



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة الأعمال

## الموضوع:

تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية  
دراسة حالة: مديرية التربية – ولاية مستغانم

تحت إشراف الأستاذ(ة):

- د. دباحي يمينة

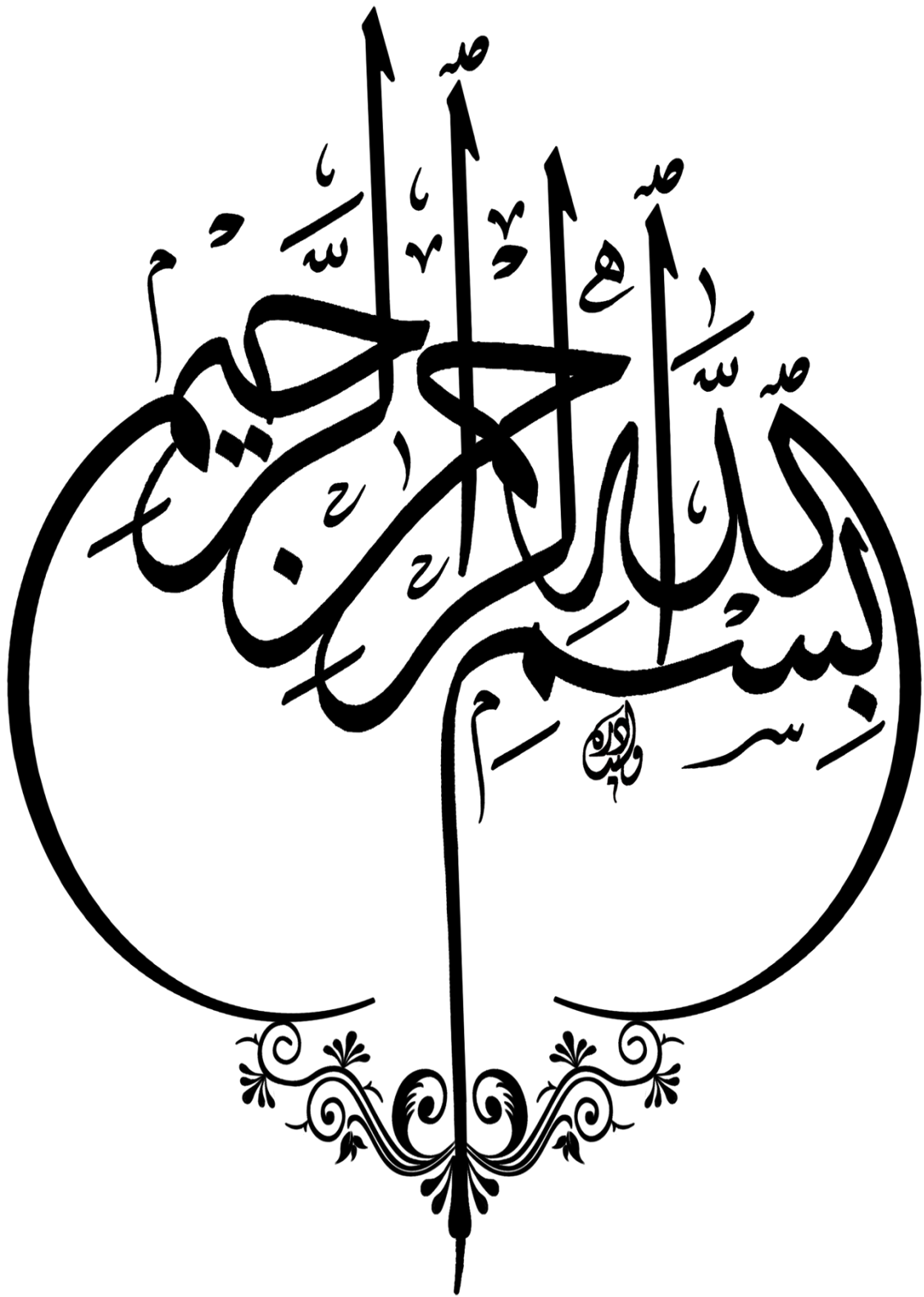
مقدمة من طرف الطالبتين:

- نساخ هاجر
- بن دنيا صبيحة

## لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	الاستاذة مقداد نادية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مقرر	الاستاذة دباحي يمينة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	الاستاذة بن نامة فاطمة زهرة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2025/2024



# كلمة شكر

نحنُ نُعربُ عن شكرنا وامتناننا أولاً لله عزَّ وجل، على توفيقه لنا ومرافقتنا بهذه القوة والصحة طوال هذا العشوار الأكاديمي. كما نشكر عزيزعتنا وجهودنا المتواصلة، وإصرارنا الذي لم يفتر رغم كل التحديات.

نخص بالشكر عائلاتنا العزيزة، سندا الدائم، على دعمهم اللامشروط وهبهم الذي منحنا الأمان والدافع للاستمرار. ونشكر أصدقاءنا الأعزاء الذين كانوا بجانبنا بكلعاتهم وتشجيعهم في اللحظات الصعبة.

ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتنا الكرام، وخاصة المشرفين على هذه العذكرة، وكل من ساهم ولو بكلعة في إنجاز هذا العمل.

# الإهداء

إلى من غرست في قلبي حب العلم والمعرفة...  
إلى من كانت قدوتي ومصدر إلهامي...  
إلى روحي وسندي في هذه الحياة...  
إلى عائلتي العزيزة، لكم أهدي ثمرة هذا الجهد، عرفاناً وتقديراً لعا  
قدمتموه لي من حب ودعم لا محدود.  
إلى أصدقائي الذين شاركوني لحظات التعب، الضحك، واليأس ثم الأمل  
من جديد...

لكم أهدي هذا الإنجاز، ففي حضوركم كان الطريق أقل وعورة.  
أشكر أخي آدم، وصديقتي العزيزة مريم، وأعز الناس على قلبي، فقد كانت  
لمساتهم الحانية وكلعاتهم الدافئة وقوداً لروحي في كل مراحل هذا  
العشوار.

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، وسهّل لي سبل  
البحث والعلم.


كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة الفاضلة د. دباحي يعينة،  
على نصائحها البناءة وتوجيهاتها العلمية التي أثرت هذا البحث بشكل  
كبير، فكان لخبرتها وحرصها الأثر البالغ في توجيه مساري.

هاجر

# الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات اهدي ثمرة عملي إلى  
والدي الكريهين، من غرسا في  
قلبي القيم ومنحاني الحب والدعاء ، إلى زوجي الحبيب ربيع دربي ،  
الذي كان دوما لي  
سندا وعونا ، إلى أولادي الأهبة ، زينة حياتي وأملي في الغد ، إلى  
أمي الثانية التي طالعا  
دعمتني، إلى كل من آمن بي وساندني بكلعة طيبة أو دعاء صادق  
إلى أصدقائي الأوفياء ،  
شركاء الدرب والعواقف الصعبة أهدي هذه العذكرة عربون وفاء  
وتقدير .


صبيحة



قائمة  
المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية</b>	
05	تمهيد
06	<b>المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية</b>
06	- المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية
07	- المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية
11	- المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
14	<b>المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية</b>
14	- المطلب الأول: التمييز بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
16	- المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية
17	- المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية
18	<b>المبحث الثالث: الوظائف الأساسية والمتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية</b>
18	- المطلب الأول: الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية
21	- المطلب الثاني: متطلبات وعناصر نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية
25	- تحديات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية
28	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي</b>	
30	تمهيد
31	<b>المبحث الأول: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي</b>
31	- المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
33	- المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
34	- المطلب الثالث: النظريات الإدارية وتحقيق الفعالية في الأداء الوظيفي
40	<b>المبحث الثاني: الأنواع والأبعاد والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي</b>
40	- المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي


41	- المطلب الثاني : الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي
43	- المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
46	<b>المبحث الثالث : آليات تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات</b>
46	- المطلب الأول : إستراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات
48	- المطلب الثاني : دور تقييم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي
51	- المطلب الثالث : تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي
60	<b>خلاصة</b>
<b>الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدلة الإلكترونية على الأداء الوظيفي</b>	
62	تمهيد
63	<b>المبحث الأول : تقديم عام لمديرية التربية لولاية مستغانم</b>
63	- المطلب الأول : تعريف ونشأة مديرية التربية
64	- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التربية – ولاية مستغانم
66	- المطلب الثالث : مهام مديرية التربية لولاية مستغانم
67	<b>المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة</b>
67	- المطلب الأول : منهجية الدراسة
67	- المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
68	- المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة
77	<b>المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج الخاصة بأداة الدراسة</b>
77	- المطلب الأول : عرض وتفسير النتائج الخاصة بخصائص العينة
81	- المطلب الثاني : عرض وتفسير النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة
84	- المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة والنتائج المتوصل إليها
90	<b>خلاصة</b>
92	<b>خاتمة</b>
92	<b>النتائج العامة</b>
93	<b>الإقتراحات الدراسة</b>
93	<b>أفاق الدراسة</b>
95	<b>قائمة المراجع</b>
109-99	<b>قائمة الملاحق</b>

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border is composed of four corner pieces and four side pieces, each featuring symmetrical, flowing designs.

قائمة  
الاشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
03	نموذج الدراسة	1.I
08	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	2.I
11	الخصائص الإدارية الإلكترونية	3.I
18	مراحل تطور الإدارة الإلكترونية	4.I
22	المتطلبات الأساسية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية بنجاح	5.I
41	الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي	1.II
44	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	2.II
49	مستويات تأثير نظام تقييم الأداء المؤسسة	3.II
52	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي	4.II
65	الهيكل التنظيمي الخاصة بمديرية التربية - مستغانم	1.III
77	تقسيم موظفي مديرية التربية حسب الجنس	2.III
78	تقسيم موظفي مديرية التربية حسب سنوات الخبرة	3.III
79	تقسيم موظفي مديرية التربية حسب المؤهل العلمي	4.III
80	تقسيم موظفي مديرية التربية حسب تلقي التكوين في الإدارة الإلكترونية	5.III
77	تقسيم موظفي مديرية التربية حسب الجنس	6.III

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border is composed of four corner pieces and four side pieces, each featuring symmetrical, swirling designs with leaves and dots.

قائمة  
الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
15	مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	1.I
35	مقارنة بين النظريات الإدارية من حيث المزايا والعيوب	2.II
68	الإحصائية الخاصة بإستمارة الإستبيان الإلكتروني	1.III
68	محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال	2.III
70	مقياس ليكرت الخماسي	3.III
70	الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة	4.III
71	إختبار معامل الثبات لمحوري الدراسة	5.III
72	صدق الإتساق الداخلي لعبارات المقياس الإدارية الإلكترونية	6.III
73	صدق الإتساق الداخلي للمقياس المتغير الأداء الوظيفي	7.III
74	صدق الإتساق الداخلي للمقياس المتغير، تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	8.III
75	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	9.III
77	تقسيم موظفي مديرية التربية حسب الجنس	10.III
78	تقسيم موظفي مديرية التربية حسب سنوات الخبرة	11.III
79	تقسيم موظفي مديرية التربية حسب المؤهل العلمي	12.III
80	تقسيم موظفي مديرية التربية حسب تلقي التكوين في الإدارة الإلكترونية	13.III
81	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية	14.III
82	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأداء الوظيفي في مديرية التربية	15.III
83	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	16.III
84	نتائج إختبار LINAR لفرضية تأثير تطبيق إدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	17.III
84	نتائج إختبار LINAR لفرضية تأثير أنظمة الإتصال الإلكترونية على الأداء الوظيفي	18.III
85	نتائج إختبار LINAR تطبيق الأنظمة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	19.III
86	نتائج إختبار LINAR مساهمة التمكين الإداري على الأداء الوظيفي	20.III
86	إختبار T لإجابات الموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس	21.III
87	إختبار ANOVA لإجابات الموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة – المؤهل العلمي	22.III

مقدمة

عامة

## (1) توطئة:

تعد الإدارة الإلكترونية شكلاً أساسياً من أشكال تطوير النظام الإداري وجعله أكثر كفاءة وفعالية، كما تمثل تحولاً في طريقة أداء الأفراد لأعمالهم داخل المؤسسات، لا سيما في القطاع العام. وقد أدت الإدارة الحديثة إلى الانتقال من الأساليب التقليدية إلى ممارسات جديدة تعتمد على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل اليومي، مما أسهم في خلق نمط إداري يتميز بالسرعة والمرونة والفعالية في تلبية متطلبات العمل.

