلبات, مجله الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية, المجلد 10 العدد 2, 2021.

20. زروقي نسرين, الإدارة الإلكترونية كأحد افرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية, مجلة الاقتصاد الجديد, العدد 15 المجلد 2, 2016.

## قائمة المراجع.....

21. شعيب محمد توفيق, وعيل حكيم, واقع الادارة الالكترونية في الجزائر, جامعة محمد خيضر بسكرة, مجلة العلوم الإنسانية, المجلد 22, العدد 02, 2022.
22. الشيكو ايوب, الادارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات, مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات, المجلد 8, العدد 1, 2019.
23. عائشة العيدي, مسعودة العيدي, واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين انفسهم بمدينة الاغواط, مجلة العلوم الاجتماعية, المجلد 14, العدد 2, سبتمبر 2020, الاغواط.
24. عائشة بن احمد, انجازات الادارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الادارة المحلية العدل التعليم العالي في ظل واقع التحول الرقمي, ابحاث الملتقى الوطني حول جوده الخدمات بظل تعول الرقم والادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات تحديات تقييم واقع.
25. عبد الملك مزهودة, الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم, مجلة العلوم الانسانية, ع1 نوفمبر 2001.
26. عماري سمير, الادارة الالكترونية كاليه للتحول الرقمي للمكتبات الجامعية في ظل البيئة الالكترونية, مجله افاق علوم الادارة والاقتصاد, العدد 1, 2017.
27. محمد قرشي, الحاح عامر, راضية لعرافي, دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الاداء المؤسسي بجامعة بسكرة دراسة استطلاعية, مجلة التنمية الاقتصادية, جامعة الوادي, الجزائر, المجلد 08, العدد 01, 2023.
28. مهراوي عبد القادر, بن جراد عبد الرحمن, تاريخ الادارة الالكترونية, الساوره للدراسات الإنسانية والاجتماعية, العدد 8, 2018.
29. رحمانى سناء, رحمانى موسى, دور الادارة الالكترونية في تفعيل عملية التخطيط دراسة ميدانية كمؤسسة ميدانية بمؤسسة كوندور برج بوعريريج, مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية, ع4, 2016.

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
16	الفرق بين الادارة التقليدية والالكترونية	01
52	مقياس ليكرت الرباعي	02
54	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي	03
55	صدق الاتساق الداخلي لمحور مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة	04
56	صدق الاتساق الداخلي لمحور مستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة	05
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	06
58	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
59	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي الحالي	08
60	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	09
61	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة	11
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة	12
65	اختبار التوزيع الطبيعي شيبيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للمحور الثاني	13
65	اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) للفرضية الأولى	14
66	اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للمحور الثالث	15
66	اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) للفرضية الثانية	16

قائمة الأشكال

الصفحة	الجدول	الرقم
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
58	توزيع أفراد العينة حسب العمر	02
59	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المركز الوظيفي الحالي	03
60	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	04
61	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05

# فهرس المحتويات

الصفحة	لعنوان
01	التصريح الشرفي
02	البسمة
03	شكر وعرفان
04	الإهداء
06	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي والنظري</b>	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الأول: نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية
19	المطلب الثاني: اهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
22	المطلب الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
24	المطلب الرابع: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
26	المبحث الثاني: مفهوم الأداء المؤسسي
26	المطلب الأول: تعريف الأداء المؤسسي وأهميته
28	المطلب الثاني: مكونات وانواع الاداء المؤسسي
31	المطلب الثالث: خطوات وأساليب تحسين الاداء المؤسسي
35	المطلب الرابع: ابعاد الاداء المؤسسي العوامل المؤثرة في تحسينه
40	المبحث الثالث: التحول الرقمي والإصلاح الهيكلي للمؤسسات
40	المطلب الأول: التحول الرقمي البنية والأساسيات
42	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي
43	المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية
47	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمتوسطة الحسن ابن الهيثم وابتدائية جدي الديلمي بولاية المسيلة</b>	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأداة قياسها
52	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة
53	المطلب الثالث: الثبات والصدق الذاتي لأداة الدراسة الميدانية

54	المطلب الرابع: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة قياس الدراسة الميدانية
56	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
57	المطلب الأول: وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة
62	المطلب الثاني: عرض ومناقشة بيانات محور مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة.
63	المطلب الثالث: عرض ومناقشة بيانات محور أداء المؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة
64	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
64	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
65	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
67	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة
75	الملاحق
83	قائمة المراجع
87	قائمة الجداول والأشكال
90	فهرس الموضوعات
93	الملخص

ملخص: هدفت الدراسة إلى بيان دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية، من خلال دراسة ميدانية بمدرسة جدي الديلمي ومتوسطة الحسن ابن الهيثم بولاية المسيلة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة على عينة متكونة من 48 فرد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تطبق المؤسسات التربوية عينة الدراسة في ولاية المسيلة الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية جدا، وأن أداءها يتميز بجودة عالية، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي للإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة بولاية المسيلة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية ؛ الأداء ؛ المؤسسات التربوية.

**Abstract:** The study aimed to demonstrate the impact of e-management on institutional performance in educational institutions, through a field study at Jaddi Al-Daylami School and Al-Hassan Ibn Al-Haitham Intermediate School in M'sila department, where the descriptive approach and questionnaire tool were relied upon to collect study data on a sample consisting of (48) individuals. The study reached several results, including: The educational institutions, the study sample in M'sila department, apply e-management to a very high degree, and their performance is characterized by high quality, in addition to the existence of a positive impact of e-management on institutional performance in the educational institutions, the study sample in M'sila department.

**Keywords:** E-management; performance; educational institutions.