ويُشير ذلك إلى أن الأتمتة الإلكترونية تُعد تحولاً جذرياً في أسلوب تنفيذ المهام الإدارية، حيث تُتيح لأنظمة المعلومات التكيف مع البيئة المحيطة، وتُساعد المؤسسات على تحسين أدائها من خلال توفير الوقت والجهد وتقليل الاعتماد على الموارد البشرية والمادية. كما تُساهم الإدارة الإلكترونية في تنفيذ المهام بدقة وفعالية اقتصادية، مع ضمان الشفافية وسهولة التحقق من الإجراءات.

وتتمثل الإدارة الإلكترونية في استخدام الحواسيب وقواعد البيانات والشبكات لإنجاز أعمال كانت تُنفذ يدوياً، مثل تنظيم البيانات، إعداد التقارير، إدارة الموارد، والتواصل مع الموظفين والمواطنين. وتُساهم هذه الممارسات في تحسين جودة الخدمات وإرضاء كل من العاملين والمستفيدين.

كما تُساعد التكنولوجيا الموظفين على أداء مهامهم بشكل أفضل من خلال تمكينهم، وتسهيل عملياتهم اليومية، وتوفير تغذية راجعة مستمرة، مما يُساهم في تحسين أداء الموظفين والمؤسسة على حد سواء. وتُساعد الأنظمة الإلكترونية المتطورة المديرين في قياس أداء الموظفين، وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد قمتُ في هذه الدراسة ببحث أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث تمّ التطبيق الميداني على مستوى مديرية التربية لولاية مستغانم. ويكمن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في الكشف عن مدى مساهمة استخدام الأدوات والأنظمة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال التعرف على طبيعة هذه الأدوات، وآليات استخدامها، وتحليل أثرها الفعلي على النتائج الوظيفية في مؤسسة تعتمد التحول الرقمي كخيار استراتيجي.

## (2) إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية البحث في ما يلي:

❖ ما مدى مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي داخل مديرية التربية لولاية مستغانم؟

### أ. الأسئلة الفرعية

دعماً لمعالجة الإشكالية المطروحة، ارتأينا أنه من الضروري صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تتجسد في ما يلي:

1. كيف يؤثر تحسين أنظمة الاتصال الإلكترونية على أداء الموظفين في مديرية التربية لولاية مستغانم؟
2. إلى أي مدى يسهم تطبيق الأنظمة الإلكترونية في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين؟
3. ما هو تأثير التمكين الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية؟

### (3) الفرضيات :

**الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مديرية التربية

#### الفرضيات الفرعية :

- ✓ يؤدي تحسين أنظمة الاتصال الإلكترونية لرفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في مديرية التربية لولاية مستغانم.
- ✓ يسهم تطبيق الأنظمة الإلكترونية في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام.
- ✓ يساهم التمكين الإداري الناتج عن استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية.

### (4) أسباب اختيل الموضوع

- أسباب ذاتية:
  - اهتمام كبير بتطوير الأداء الوظيفي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة.
  - شهدت تأثير الإدارة الإلكترونية في بعض المؤسسات، مما دفعني لاستكشاف هذا الموضوع بشكل أعمق.
- أسباب موضوعية:
  - تزايد الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، خاصة في ظل التحديات الحالية.
  - تتماشى الدراسة مع السياسات الحكومية التي تدعو لتحسين الأداء الإداري من خلال التكنولوجيا.

### (5) أهداف الدراسة:

- تقييم تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مديرية التربية لولاية مستغانم.
- تحديد العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية (الاتصال، الأنظمة، قواعد البيانات، التمكين) والأداء الوظيفي.
- تقديم توصيات لتحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية.

### (6) أهمية الدراسة:

- مساهمة الدراسة في فهم كيفية تحسين الأداء الوظيفي باستخدام الإدارة الإلكترونية.

- مساعدة النتائج في توجيه صانعي القرار نحو استراتيجيات فعالة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تعزيز وعي الموظفين بأهمية استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء.

### (7) مجال الدراسة

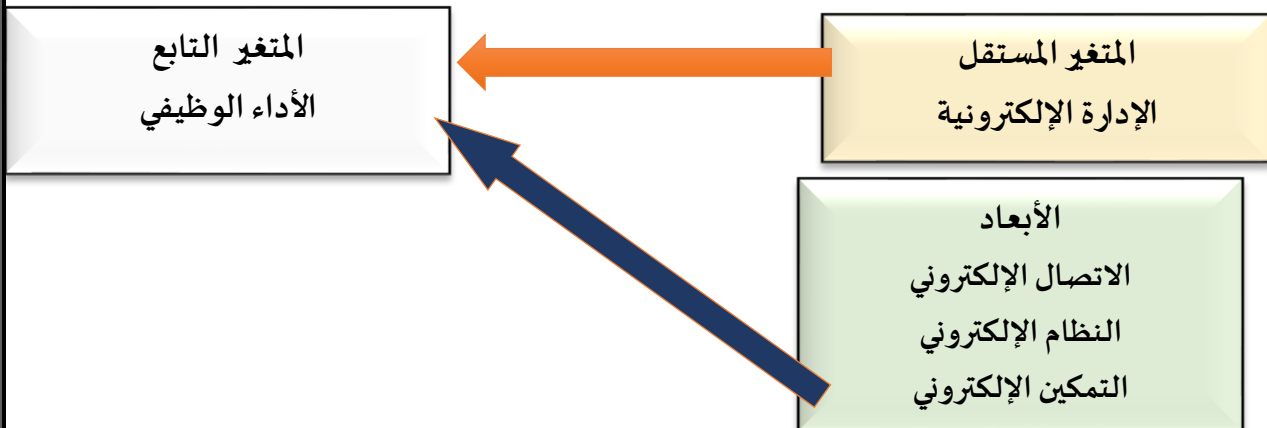
- **المجال المكاني:** تتمحور الدراسة حول مديرية التربية لولاية مستغانم، حيث تركز على استخدام الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين.
- **المجال الزمني:** تشمل الدراسة فترة سنة دراسية كاملة، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها خلال العام الدراسي الحالي (2024-2025) لتقييم التأثيرات الفعلية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.
- **المجال البشري:** تستهدف الدراسة عينة من 40 موظفًا من مختلف الأقسام داخل مديرية التربية، وهذا ضمن تمثيلاً متنوعاً للآراء والتجارب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

### (8) صعوبات الدراسة:


- واجهتُ خلال هذا البحث عدّة صعوبات، من أبرزها ضرورة تبسيط الاستبيان إلى أقصى درجة ممكنة، نظراً لاعتماده على التوزيع الإلكتروني، الأمر الذي تطلّب صياغته بطريقة سهلة ومباشرة لضمان استيعاب الجميع لمحتواه.
- ومن جهة أخرى، فإن الإدارة الإلكترونية لا تزال مجالاً حديثاً نسبياً، ولم تُطبق بشكل كامل داخل المؤسسة محل الدراسة، مما جعل من الصعب أحياناً الحصول على إجابات دقيقة أو مبنية على تجربة فعلية.
- صعوبة في جمع البيانات الدقيقة حول استخدام الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- تحديات في استجابة الموظفين لموضوع الإدارة الإلكترونية بسبب مقاومة التغيير.

### (9) نموذج الدراسة :

#### الشكل رقم I-1 : أبعاد نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين إنطلاقاً من الجانب النظري

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring symmetrical designs on all four sides. The border is composed of black lines and dots, creating a classic, elegant frame for the central text.

## الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

### تمهيد:

لقد غير التطور السريع للتكنولوجيا بشكل جذري مشهد الاتصال العالمي، ميسراً بيئة تتبادل فيها البيانات وتُشارك بسرعات غير مسبوقة. إن النمو المتسارع في مجالات التكنولوجيا ووسائل الاتصال، وخاصة عبر الإنترنت، قد أثر بشكل كبير في الحياة اليومية، حيث انعكس ذلك على العلاقات الشخصية والبنية التنظيمية للمؤسسات.

وفي الوقت الحاضر، أصبح من غير الممكن تصوّر وجود مؤسسة، بغضّ النظر عن حجمها، لا تستخدم قواعد البيانات أو الأنظمة الرقمية في مهامها الإدارية. وقد استوجبت هذه الحقيقة إحداث تحوّل في النموذج التقليدي للإدارة، مما يستدعي تعديل الإجراءات، وتحسين الأصول، وتحديث الهيكل التنظيمي من خلال الأدوات الرقمية.

وبالتالي، لم تصبح التكنولوجيا مجرد شريك أساسي في تعزيز الإنتاجية والدقة في بيئة العمل فحسب، بل غدت أيضاً عنصراً محورياً في الاستجابة لمتطلبات بيئة تتغير بشكل دائم ومستمر. في هذا السياق، تبرز فكرة الإدارة الرقمية بشكل لافت كخيار مبتكر وفعال يهدف إلى استبدال العمليات التقليدية والروتينية بتقنيات أكثر حيوية، إلكترونية، وصديقة للبيئة. هذا التحول، أكثر من كونه خياراً، أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية، وتقليل النفقات، وتسريع العمليات، وتقديم خدمات عالية الجودة.

وللاحاطة بالموضوع ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة الإلكترونية.**
- **المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية**
- **المبحث الثالث: الوظائف الأساسية والمتطلبات للإدارة الإلكترونية**

## ➤ المبحث الأول مدخل إلى الإدارة الإلكترونية.

منذ ظهور الإنترنت في القرن العشرين، شهدت الشركات تحولاً كبيراً، لا سيما في طريقة توزيعها واكتسابها للمعلومات. وقد مكن ذلك من زيادة الكفاءة والسرعة والجودة في تقديم الخدمات. وبهذا الشكل، ظهر مفهوم الإدارة الرقمية، الذي يدمج أدوات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة، استجابة للمتطلبات الخاصة بالتكيف السريع وتحسين العمليات. وتتميز هذه المنهجية بقدرتها على زيادة الإنتاجية في بيئة تزايد فيها الرقمنة.

## ➤ المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

### أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

أول ما يجب توضيحه هو أن الإدارة الإلكترونية لا تساعد فقط في ربط جميع أقسام المؤسسة، بل تُسهم أيضاً في استقبال وتخزين بيانات جميع الأقسام بحد ذاتها، مما يُسهل عملية العمل ويساهم في إنجاز المهام بطريقة مرنة، وبالتالي يمكنها التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

جاءت الإدارة الإلكترونية نتيجة لعدة سلبيات كانت تستهلك الكثير من الوقت، وتُبطئ من تحقيق الأهداف، وذلك بسبب تلف الوثائق الورقية مع مرور الزمن، وصعوبة الوصول إلى معلومات محددة، وارتفاع تكاليف صيانة واسترجاع الأرشيفات الورقية، إضافة إلى خطر فقدان الوثائق، والحاجة إلى توفير مساحات مادية لتخزين الأرشيفات<sup>1</sup>.

أحد المتطلبات الأساسية للإدارة الإلكترونية هو استخدام التقنيات المتقدمة التي تُسهم في أتمتة المهام، مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة أكثر تنظيماً وسهولة في المتابعة. وفي الختام، يمكن القول إن المعلومات والتواصل يشكّلان العنصرين الأساسيين في تحسين عملية اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء التنظيمي<sup>2</sup>.

ظهرت الإدارة الإلكترونية لأول مرة بشكل رسمي في عام 1995، في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، من خلال خدمة البريد المركزي في الأنشطة الحكومية. وكان الهدف من ذلك هو تمكين أي فرد من الوصول إلى الخدمات العامة وإنجاز معاملاته باستخدام جهاز الكمبيوتر، دون الحاجة إلى التنقل أو الحضور شخصياً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية E-management، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2015، ص. 13.

<sup>2</sup> أبو بكر محمود الهوشي، الحكومة الإلكترونية - الواقع والأفاق، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006، ص. 409-410.

<sup>3</sup> عد غالب حسين، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقها في الدول العربية، الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 2005، ص. 30.

### ➤ المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

لقد شهدت تكنولوجيا المعلومات المحتملة تقدماً كبيراً في جميع المجالات، مما يجعل من الإدارة الإلكترونية أداة ذات فائدة وأهمية بالغة. وقد سعى بعض الباحثين والمهتمين بهذا المجال إلى فهمها بصورة أعمق، رغم عدم وجود اتفاق واضح بينهم حول مفهومها الدقيق ومدى موثوقيتها.

### 1) مفهوم الإدارة الإلكترونية

#### ولاً: مفهوم الإدارة

من خلال التأمل في تطور الفكر الإداري، يُمكن ملاحظة وجود فرضيتين جوهريتين ارتبطتا بالإدارة منذ نشأتها<sup>1</sup>:

- **الأولى:** أن الإدارة تُعد نشاطاً هادفاً مارسه الإنسان منذ القدم لتنسيق جهوده وتنظيم موارده.
- **الثانية:** أن الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجهود الجماعية، حيث إن نجاح أي نشاط جماعي سواء في جمع الموارد أو اتخاذ القرارات أو تقديم الخدمات يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى كفاءة الإدارة. وكلما كانت العمليات الإدارية أكثر سلاسة وسرعة، زادت فرص نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

#### ثانياً: تعريف الإدارة التقليدية ووظائفها الأساسية

تُعرّف الإدارة بأنها وسيلة لتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة، مع مراعاة تقليل التكاليف والوقت، واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة عالية. وتُعد الإدارة عملية تنظيمية تهدف إلى التخطيط والتنسيق والرقابة والتوجيه لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

ويُشير غصبيات إلى أن الإدارة التقليدية داخل المؤسسات تتمثل في الإشراف على أداء الموظفين وتنظيم مهامهم بما يحقق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>

تُفهم الإدارة تقليدياً على أنها مجموعة من أربعة عمليات رئيسية، تعمل بدعم من نظام معلومات فعال:

1. تحديد الأهداف المؤسسية: ويشمل ذلك صياغة الرسالة والرؤية، ووضع الاستراتيجيات، وخطط العمل، والميزانيات.
2. التنظيم الداخلي: ويقصد به وضع هياكل تنظيمية واضحة، واعتماد آليات تنسيق فعالة بين مختلف الأقسام.

<sup>1</sup> حميد خبال، وشول بن شوهرة، "الإدارة المتكاملة: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والذكىة - الأسباب والدوافع"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص ص. 231-244، الإحالة إلى ص. 233. تم الاطلاع عليه بتاريخ 1 مايو 2025.

من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/157859>.

<sup>2</sup> نفس مرجع سابق، صفحة 234

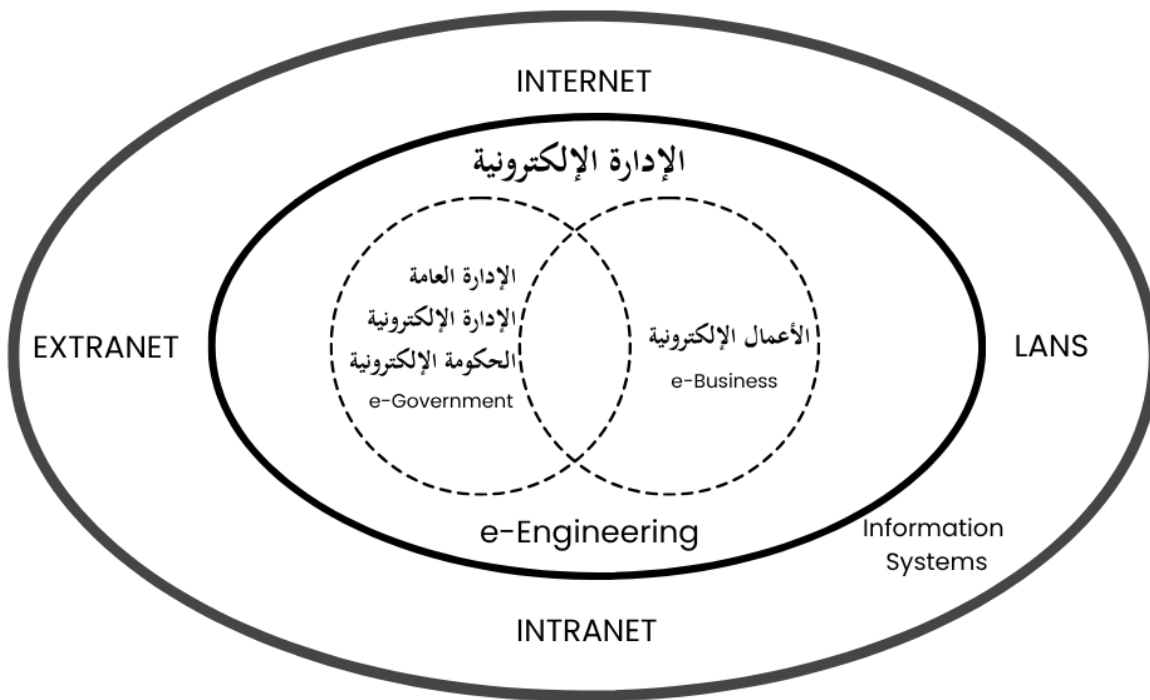
3. إدارة رأس المال البشري: وتشمل توجيه الأفراد، وإدارة الموارد البشرية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل الهرمي للمؤسسة.

4. الإشراف والرقابة: بدءاً من الرقابة الإستراتيجية الشاملة، وصولاً إلى الإدارة التشغيلية ومتابعة النتائج.

### ثالثاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية دمج أدوات وتقنيات الاتصال الحديثة داخل المؤسسات بهدف تطوير الأداء الإداري وتحسين الكفاءة. وتشمل مراحل متعددة من أهمها التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، والرقابة. كما يُشار إلى أن المفهوم بدأ يظهر بشكل أوضح سنة 1999 مع استخدامه من طرف الحكومة الفيدرالية الأمريكية في مجالات البنية التحتية، وأمن المعلومات، وتطوير التطبيقات. ولإيضاح هذه الفكرة، نُقدّم الشكل الموالي:

شكل رقم (I - 2) أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



مصدر: سعد، غالب ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع،

2020، ص 21.

من بين تلك التعريفات لدينا «:الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي أساسها استخدام الحواسيب وشبكات الإنترنت والإكسترنات والإنترانت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والشركات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وعدالة»<sup>1</sup> تُعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية إدارية حديثة تعتمد على الإمكانيات المتقدمة للإنترنت وشبكات الأعمال في مجالات التخطيط، والتوجيه، والرقابة على الموارد والقدرات الأساسية للمؤسسة، مع إزالة الحواجز المكانية والزمنية، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup> كما تُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية تحويل الأعمال والخدمات التقليدية إلى أخرى تُنفذ باستخدام الوسائط الإلكترونية، وذلك عبر توظيف الأجهزة الرقمية والبرمجيات المساندة، مما يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتبسيط الإجراءات الإدارية.<sup>3</sup>

من بين تلك التعريفات لدينا «:الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي أساسها استخدام الحواسيب وشبكات الإنترنت والإكسترنات والإنترانت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والشركات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وعدالة»<sup>4</sup> تعريف آخر للإدارة الإلكترونية أنها « الإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.»<sup>5</sup>

ويعرفها يوسف كافي بأنها "تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية (الإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق) إلى أعمال وخدمات إلكترونية تُنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة، وهو ما يُطلق عليه إدارة بلا أوراق (Paperless Management)."<sup>6</sup> في حين عرّف السلمي الإدارة الإلكترونية بأنها "منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات في المؤسسات المعاصرة. وتُسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق الهدف الأساسي للإدارة على المعاصرة الساعية إلى التميز، وذلك بتمكينها من بناء قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول

<sup>1</sup> آمال ديلي، وسلي بوكبوس، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، الجزائر، 2015، ص. 47.

<sup>2</sup> مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية"، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 1، العدد 1، 2018، ص. 116-127، الإحالة إلى ص. 118. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2 مايو 2025، من: <https://asjp.cerist.dz/en/article/146537>.

<sup>3</sup> نفس مرجع سابق

<sup>4</sup> آمال ديلي، ص. 47.

<sup>5</sup> جامعة المنارة، المحاضرة السابعة: ماهية الإدارة الإلكترونية، كلية إدارة الأعمال، جامعة المنارة، اللاذقية، سوريا، 2019، ص. 3.

<sup>6</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، دمشق: دار رسلان، 2011، ص. 62.

السريع إلى الأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل منافسيها، وضمان استمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها.<sup>1</sup>

يعرفها طارق عبد الرؤوف بأنها "استخدام جميع الوسائل الإلكترونية في إنجاز كافة الأعمال والمعاملات الخاصة بالمنظمة، مثل استخدام البريد الإلكتروني (mail-e)، والتحويلات الإلكترونية للأموال (electronic fund transfer)، والتبادل الإلكتروني للمستندات، والفاكس، والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى".<sup>2</sup>

وعُرفت أيضاً الإدارة الإلكترونية بأنها "ثورة في الثقافة التنظيمية" (revolution cultural)، أي ثورة بمعنى التغيير الجذري والتحول الاستراتيجي في التفكير الإداري والممارسة الإدارية، والطريقة الأساسية التي تُنفذ بها الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة.<sup>3</sup>

يرى أبو بكر محمود الهوش أن الإدارة الإلكترونية تمثل "جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال". ويُظهر هذا التعريف الدور المركزي لتقنية المعلومات في توحيد الرؤية المؤسسية وضمان تناغم الأداء عبر الأدوات الرقمية.<sup>4</sup>

تُعرف حسب نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.<sup>5</sup>

تُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها تحول جذري على مستوى الأداء الإداري، يهدف إلى زيادة السرعة في التنفيذ، كفاءة الأداء، تقليص الإجراءات، وتسهيل الخدمات العامة، مع الابتعاد عن الأوراق.<sup>6</sup> وعرفت أيضاً بأنها "عمل تقوم الإدارة الحكومية من خلاله بتقديم الخدمات عبر الأدوات والوسائل الإلكترونية والتي تحتوي على خطوط الهاتف أو الأنترنت وبصرف النظر عن طرق تطبيقها (الحواسيب الآلية أو الأجهزة المرئية الرقمية أو أي أدوات أخرى)".<sup>7</sup>

كما يعرفها البعض على أنها "وسيلة لتحسين القطاع العام، وهي وسيلة لتحقيق إصلاح وتغيير العمليات الهيكلية والثقافة العمومية".<sup>8</sup>

<sup>1</sup> أمل محمد عبدالله البدو، "فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات لماكبة التطور الرقمي"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2023، ص.ص. 135-163، الإحالة إلى ص. 140. تم الاطلاع عليه بتاريخ 3 مايو 2025، من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/233841>

<sup>2</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص. 28.

<sup>3</sup> فوزي الوليد، الإدارة الإلكترونية: مدخل استراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009، ص. 19.

<sup>4</sup> الهوش، أبو بكر محمود، الحكومة الإلكترونية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006، ص. 410.

<sup>5</sup> د. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، بدون دار الطبع، بدون بلد الطبع، 2004، ص. 31.

<sup>6</sup> فوزية ساهي، "الإدارة الإلكترونية: قراءة نظرية في المفهوم والأبعاد"، مجلة التغيير الاجتماعي، المجلد 6، العدد 1 (2021)، ص. 5.

<sup>7</sup> عمر موسى جعفر القريشي، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، بيروت: دار الحلبي للنشر والتوزيع، 2015،

ص. 21.

وفقاً لما توصلت إليه من نتائج، يمكن تلخيص مفهوم الإدارة الإلكترونية على النحو الآتي:

الإدارة الإلكترونية هي مجموعة من الأدوات المرتبطة بنظام يساعد في تسهيل وتسريع عملية المهام الإدارية والتواصل داخل وخارج المؤسسة باستخدام تقنيات متقدمة، بهدف تحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن. تستمر الإدارة الإلكترونية في التقدم وتظل محط دراسة مستمرة بهدف تحسين الخدمات. أصبح استخدامها أمراً ضرورياً في الوقت الحالي، حيث يُعد أحد الأسس الأساسية لضمان كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

ومن بين الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية:

- بطء وتعقيد الإجراءات التقليدية وما يترتب عليها من استهلاك كبير للوقت.
- ارتفاع في التكاليف التشغيلية،
- الحاجة إلى توحيد البيانات على مستوى المؤسسة لتسهيل عملية اتخاذ القرار.
- كما أن توفير بيانات مباشرة ومُحدّثة للموظفين أصبح ضرورة ملحة، إلى جانب تزايد التنافس بين المؤسسات. تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وارتفاع وتيرة استخدام التقدم التكنولوجي داخل بيئات العمل المؤسسية<sup>1</sup>.

### ➤ المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً مهماً في القرنين الواحد والعشرين والثاني والعشرين، حيث أن العولمة، وتوسع الاقتصاد الشبكي، وزيادة المنافسة، وتحسين تنظيم نماذج وأنظمة المنظمات، هي بعض العوامل التي ساهمت في ذلك.

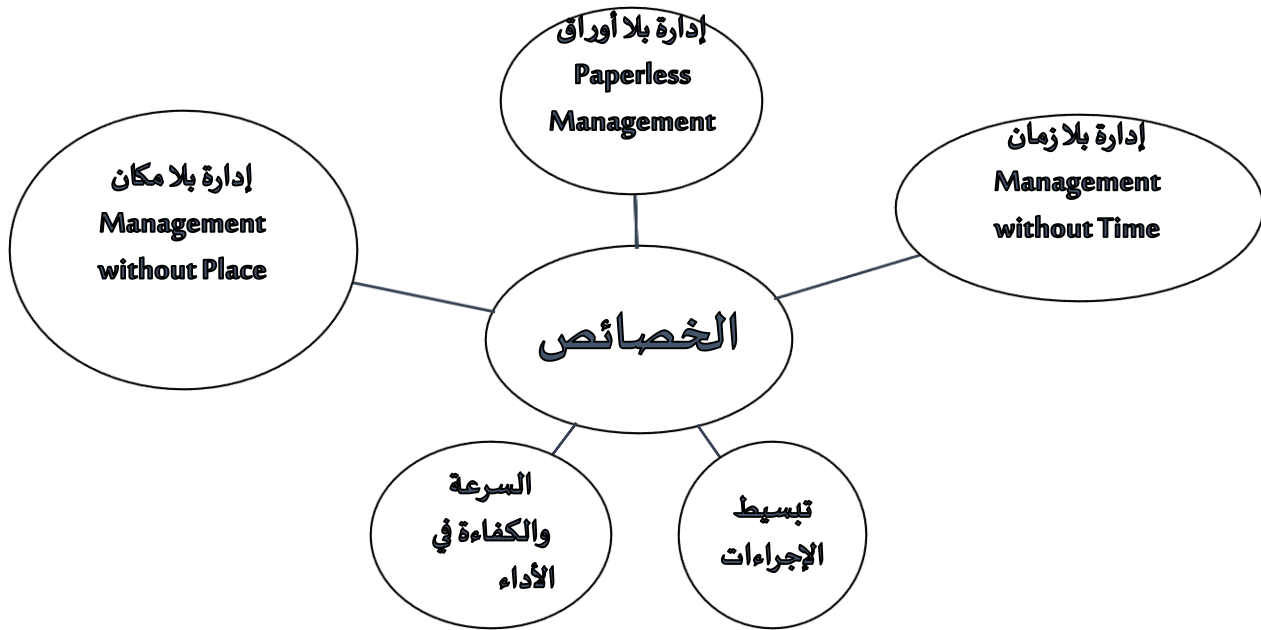
يُمكن الرجوع إلى الشكل رقم (I - 3) الذي يُبرز الخصائص الأساسية التي تميز هذا النمط الإداري

الحديث.

شكل رقم (I - 2): خصائص الإدارة الإلكترونية

<sup>8</sup> نفس المرجع السابق

<sup>1</sup> جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015، ص. 20



• المصدر: من أعداد الطالبين اعتماداً على المصدر السابق

- تتمثل إدارة الوثائق الإلكترونية في استخدام قنوات الاتصال الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، الوثائق الإلكترونية، المراسلات، الرسائل الصوتية، الأدلة الإلكترونية، الأجنات، وأنظمة التحكم الإلكترونية.
- لا توجد أي منطقة في المنظمة لا يتم العمل فيها من خلال الاجتماعات، المؤتمرات الإلكترونية، استخدام الهواتف المحمولة، العمل عن بُعد، والتواصل مع المؤسسات الافتراضية.
- الإدارة لا تتعلق بالوقت؛ حيث تعمل الإدارة بدون حدود زمنية<sup>1</sup>.
- تعتمد الأنظمة المتقدمة على المعلومات والمعرفة، بعيداً عن التنظيمات الجامدة نحو المؤسسات الشبكية والذكية.
- تركز الاستدامة على حفظ الوثائق بدلاً من جمعها وكتابتها، حيث يتم تفضيل إدارة الأرشيف.
- تتم الاتصالات في الإدارة باستخدام البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية بدلاً من الطرق التقليدية للإرسال والاستلام.
- الابتكار، العولمة، والاعتماد على المعرفة لتنفيذ الأنشطة. من الضروري استخدام الأنظمة الإلكترونية مثل جمع البيانات الجماعي، الخدمات عن بُعد، الشراء الإلكتروني، أنظمة المراقبة مع ردود الفعل في الوقت الفعلي، تخطيط الموارد، وأنظمة بيع المنتجات والخدمات.
- تُركز الإدارة أكثر على تحديد المشكلات بدلاً من إيجاد الحلول.
- التركيز على الإنجازات والمهام التنفيذية<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص.

- السرية والخصوصية، تُعرف الإدارة الإلكترونية بقدرتها على الحفاظ على سرية وخصوصية البيانات الجوهرية، وذلك بفضل البرمجيات التي تمكّنها من إدارة العمليات دون الكشف عن البيانات أو المعلومات الحساسة للعامة.<sup>1</sup>
  - الرقابة المباشرة والواضحة: تُتيح الإدارة الإلكترونية إمكانية الرقابة والتحكم في جميع مجالات العمل من خلال الشاشات وحتى الكاميرات الرقمية، التي يمكن للإدارة الإلكترونية توجيهها نحو أي من مناطق منشأتها الإدارية، أو نحو الأجهزة ونقاط الخدمة التي تتعامل مع الجمهور.
  - تمتلك الإدارة وسيلة موثوقة ومؤكدة لتقييم الأنشطة التي تقوم بها ومتابعة أعمالها بسهولة نسبية، دون الحاجة إلى الاعتماد على المذكرات والتقارير التقليدية المستخدمة في الإدارات الكلاسيكية، والتي غالباً ما تكون مثقلة بسوء الفهم وقد تؤدي إلى مشكلات مثل غياب الشفافية والبطء في الإجراءات. يشير محمد مدحت محمد إلى أن الإدارة الإلكترونية هي ذات نمط إداري يُمارس من خلال أنظمة إلكترونية، من بينها:
    - أنظمة الشراء.
    - أنظمة التتبع.
    - أنظمة التعامل مع البيانات الضخمة.
    - أنظمة تشغيل العمليات الإنتاجية أو الخدمية.
    - أنظمة إدارة الجودة الشاملة.
    - أنظمة إدارة علاقات العملاء.
    - أنظمة الذاكرة المؤسسية، والتي تُعد شكلاً من أشكال إدارة الموارد، وقد تم تثبيتها تاريخياً كواحدة من الأنظمة الرائدة في هذا المجال.
- ويُمكن القول إن هذا النظام يتميز بقدرته على ربط الموظفين داخل المؤسسة الواحدة، بغض النظر عن مواقعهم الجغرافي أو مكان تواجدهم، كما يمنحهم إمكانية الاطلاع، من خلال استعراض الذاكرة المؤسسية، على أنشطة الإدارات الأخرى في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> رضوان، مرجع سابق ذكره، ص. 20.

<sup>1</sup> حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني: التوجهات والأساليب الحديثة، الرياض، المملكة العربية السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009، ص. 21

<sup>2</sup> محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2016، ص. 87

### المبحث الثاني: التحول نحو الإدارة الإلكترونية

لقد جاء التحول نحو الإدارة الإلكترونية استجابةً لحاجة ملحة فرضتها التطورات المستمرة في العالم، حيث اضطرت المؤسسات إلى تبني هذا النمط من الإدارة كوسيلة لتحقيق النجاح. ويُعد عامل الوقت من أبرز العوامل المؤثرة في مستوى التنافسية بين مختلف المؤسسات.

#### ➤ المطلب الأول: التمييز بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

##### أولاً: مفهوم الإدارة التقليدية:

تُعرف الإدارة بأنها الوسيلة التي تُستخدم لتحقيق الأهداف من خلال توظيف أفضل الأساليب الممكنة، بأقل تكلفة، وفي الوقت المناسب، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويمكن النظر إليها أيضاً على أنها عمل جماعي يتعاون فيه الأفراد من ذوي المهارات المتنوعة من أجل بلوغ الأهداف بجودة أفضل. وتتضمن الإدارة سلسلة من المهام المنظمة والمخططة، يشرف على تنفيذها أشخاص يتم تعيينهم رسمياً من قبل الجهات المختصة، ويُزودون بكافة الموارد اللازمة سواء كانت مادية أو بشرية، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

وقد كانت الإدارة في السابق تُمارس بشكل عشوائي وتجريبي، تتسم بالترار وانخفاض الكفاءة، وكان من الصعب تقييمها أو تحليلها بدقة. لكن مع ظهور مفاهيم الإدارة الحديثة، تم اعتماد أساليب أكثر تنظيماً وفعالية، مما ساهم في تطوير العمل الإداري<sup>1</sup>.

##### ثانياً: من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

وفي ظل التقدم الكبير في مجالات التكنولوجيا والاتصالات والاقتصاد، نشأت مرحلة جديدة من الإدارة تُعرف اليوم بـ"الإدارة الإلكترونية"، والتي مثلت تحولاً نوعياً في آليات وأساليب العمل الإداري مُعززة بمستويات أعلى من السرعة والدقة والتفاعل<sup>2</sup>. ولتوضيح الفروقات الأساسية بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، نعرض فيما يلي جدولاً مقارناً يُبرز أهم الاختلافات بين النموذجين.

<sup>1</sup> حميد خيال، وشول بن شوهرة، "الإدارة المتكاملة: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والذكية - الأسباب والدوافع"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص. 233. تم الاطلاع عليه بتاريخ 1 مايو 2025، من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/157859>

<sup>2</sup> صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، القاهرة: دار الفكر والقانون، 2014، ص. 54.

جدول رقم (I - 1) :مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

وجه المقارنة	الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية
وسائل الاتصال المستخدمة	تعتمد على الحواسيب، الإنترنت، البريد الإلكتروني، والأنظمة الرقمية، مما يجعل العملية أسرع وأكثر تنظيماً.	تعتمد على التواصل المباشر وجهًا لوجه، والاجتماعات الورقية، مع استخدام الهاتف أو الفاكس؛ ما يجعل العملية بطيئة وتقليدية.
السرعة والنطاق	سريعة وواسعة النطاق، تتيح تفاعل عدد كبير من الأفراد دون حدود جغرافية أو عددية.	التنفيذ بطيء، والتفاعل محصور بين عدد محدود من الأشخاص، مع ارتفاع التكاليف.
الزمن والتوفر	لا تقييد بالزمان أو المكان، يمكن الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان متصل بالإنترنت.	محصورة ضمن أوقات الدوام الرسمي وفي مكان العمل فقط.
استخدام الوثائق	تعتمد على النظم الرقمية الخالية من الورق، مما يوفر الوقت والموارد ويحسن الكفاءة.	تعتمد بشكل كامل على الوثائق الورقية لتسيير الأعمال وحفظ السجلات.

المصدر: من أعداد الطالبين اعتماداً على المصدر السابق

تُعدّ قدرة الإدارة على استرجاع المعلومات إحدى الخصائص المميزة للإدارة الإلكترونية مقارنةً بالإدارة التقليدية، والذي يُعتبر من المجالات التي يمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية متفوقة فيها على الإدارة التقليدية. ففي النظام التقليدي، كان استرجاع الملفات أبطأ أو يستغرق وقتاً أطول، حيث إن الطريقة المتبعة لهذا الغرض كانت قد تستغرق نصف يوم أو يوماً ونصف، خصوصاً إذا كانت الملفات ذات حجم كبير؛ أما في الإدارة الإلكترونية، فإن عملية الاسترجاع تسمح للشخص الذي يواجه صعوبة في العثور على ملف، كما لو كان ضائعاً بين الملفات المخزنة في النظام التقليدي، أن يصل إلى ما يحتاجه بكل سهولة. وفي الوقت نفسه، توفر الملفات في النظام الإلكتروني تسهيلات حديثة للاسترجاع، حيث تمكن الباحث من الضغط على مفتاح واحد من لوحة المفاتيح للحصول على كافة المعلومات الضرورية المتعلقة بإجراء معين، حتى وإن كان قد مروقت طويلاً منذ تنفيذ ذلك الإجراء.<sup>1</sup>

➤ **المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية:**

<sup>1</sup> زايط إسماعيل، نور الدين حني، ومحمد دودو، تحديات العنصر البشري في ظل الإدارة الإلكترونية، جامعة غرداية، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2018، ص. 21.

تُعد الإدارة الإلكترونية من أبرز الوسائل الحديثة التي أسهمت في تعزيز مبدأ الشفافية، حيث تتيح إمكانية متابعة مختلف مجالات العمل من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية، مما يسمح بمراقبة مباشرة لما يحدث فعليًا في بيئة العمل. ويُعد هذا أحد العوامل التي تساهم في تقليل المخاطر، وخاصة مخاطر التلاعب بالمعلومات، حيث تكون البيانات والمعطيات المعروضة نابعة من الواقع الفعلي دون تدخل بشري مباشر في نقلها أو تفسيرها.

تقوم الإدارة الإلكترونية بتوجيه أليات المتابعة الرقمية إلى أي جزء من منشآت الإدارة، بما في ذلك نقاط الخدمة والأجهزة التفاعلية التي تتعامل مع الجمهور، مما يضمن رقابة فعالة في الزمن الحقيقي<sup>1</sup>. وعند تصورنا لوجود إدارتين، يتضح الفرق الجوهرى بين النهجين:

(1) إدارة تقليدية تعتمد على إرسال مشرف أو مجموعة من المراقبين لإعداد تقرير عن سير العمل في موقع معين، وهي عملية قد تستغرق وقتًا وتكون عرضة للتحريف أو التأخير؛

(2) إدارة إلكترونية تتيح المتابعة اللحظية والمباشرة للنشاطات الجارية العملي في الموقع المعني، وبصورة آنية، بل وتستمتع أيضًا لما يدور فيه، مما يمنحها رؤية دقيقة وفورية.

وبالتالي، فإن الإدارة الثانية بفضل الإدارة الإلكترونية تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات سريعة وموثوقة، في حين أن الإدارة الأولى قد تهدر وقتًا ثمينًا وتعتمد على معلومات غير مكتملة أو غير دقيقة بالقدر الكافي. ومن هذا المنطلق، فإن الإدارة الإلكترونية تُمكن المؤسسات من:

✓ زيادة السرعة في اتخاذ القرار: حيث لا حاجة لانتظار إعداد التقارير حول سير العمل، فالمتابعة فورية.

✓ الحد من الأخطاء: من خلال الحد من سوء الفهم أو التأويلات التي قد تصاحب الوسائل التقليدية كالمذكرات أو التقارير الورقية.

✓ توفير تقييم واقعي وموثوق: إذ أن ما تتم مشاهدته هو ما يحدث فعليًا على أرض الواقع، دون أي وسطاء أو تحريفات<sup>2</sup>.

### ➤ المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية

تُعدُّ عملية تحديد عوامل النجاح في الإدارة المؤسسية مرحلة أولية وأساسية في صياغة الأداة الأولى لكل مشروع مؤسسي، غير أن النتائج النهائية المتوخاة من هذا المسار تُجسّد ما يُعرف بأهداف هذه الإدارة. ويمكن بيان هذه الأهداف على النحو التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> وفاء بحاح، "استراتيجية الانتقال الفعال من النمط الإداري التقليدي للإدارة العصرية (الإدارة الإلكترونية)"، مجلة أبعاد، المجلد 9، العدد 1 (غ)، 2022، ص. 214. تم الاطلاع عليه بتاريخ 3 مايو 2025. من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/187348>

<sup>2</sup> محمد مدحت محمد، مرجع سابق ذكروا، ص. 86.

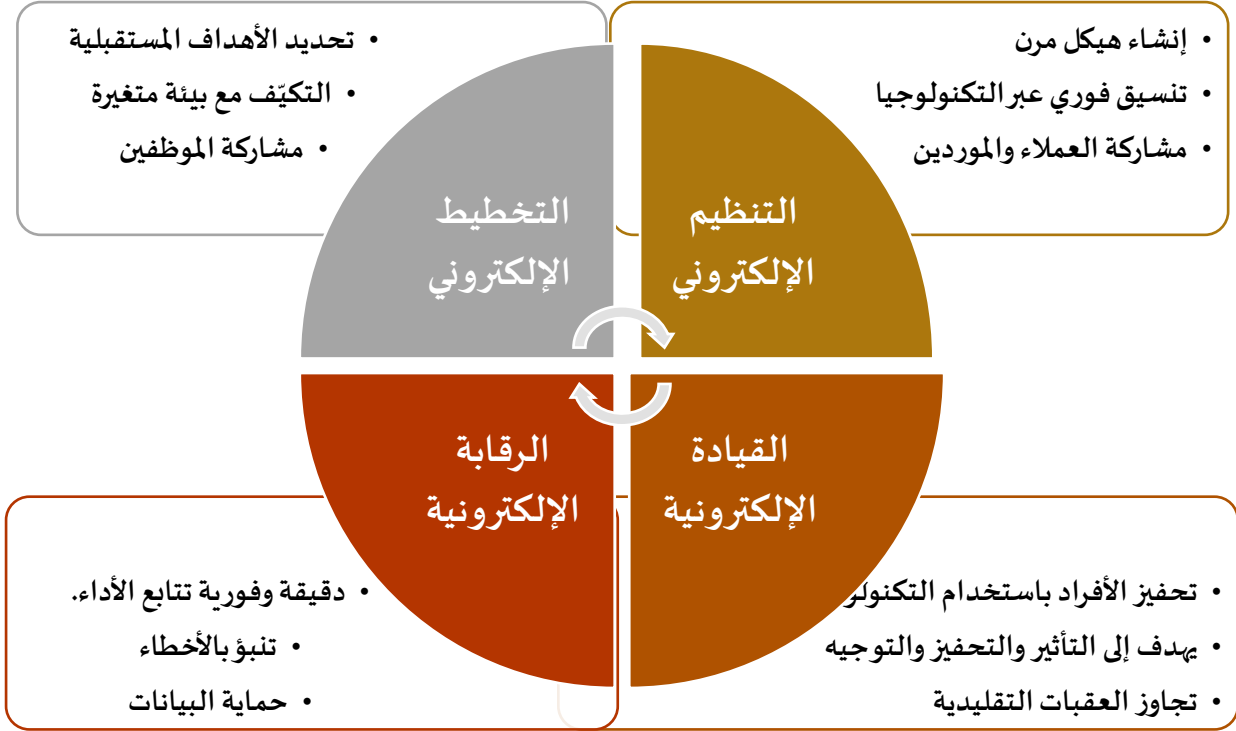
- توفير الخدمات على مدار الساعة: ضمان استمرارية تقديم الخدمات للمستخدمين طيلة أربع وعشرين ساعة في اليوم، طوال أيام الأسبوع، بما في ذلك العطل الرسمية.
- ترشيد استخدام المساحات الفيزيائية: تحسين استغلال المساحات المادية عبر رقمنة المعلومات، بما يسمح بحفظها إلكترونياً وتقليص الحاجة إلى الأرشفة الورقية.
- زيادة السرعة وتقليل التكاليف: تحقيق مزيد من الديناميكية في الأداء الإداري مع الحفاظ على توازن ملائم بين التكلفة والعائد.
- بناء مجتمع متكيف مع البيئة الرقمية: تعزيز نشوء مجتمع قادر على مواكبة متطلبات مجتمع المعلومات ومُلمّ بمهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
- تحقيق الشفافية والعدالة: ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على مبادئ الشفافية والمساواة، مع تقليص مظاهر المحسوبية والانحياز.
- تعزيز الإبداع لدى الموظفين: صون حقوق العاملين من خلال تحفيزهم على الإبداع والابتكار، باعتبارهما عنصرين محوريين في بيئة العمل الحديثة.
- زيادة حجم الاستثمارات: تشجيع تدفق الاستثمارات التجارية من خلال إدارة إلكترونية مؤتمتة تتسم بالكفاءة والموثوقية والاقتصادية، إذ إن النظم الحديثة والسريعة والشفافة تُعدُّ عامل جذب مهمًّا للمستثمرين.
- حماية البيانات والمعلومات: توفر الرقمنة مستوى أعلى من الأمان للمعلومات، إذ تُسهم في حفظ البيانات المؤسسية وتقليل احتمالات ضياعها أو إساءة استخدامها.

**المبحث الثالث: الوظائف الأساسية والمتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية**

**المطلب الأول: الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية**

تشكل أربع وظائف إدارية أساسية جزءاً من الإدارة الإلكترونية، وهي: التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية، والتي سيتم عرضها فيما يلي<sup>1</sup>:

**شكل رقم (I - 4) مراحل الإدارة الإلكترونية وفق تسلسلها المنطقي**



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على المصدر السابق

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية التي تُعد بمثابة تحوّل جذري عن أساليب الإدارة التقليدية، لما تنطوي عليه من اعتماد على التقنيات الحديثة وتجاوز الحواجز الزمنية والمكانية. ومن أبرز هذه الوظائف<sup>2</sup>:

**(1) التخطيط الإلكتروني:**

يُعد التخطيط الوظيفية الأولى والأساسية من بين الوظائف الإدارية، بالمقارنة مع الوظائف الأخرى مثل التنظيم، واتخاذ القرار، والقيادة، والرقابة. ومن المسلم به أنه لا يمكن وجود أي عملية إدارية أو إدارة فعّالة بدون التخطيط؛ إذ يُفهم التخطيط على أنه العمل الجوهرية الذي تقوم عليه المنظمة بطبيعتها. يُعد التخطيط الوظيفية الأولى والأساسية من بين الوظائف الإدارية.

<sup>1</sup> إهلام شيلي، " واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 21، العدد 12، 2021، الصفحات 469-472 منشور في: منصة ASJP،

<https://asjp.cerist.dz/en/article/94923>

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الجزائر: دارهومة، 2014، ص ص. 520-521.

يشار إلى التخطيط (Planning) بأنه إجراء وعملية تتطلب تحديد الهدف المرغوب فيه، ما الذي أريد تحقيقه، وتحديد ما الاحتياج للقيام به للوصول إلى ذلك الهدف خلال فترة زمنية معينة، وضمن ظروف وبيانات محددة. ومن أوجه التحدي الخاصة بالتخطيط والتي يشكّل منها تحدياً لإدارة المؤسسة/المنظمة: أنه يتوجه نحو المستقبل (استشراقي)؛ أنه يتكون من مجموعة من القرارات والإجراءات؛ أنه يستهدف تحقيق الأهداف المستقبلية المرغوبة.

في هذا السياق، قدّم هنري فايول تعريفاً وتوضيحاً أكثر دقة لمصطلح "التخطيط"، حيث عرفه بأنه: "عبارة عن مجموعة من خطط العمل الواجب اتباعها، مع الالتزام بالمرحلة الخاصة بذلك، واستخدام مختلف الطرق والمناهج لتنفيذ هذه الخطط".

### أ. الحاجة إلى التخطيط

على الرغم من أننا نعيش في عصر متقدم بفضل الإنترنت، فإن ذلك لا يعني الاستغناء عن مرحلة التخطيط. ففي الوقت الحاضر، تعمل العديد من الشركات في الزمن الحقيقي، نظراً لسرعة التغيرات المستمرة، الأمر الذي يجعل من الخطط التقليدية طويلة الأجل غير مجدية، إذ قد تصبح عديمة الفعالية في أي لحظة، ما يستوجب إعادة صياغتها بشكل متكرر.

### ب. أفق التخطيط

تقليدياً، كانت الخطط تُوضع على المدى المتوسط والطويل، إلا أن هذا لم يعد يؤدي نفس الدور في البيئة الرقمية. إذ يُفضل الآن استخدام خطط ومبادئ عامة تتسم بالمرونة وتُصاغ على المدى القصير، بحيث يمكن تكييفها بسهولة مع مختلف الظروف والمواقف.

### ت. حدود التخطيط في الممارسة العملية

رغم أن التخطيط في المؤسسات التقليدية المادية يقدم العديد من الفوائد، مثل تنظيم الموارد والاستعداد المسبق للمنافسة، إلا أنه يواجه أيضاً انتقادات جوهرية، منها:

- جمود المؤسسة نتيجة عدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة.
  - التركيز على المنافسة الحالية دون ضمان استمرار النجاح في المستقبل.
- أما بالنسبة للتخطيط الإلكتروني، فهو يتميز بأنه:

- مرّن وسريع.
- يتيح مشاركة جميع الموظفين وحتى العملاء في تحديد الأهداف.
- سهل التكيف مع بيئة متغيرة.

### (2) التنظيم الإلكتروني :

في الإدارة التقليدية، يُقصد بالتنظيم "ترتيب الأنشطة بطريقة تُسهّم في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة". وتُعد هذه الوظيفة هي التي تمنح المنظمة هويتها وطابعها الإداري.

أما في سياق الإدارة الإلكترونية، فيتمثل التنظيم في إعادة تصميم العمليات والهيكل الإداري بما يتلاءم مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة، ويظهر ذلك من خلال المكونات التالية<sup>1</sup>:

- الهيكل التنظيمي: بدلاً من الهيكل الصارم متعدد المستويات، يُعزز العمل الشبكي الأفقي الأكثر مرونة.
- التنسيق بين الوحدات التنظيمية: بهدف تحقيق الأهداف باستخدام التكنولوجيا، مع إمكانية التواصل بين الموظفين داخل المؤسسة وخارجها في الوقت الحقيقي.

• سلسلة القيادة، والرسمية في اتخاذ القرار، ومركزية أو لا مركزية السلطة.

وقد عرّف "النعيمي" التنظيم بأنه: "عملية تنسيق الجهود البشرية داخل المنظمة لتنفيذ السياسات الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة".

كما يُشير "شواي" إلى أن التنظيم هو العامل الرئيس الذي يحدد كيفية توزيع المسؤوليات والمهام بطريقة منهجية لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

يُعد التنظيم الإلكتروني شكلاً حديثاً من أشكال التنظيم الإداري، في هذا النوع من التنظيم، يكون التنظيم مرناً نظراً لاحتوائه على مدراء وموظفين إلكترونيين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى العملاء والموردين خارجها، وذلك من خلال قواعد بيانات مشتركة والبريد الإلكتروني.

من خلال هذه الآليات، يساهم التنظيم الإلكتروني في إعادة هيكلة وتنسيق العمليات المؤسسية باستخدام أدوات وتقنيات رقمية، مما يتيح للمؤسسة. إذ يُساهم في جعل المؤسسات أكثر مرونة في مواجهة التغيرات، ويُساعدها على تقليل التكاليف، وتحقيق الأهداف قصيرة المدى، وتسهيل العمل الجماعي بسرعة وكفاءة، إلى جانب تحليل احتياجات السوق الحالية<sup>2</sup>.

### (3) القيادة الإلكترونية:

تُعد القيادة من الوظائف الجوهرية في العملية الإدارية، وتمثل جوهر عملية التوجيه داخل المؤسسة. وتُعرّف القيادة بأنها<sup>3</sup>:

"عملية التأثير في الأشخاص بهدف تحقيق أهداف المؤسسة."

<sup>1</sup> مسعداوي، سابق ذكره، ص. 522.

<sup>2</sup> مسعداوي، سابق ذكره، ص. 522.

<sup>3</sup> شفيقة صباح، "تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر (نظام الدفع من قبل الغير المدعم ببطاقة الشفاء نموذجاً)"، مجلة شؤون الاجتماعية، العدد 130، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص. 204.

برز مفهوم القيادة الإلكترونية كأحد الأنماط القيادية في العصر الرقمي الحديث، حيث تُبنى علاقة تعاونية بين التكنولوجيا والأفراد، بهدف إحداث التغيير، والتأثير، والتحفيز، وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف. وفي هذا السياق، يشير أرياس-أوليفا إلى أن:

"القيادة الإلكترونية تُعبّر عن التحدي المتمثل في تجاوز العقبات التقليدية، وابتكار أساليب جديدة لتحفيز الموظفين ضمن بيئة العمل الرقمية".

### 4) الرقابة الإلكترونية:

تُعد الرقابة، بوجه عام، النسخة الحديثة من الرقابة التي تُطبق في المؤسسات بمساعدة التكنولوجيا، حيث تتيح إجراء تقييمات أكثر دقة، إلى جانب تنفيذ مهام مثل المراقبة، والإشراف، وتصحيح أنشطة الموظفين داخل المؤسسة، ومتابعة التقدم في الوقت الفعلي لتفادي أي أخطاء محتملة. وتُعرّف الرقابة الإلكترونية بأنها:

"أحد الأساليب الحديثة لمعالجة المشكلات الناتجة عن التقدم التكنولوجي الراهن، مثل إساءة استخدام بيئة العمل أو تسريب البيانات".

تختلف الرقابة الإلكترونية عن الرقابة التقليدية في كونها لا تنتظر النتائج لتقييمها، بل تُمكن من اكتشاف الأخطاء أثناء حدوثها أو حتى التنبؤ بها واكتشاف الانحرافات مبكراً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويعود ذلك إلى اعتمادها على عملية منهجية وآلية تسمح بالمراقبة الشاملة بدلاً من الرقابة اليدوية.

علاوة على ذلك، تُعد الرقابة الإلكترونية أكثر أماناً، إذ تقل فيها مخاطر تسريب البيانات أو إساءة استخدام الموارد التقنية.

### ➤ المطلب الثاني: متطلبات وعناصر نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

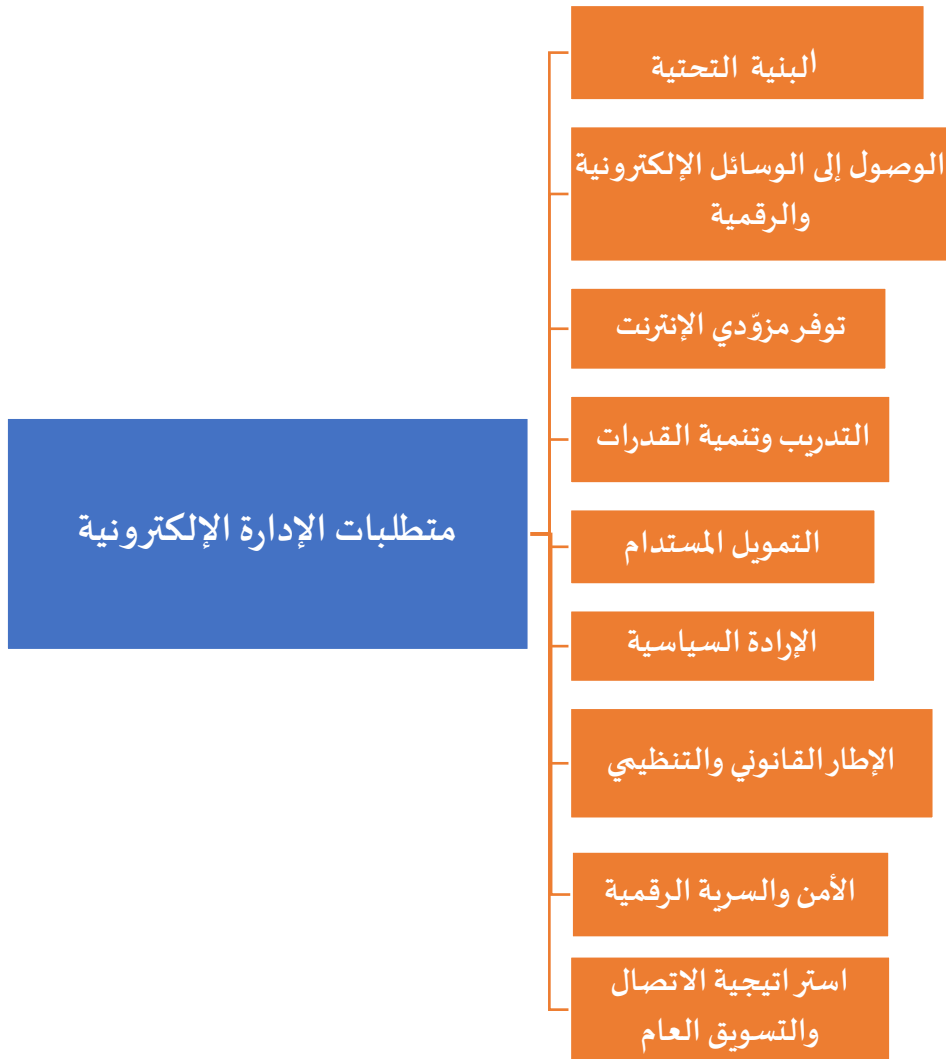
#### 1. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يتطلب تنفيذ الإدارة الإلكترونية بشكل فعال إعداداً جيداً لبيئة المؤسسة. إذ إن غياب بيئة مناسبة يعني أن المشروع سيكون مهدداً بالفشل. فلن يتحقق أي تقدم ما لم تتوفر لدى المؤسسة الموارد اللازمة. ولا يعتمد الأمر على التكنولوجيا وحدها، بل يشمل أيضاً الإعداد الشامل للمنظمة من أجل التكيف مع هذا التغيير<sup>1</sup>.

ولفهم هذه المتطلبات بشكل أوضح، يمكن الرجوع إلى الشكل رقم (1 - 4) الذي الأسس الضرورية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دمشق: داررسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2022، ص ص. 67-69.

شكل رقم (I - 5): المتطلبات الأساسية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية بنجاح



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، القاهرة: داررسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص ص. 67-69.

ومن هذا المنطلق، يمكن حصر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تُعد ضرورية لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات.<sup>1</sup>

**1. البنية التحتية:** تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود بنية تحتية تكنولوجية مناسبة، ويُفضل أن تكون هذه البنية كافية بشكل كامل. ويُضاف إلى ذلك ضرورة توفر نظام اتصالات ومعالجة بيانات عالي الجودة. ومن الضروري أن تضمن البنية التحتية للاتصالات - سواء السلكية أو اللاسلكية - المعالجة الفعالة

<sup>1</sup> وفاء بحاح، "استراتيجية الانتقال الفعال من النمط الإداري التقليدي للإدارة العصرية (الإدارة الإلكترونية)"، مجلة أبعاد، المجلد 9، العدد 1 (غ)، 2022، ص. 220. تم الاطلاع عليه بتاريخ 3 مايو 2025، من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/187348>

للمعلومات. كما يجب أن تساهم هذه البنية في تعزيز التواصل الداخلي بين المؤسسات الإدارية، بالإضافة إلى دعم العلاقة بين الهيئات العامة والمواطنين

**2. الوصول إلى الوسائل الإلكترونية والرقمية:** من بين الشروط الأساسية أيضاً أن تكون الوسائل الإلكترونية متاحة وسهلة الاستخدام، بحيث تمكن المستخدمين من الاستفادة الكاملة من الخدمات التي تُقدمها ما يُعرف بالإدارة الإلكترونية. وتشمل هذه الوسائل الحواسيب الشخصية، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، والهواتف الذكية، إضافة إلى الأجهزة المتصلة بالشبكة التي تتيح الاتصال سواء بالشبكات المحلية أو بالإنترنت. من جهة أخرى، من المهم أن تكون هذه الأجهزة متوفرة في السوق بأسعار مناسبة، حتى يتمكن أكبر عدد ممكن من المواطنين من استخدامها والدخول إلى المنظومة الرقمية، إذ لا ينبغي أن يشكل السعر عائقاً أمام هذا الوصول.

**3. توفر مزودي الإنترنت:** وفي النهاية، فإن توفر عدد كافٍ من مزودي خدمات الإنترنت (ISP) بأسعار معقولة يُعتبر أيضاً عاملاً حاسماً، لأنه يتيح توسيع التغطية والوصول إلى الإنترنت بشكل أوسع، ويُشجع على مشاركة المواطنين في العمليات الرقمية التي تُسهل التواصل مع المؤسسات العامة وتقليل الوقت والجهد والتكلفة المرتبطة بذلك.

**4. التدريب وتنمية القدرات:** تُعدّ عملية التدريب المستمر للكوادر البشرية ضرورة أساسية، بهدف تأهيل جميع الموظفين العموميين على الاستخدام السليم للحواسيب، وإدارة الشبكات، وقواعد البيانات. وفي الوقت ذاته، يجب نشر ثقافة رقمية بين المواطنين تمكّنهم من فهم الخدمات الإلكترونية واستخدامها والاستفادة منها، من خلال وسائل مماثلة للتدريب والتوعية.

**5. التمويل المستدام:** تتطلب عملية تنفيذ نظام الإدارة الإلكترونية وصيانته استثمارات مالية مستمرة، لضمان تحديثه الدائم. ويشمل ذلك جميع المكونات، سواء كانت تقنية، أو تتعلق بالتكوين المستمر للموارد البشرية، أو تتعلق بتحسين المتواصل للخدمات الإلكترونية المقدمة.

**6. الإرادة السياسية:** تُعدّ الإرادة السياسية الواضحة والملتزمة عاملاً محورياً في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية. ويتوجب إنشاء لجنة أو جهة مسؤولة تتولى الإشراف على تنفيذ المشروع، وصياغة الإطار العام لتطبيقه، وضمان متابعته وتقييمه بشكل منهجي. وتُشكل هذه الجهة صلة الوصل بين السياسات العمومية والتنفيذ التقني للمشروع.

**7. الإطر القانوني والتنظيمي:** يُعتبر إعداد إطار قانوني وتنظيمي مناسب أمراً أساسياً لتوفير التبرير والدعم القانوني والمصادقية لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية. ويجب أن تتضمن التشريعات الإجراءات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، والاعتراف القانوني بالمعاملات التي تُنجز بطرق رقمية، وتحديد حقوق ومسؤوليات كل من الهيئات والمؤسسات من جهة، والمواطنين من جهة أخرى.

8. **الأمن والسرية الرقمية:** يُعد ضمان مستوى عالٍ من الأمن السيبراني أحد التحديات الأكثر أهمية في الإدارة الإلكترونية. فعلى الرغم من وجود كل شيء ضمن قاعدة بيانات، إلا أن مخاطر الاختراق لا تزال قائمة. لذلك يجب حماية البيانات الشخصية. إن تأمين سرية المعلومات يحمي كلاً من الأمن الوطني وخصوصية المواطنين.

9. **استراتيجية الاتصال والتسويق العام:** لكي يتمكن المواطنون من الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، لا بد من تنظيم حملات وطنية للتوعية والاتصال بهدف تحفيز المشاركة المجتمعية واعتمادها في جميع المناطق. كما تشمل الاستراتيجية تنظيم مؤتمرات ومنتديات وبرامج نقاش عام، بمشاركة السلطات والمسؤولين، بهدف تهيئة بيئة اجتماعية مستعدة ومؤهلة للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية.

2. عناصر نجاح الإدارة الإلكترونية

لكي يحقق مشروع الإدارة الإلكترونية أهدافه بكفاءة وفعالية، لا بد من توفر مجموعة من العناصر الأساسية التي تُشكل البنية التحتية والبيئة الداعمة لهذا التحول. ووفقاً لشَنَاف، تتمثل أبرز هذه العناصر فيما يلي:<sup>1</sup>

▪ **العتاد (Hardware):** يشمل العتاد كافة المكونات المادية التي تُستخدم لتشغيل الأنظمة الإلكترونية، مثل أنظمة الحواسيب، الشبكات، والأجهزة الطرفية الأخرى. تُعد هذه البنية التكنولوجية الأساس الفيزيائي لأي نظام إدارة إلكتروني.

▪ **البرمجيات (Software):** تتمثل البرمجيات في التطبيقات والأنظمة التي تُدير العمليات الرقمية، وتشمل:

- برامج البريد الإلكتروني،

- قواعد البيانات،

- أنظمة إدارة الشبكات،

- البرمجيات التطبيقية،

- مترجمات لغات البرمجة،

- أدوات الصيانة والتنقية البرمجية.

توفر هذه البرمجيات البنية التشغيلية اللازمة لإدارة وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

▪ **شبكة الاتصالات:**

تُعد شبكات الاتصال العمود الفقري للإدارة الإلكترونية، إذ تتيح الربط بين مختلف أقسام المؤسسة باستخدام الإنترنت، الإنترنت، والإكسترانت. وتُستخدم هذه الشبكات لنقل البيانات والمعلومات وتسهيل التفاعل اللحظي بين المستخدمين، مما يُعزز من كفاءة العمل المؤسسي.

<sup>1</sup> خديجة شنَاف، "نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية لتغيير مفاهيم الإدارة التقليدية في الجماعات المحلية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، الجزء 1، 2021، ص ص. 15-29.

### ▪ رأس المال المعرفي (العاملون بالمعرفة):

يتكوّن مركز الإدارة من أشخاص ذوي المهارات العالية في التعامل مع المعلومات الرقمية، مثل القادة، المديرين، والمحللين. ويستخدم هؤلاء معارفهم ومهاراتهم لإدارة المعلومات واستثمارها بشكل فعال في العمليات الإدارية.

### ▪ شبكة الإكسترنت (Extranet) :

تُستخدم لتوفير الوصول إلى البيانات والمعلومات لأطراف خارجية لا تنتمي إلى المؤسسة، مثل الموردين، العملاء، الشركاء الماليين، أو المتعاونين. وتُعد الإكسترنت شبكة خاصة تتيح لتلك الأطراف الوصول إلى المعلومات المطلوبة مع ضمان حماية الخصوصية باستخدام أدوات أمان خاصة، وهي تختلف عن الإنترنت في كونها غير موجهة للعامة.

### ▪ شبكة الإنترنت (Internet) :

تُعد الإنترنت الوسيلة الأوسع لنقل البيانات وتسهيل التواصل، كما تُستخدم في تنفيذ العديد من المهام الإدارية اليومية. ويُمكن توظيفها إلى جانب الإنترنت والإكسترنت لخلق بيئة عمل إلكترونية متكاملة تدعم سرعة الإنجاز وتبادل المعلومات.

## ➤ المطلب الثالث: تحديات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

يتطلب الانتقال من النظام الورقي التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية المرور بمراحل متعددة ومنهجية، تُراعي مختلف الجوانب التنظيمية والتقنية والبشرية. ورغم ما تحمله الإدارة الإلكترونية من وعود بتحسين الكفاءة والشفافية، فإن هذا التحول يُواجه بجملة من التحديات التي تعيق تنفيذه الفعلي. وتتمثل أبرز هذه التحديات في الجوانب التالية<sup>1</sup>:

### • أولاً: التحديات المالية واللوجستية والأمنية

#### 1. التحديات المالية

تحتاج مشاريع الإدارة الإلكترونية إلى استثمارات ضخمة لتوفير البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الموارد البشرية المؤهلة. ويتطلب تنفيذ هذه المشاريع ميزانيات دقيقة ومدروسة، إذ إن الإفراط في الإنفاق قد يؤدي إلى هدر الموارد دون تحقيق الأهداف المنشودة.

#### 2. الصعوبات اللوجستية

<sup>1</sup> محمد نجيب بناي، وفتيحة لتيتم، "الإدارة الإلكترونية بين إشكالية المفهوم وتحديات التفعيل"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 3، 2021، ص. 403. تم الاطلاع عليه بتاريخ 27 مايو 2025، من <https://asjp.cerist.dz/en/article/159048>

تتمثل هذه الصعوبات في الحاجة إلى تطوير البنية التحتية الرقمية من خلال توسيع شبكات المعلومات، وضمان تغطية شاملة بخدمة إنترنت عالية الجودة في مختلف أنحاء البلاد. كما تقتضي توفير أجهزة تقنية متطورة تتماشى مع متطلبات الإدارات العمومية.

### 3. الأمانة

يمثل تأمين المعلومات تحديًا بالغ الأهمية، نظراً لتزايد الهجمات السيبرانية وجرائم الاختراق التي أصبحت أكثر تعقيداً وانتشاراً عالمياً. وتشكل هذه التهديدات خطراً مباشراً على خصوصية البيانات وسلامة الأنظمة المستخدمة في التسيير الإداري.

#### • ثانيًا: التحديات البشرية والتنظيمية

##### 1. مقاومة التغيير

يُعد العامل البشري من أكبر التحديات في الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، خاصة في المؤسسات التي تعاني من ضعف الثقافة الرقمية، أو التي تُهيمن فيها العقلية التقليدية المقاومة لأي تحديث.

##### 2. الحاجة إلى إعادة الهيكلة

لا يقتصر الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية على استخدام التكنولوجيا فقط، بل يتطلب إعادة هيكلة جذرية في الوظائف، والهياكل الإدارية، وآليات اتخاذ القرار.

وفي هذا السياق، يؤكد الدكتور محمد ياسر عبد العال أن "إعادة هيكلة الجهاز الإداري هي في جوهرها عملية رقمنة للعمل الإداري، تمثل نقلة نوعية من الحواسيب المركزية إلى أنظمة متقدمة ولا مركزية."

##### 3. التحول في النموذج الإداري

يعني هذا التحول تجاوز البنية البيروقراطية التقليدية ذات التسلسل الهرمي، لصالح نموذج أفقي أكثر مرونة وتفاعلية. كما تُستبدل النوافذ المتعددة ونقاط الخدمة المتفرقة بمنصات رقمية موحدة تُبسّط الإجراءات وتقلل الاتصال المباشر.

#### • ثالثًا: التحديات الأمنية ومجابهة الجريمة الإلكترونية

يُعد الأمن المعلوماتي من أبرز وأخطر التحديات التي تواجه مشاريع التحول نحو الإدارة الإلكترونية، خاصة في ظل تنامي وتيرة الجرائم الإلكترونية وتطور أدواتها وتقنياتها. وتُعرف الجريمة الإلكترونية بأنها:

"كل نشاط غير مشروع يستهدف نسخ أو تعديل أو حذف أو الوصول غير المصرح به إلى المعلومات الرقمية المخزنة أو المنقولة عبر الحواسيب أو الشبكات."<sup>1</sup>

من أبرز أنواع الجرائم الإلكترونية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، تبرز الأشكال التالية من التهديدات:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مطر عصام عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص. 119

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص. 132-170.

### 1. الاعتداء على التوقيع الإلكتروني

مثل استنساخ توقيع المستخدمين باستخدام الماسح الضوئي، أو سرقة بيانات بطاقات الائتمان التي يُعتبر رقمها السري توقيعًا إلكترونيًا مميزًا.

### 2. السرقة المعلوماتية

مادية: كسرقة مكونات الحاسوب، أو الأقراص الصلبة التي تحتوي على بيانات أو برمجيات حساسة. غير مادية: من خلال نسخ أو تصوير محتويات الأجهزة دون إذن.

### 3. جر لم النصب والاحتيال المعلوماتي

تستهدف هذه الجرائم مستخدمي الأنظمة الرقمية عبر أدوات احتيال إلكتروني متطورة كالمواقع الزائفة ورسائل البريد الاحتيالية. (Phishing)

### 4. القرصنة والاختراقات

تُنقذ من قبل هاكرز محترفين، وتهدف إلى التسلل غير المشروع إلى الأنظمة المعلوماتية لتعطيلها، أو سرقة، أو تخريب البيانات.

### 5. إفشاء أسرار البيانات

ويشمل ذلك تسريب أو كشف معلومات سرية سواء من قبل موظفين داخليين أو نتيجة لهجمات إلكترونية تستهدف قواعد البيانات الحساسة.

### خلاصة :

إدارة الإلكترونية هي نمط حديث لإدارة المنظمات يعتمد على استخدام الحواسيب والأجهزة الرقمية الأخرى لتبادل المعلومات ومعالجتها. وتُسهم هذه الإدارة في تحسين سرعة وكفاءة أداء المنظمات. ويُعزى ظهور هذا النموذج الإداري إلى الثورة الرقمية، التي دفعت الأفراد إلى البحث عن طرق أكثر سرعة ودقة ووضوحًا واقتصادية لإنجاز المهام. وقد أدى هذا التطور إلى اعتماد نمط عمل جديد يتميز بأربع سمات رئيسية: السرعة، الدقة، الشفافية، والفعالية، حيث تُساهم هذه الخصائص في التغلب على الكثير من مشاكل الأساليب التقليدية، من خلال تحسين جودة الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتقديم تجربة أكثر إرضاءً للمستخدمين، وتُعد الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة تعتمد على الحواسيب وشبكة الإنترنت، وتشمل عدة مكونات أساسية تتعلق بكيفية تنظيم العمل، والتخطيط له، ومراقبة سيره. ولكي تعمل هذه الإدارة بكفاءة، فهي تحتاج إلى بيئة ملائمة وتجهيزات تقنية متطورة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring symmetrical designs on all four sides. The border is composed of black lines and dots, creating a classic, elegant frame for the central text.

## الفصل الثاني - الإطار النظري للأداء الوظيفي

### تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية التي تحدد فعالية وكفاءة المؤسسات التعليمية، حيث ينعكس بشكل مباشر على جودة التعليم ورضا المستفيدين. في مديرية التربية بولاية مستغانم، يواجه الموظفون تحديات متعددة تتعلق بتطبيق استراتيجيات وأساليب حديثة تساهم في تحسين الأداء.

تتميز مديرية التربية بولاية مستغانم بتنوع مهامها، من إدارة العملية التعليمية إلى تنظيم الأنشطة والمناسبات التربوية. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، برزت أهمية الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي، من خلال تسهيل التواصل، تحسين إدارة البيانات، وتبسيط الإجراءات الإدارية.

إن فهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مثل التدريب، والتمكين، واستخدام الأدوات التكنولوجية، يعد أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف التعليمية. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين، مما يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

من خلال هذه الدراسة، سوف نتعرف في طيات هذا الفصل على :

- المبحث الأول: الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي
- المبحث الثاني: الأنواع و الأبعاد والعوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي
- المبحث الثالث : تقييم الأداء الوظيفي ودور الإدارة الإلكترونية في تطويره

### المبحث الأول : الأسس المفاهيمية للأداء الوظيفي

في أي مؤسسة، من الضروري التأكد من أن الموظفين يحققون أهدافهم من خلال أداء المهام المطلوبة منهم. ولتقييم كيفية أدائهم لتلك المهام، لا بد من تقييم أدائهم المهني. لكن قبل القيام بذلك، يجب أولاً توضيح ما الذي يعنيه تحديداً "أداء العمل بشكل جيد"، وهي عملية تُعرف باسم تعريف الأداء ويُعد الأداء الجيد للإدارة والتنظيم عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات.

#### ➤ المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

تقليدياً، كان يُنظر إلى الأداء على أنه مفهوم شامل، وكان يُقَيَّم من خلال مؤشرات مثل كمية العمل، وجودته، وكفاءته. وفي هذا السياق، كان يُقاس الأداء بناءً على مقدار ما يُنتجه الفرد خلال فترة زمنية محددة. منذ تسعينيات القرن الماضي، حيث قدم عدد من الباحثين تصوراً أكثر شمولاً يقوم على الرؤية متعددة الأبعاد للأداء، ميّز كل من بورمان وموتويدلو بين نوعين رئيسيين من الأداء<sup>1</sup>:

- **يشير أداء المهام (Task Performance):** إلى السلوكيات المرتبطة مباشرة بتحويل المدخلات والموارد إلى منتجات أو خدمات تقدمها المؤسسة. وتشمل هذه المهام الجوانب الأساسية والوظيفية والتقنية للوظيفة، وغالباً ما تكون موضحة في الوصف الرسمي للوظيفة.
- **أما الأداء السياقي (Contextual Performance):** فيشير إلى السلوكيات التي تساهم في تعزيز البيئة الاجتماعية والتنظيمية في العمل، مثل التعاون مع الزملاء، وإظهار روح المبادرة، والالتزام الإيجابي. ورغم أن هذه السلوكيات ليست جزءاً من المهام الرسمية، إلا أنها تدعم فعالية بيئة العمل بشكل عام. ويُعد الأداء السياقي مهماً لأن أغلب الوظائف تتم في سياقات اجتماعية تتطلب التفاعل مع الآخرين، إذ لا يعمل الفرد عادةً بشكل منعزل. وتشير الدراسات إلى أن المقيمين غالباً ما يدمجون عناصر من الأداء السياقي ضمن تقييماتهم العامة، حتى في الحالات التي يُطلب فيها تقييم أداء المهام فقط. وهذا يدل على أن الأداء السياقي أصبح يشكّل بُعداً لا يمكن تجاهله في فهم الأداء الوظيفي وتقييمه. لذلك، وعلى الرغم من أن المدراء يركّزون عادةً على تقييم أداء المهام، إلا أنهم يأخذون بعين الاعتبار سلوكيات الموظف وصفاته الشخصية، مثل تعاونه، أو امتلاكه لموقف إيجابي. يُعدّ الأداء أحد الجوانب العديدة التي تناولتها البحوث والتحليلات في مجال الإدارة بشكل عام، وفي التحديات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لما له من أهمية على المستويين الفردي والتنظيمي، فضلاً عن تداخله مع عدد من العلوم والنظريات الفكرية المعاصرة. يُشتق مصطلح "الأداء" من الأصل اللاتيني Performare والتي تعني "إعطاء كل شيء"، ومن هذا الجذر اللغوي اشتُقت الكلمة الإنجليزية Performance<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> George M. Alliger, Winston Bennett, Shanan Gwaltney Gibson, and Mark Alan Wilson, *The Handbook of Work Analysis: Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in Organizations*, 1st ed., 2012, p. 424.

كما وردت عدة تعريفات في الأدبيات الإدارية لمفهوم الأداء، نذكر منها مايلي: " الأداء هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال"<sup>1</sup>.

فقد عرّفه "Viswesvaran" بأنه: "الأفعال والسلوكيات والنواتج القابلة للقياس التي يقوم بها العاملون أو يندمجون فيها والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتسهم في تحقيقها"<sup>2</sup>.  
و يقصد به الأداء الوظيفي "قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلفة بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء"<sup>3</sup>.

كما يُعرفه نيكولاس (F.W. Nicolas) بأنه: "نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نواتج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك"،

أما أحمد صقر عاشور فيعرّف الأداء الوظيفي بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"<sup>4</sup>.

كما تم تمييز الأداء من خلال محاولته إتمام مهمة معينة. ويُشير مصطلح الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. وذلك من خلال ما ينجزه الموظف من مهام وواجبات.

وإذا أردنا تبسيط مفهوم الكفاءة الوظيفية، فيمكن تقديمه على النحو التالي: «هي الأهداف والتطلعات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال موظفيها»<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> -بيتر دراكر، الإدارة: المهام، المسؤوليات، التطبيقات، ترجمة: محمد عبد الكريم، الجزء 2: المدير، الطبعة الأولى، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1996، ص. 97.

<sup>1</sup> -محمودي أمامة، الأثر التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2014، ص. 07.

<sup>2</sup> in "Job Performance: Assessment Issues in Personnel Selection," Chockalingam Viswesvaran and Deniz S. Ones, The Blackwell Handbook of Personnel Selection, ed. A. Evers, O. Voskuil, and N. Anderson (Chichester: Wiley Blackwell, 2008), pp. 354–375.

<sup>3</sup> خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 27، العددان 1 و2، 2011، ص. 601–652

<sup>4</sup> لعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 1، 2018، ص. 244. تم الاطلاع عليه بتاريخ 26 يونيو 2025، من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/81251>

<sup>5</sup> د. محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، القاهرة: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2024، ص. 35.

### ➤ المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

تُعد كمية العمل المنجز من مؤشرًا هامًا من مؤشرات الأداء الدالة على السلوك المهني، إذ لا تُقاس الإنتاجية بقدر الجهد المبذول، وإنما تُقاس بالنتائج المحققة، سواء أُنجزت بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ماديًا أو فكريًا أو بكليهما معًا:1.

لقد تعددت آراء الباحثين حول تحديد العناصر الأساسية للنجاح المهني، إلا أنه بشكل عام، هناك اتفاق على الجوانب التالية باعتبارها محاور رئيسية يمكن تلخيص هذه العناصر فيما يلي:2

#### 1. كفاءات الموظفين:

تشير كفاءات الموظف إلى مجموعة من المهارات والقدرات والمواقف والقيم التي يمتلكها الموظف. تكشف هذه المهارات عن خصائصه الجوهرية، مثل السمات الشخصية التي تُعد مفتاحًا لنجاح العاملين، وهي السبب وراء تفوقهم العالي، كما أنها غالبًا ما تميزهم عن غيرهم من الموظفين. وتُعد هذه السمات صفات محددة تُمكن الموظف من التميز في أداء عمله، وبالتالي، فإن هذه الخصائص قد تختلف من موظف إلى آخر، وفقًا لمكونات شخصيته.

#### 2. معرفة متطلبات الوظائف:

تشمل المعرفة العامة، والهندسية، والمهارات المهنية، بالإضافة إلى الفهم العام للدور الوظيفي والمجالات المرتبطة به ارتباطًا وثيقًا. وتُعد إحدى الأسباب الرئيسية لنجاح الموظف هي فهمه لمواصفات الوظيفة، حيث يكون مطلعًا على جميع الجوانب والخلفيات ذات الصلة، مما يساهم في تحقيق نجاحه. ولذلك، فإن معرفة متطلبات المهام تُعد مفتاحًا لزيادة الإنتاجية، إذ إنها تتطلب الحذر والاهتمام أثناء تنفيذ المهام.3

#### 3. كمية ونوعية العمل المنجز :

تدل على مقدار العمل الذي يستطيع إنجازهُ الموظف خلال المدة الزمنية المعينة وبالطاقة العادية وطريقة إنجاز العمل في هذه الحالة. وتعتبر كمية العمل المنجز هي أفضل مقياس الكمية للعمل المنجز الذي يهدف إلى تحقيقه، لأن الإنتاجية ليس بموعد الجهد الذي تم بذله ولكن بالمحصلة النهائية. الناتجة ويتمثل في إنتاج فكري أو إنتاج مادي أو إنتاج مختلط ما بينهما4.

1 عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص. 58.

2 خالد أحمد الصرايرة، إدارة الموارد البشرية: المدخل السلوكي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص. 214.

3 أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات بالنيل في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص. 34.

4 عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، نقلًا عن: بن رحمون، مرجع سابق، ص. 71.

### 4. المثابرة والمصداقية :

تندرج تحت الجدية ونطاق التصرف وتفعيل النشاط على العمل ومقدرة الموظف على تحمل المسؤوليات وعوامل الرقابة والتوجيه المطلوبة. يمثل الانخراط في العمل أثراً مباشراً لهذا الجانب بجانب الخصائص الشخصية مثل القدرة على تنفيذ العمل بفعالية، تصرف المسؤول، وموالات الوفاء بالالتزامات .  
التمظهر يعكس مستوى مباشرة كل هذه المواضيع في شدة انضباط المرء ومهنية أداؤها لوظائفه، والذي يتسم به الفرد الملتزم بالمعايير الأخلاقيات والمهنية وفي حقيقة الأمر لا يتوقع سعادتي بالعون الآخرين<sup>1</sup>.

### 5. الإبداع والابتكار

إنه عملية تتجلى على المستوى الشخصي أو الجماعي أو المؤسسي، وتؤدي إلى نشوء فكرٍ جديد أو سلوكٍ مختلف أو فعلٍ مستحدث . وهو فنّ يمتدّ ليشمل كل جهدٍ إبداعي، ويتجسّد في تحويله إلى واقع ملموس، وفي النتيجة المحسوسة التي تترتب على ذلك المسار.

### ➤ المطلب الثالث: النظريات الإدارية وتحقيق الفعالية في الأداء الوظيفي

تُعدّ الإدارة القادرة على تعزيز الإبداع والابتكار من أهم عناصر نجاح المؤسسات الحديثة، حيث يشير القاضي (2015) إلى أن :

"الإدارة القادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء هي تلك التي تبتعد عن الروتين والملل، وتقلل من الرقابة الصارمة التي تقتل روح المبادرة لدى العاملين، مما يعزز من قدرتهم على تقديم أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل داخل المنظمة"<sup>2</sup>.

وقد سعت العديد من نظريات إلى تفسير أسباب النجاح التنظيمي، وتُعد النظريات الكلاسيكية للنظام الإداري من بين أكثرها شهرة، حيث ظهرت في مطلع القرن العشرين وهيمنت حتى نهاية عقد الثلاثينيات. وقد كانت هذه الأطروحات نتاجاً لتأثير العديد من التيارات الفكرية السائدة آنذاك، بما في ذلك فكرة سيادة الآلة على الإنسان، والثورة الصناعية، وعالم يخلو من الديمقراطية.  
من بين أبرز هذه النظريات الكلاسيكية: نظرية الإدارة العلمية :

● نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory)

● نظرية التقسيم الإداري والفصل التنظيمي

● النظرية البيروقراطية (Bureaucratic Theory)

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على شرطة منطقة الحائل، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص 39.

<sup>2</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015، ص. 171.

## الفصل الثاني :

## الإطار النظري للأداء الوظيفي

وفيما بعد، ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory) كرد فعل على الجمود الذي اتسمت به النظريات السابقة، حيث أولت اهتماماً أكبر للجانب الإنساني في بيئة العمل، وأظهرت كيف يؤثر هذا العامل بشكل مباشر على النتائج التنظيمية<sup>1</sup>.

كما الجدول رقم (II - 2)، فإن كل نظرية إدارية تمتاز بجملته من الإيجابيات والسلبيات التي تؤثر على فعاليتها في التطبيق العملي داخل المؤسسات.

### جدول رقم (II - 1): مقارنة بين النظريات الإدارية من حيث المزايا والعيوب

العيوب	المزايا	النظرية
- تجاهل الجوانب الإنسانية - التركيز المفرط على التحفيز المادي فقط	- زيادة الإنتاجية - تطبيق المنهج العلمي في العمل - تقليل الهدر وتحسين جودة الأداء	الإدارة العلمية (تايلور)
- قد تشجع على المركزية الزائدة والبيروقراطية - تجاهل العامل النفسي والمرنة - الجمود في بعض المبادئ	- تنظيم العمل عبر 14 مبدأ إداري واضح - تحديد وظائف الإدارة الخمس - تعزيز الانضباط والتسلسل الهرمي في الإدارة	التقسيم الإداري (فايول)
- جمود مفرط - إهمال الجوانب الإنسانية والإبداعية - مقاومة الابتكار	- توزيع المهام بناءً على الكفاءة - تنظيم دقيق وهيكل هرمي واضح - تقليل المحاباة وتوضيح المسؤوليات	البيروقراطية (فيبر)
- قلة التركيز على الإنتاجية المباشرة - ضعف الاهتمام بالهيكل والتنظيم	- تحسين الأداء من خلال تحسين المناخ الاجتماعي - مراعاة الدوافع النفسية والرضا الوظيفي - تحسين العلاقات والتواصل	العلاقات الإنسانية (مايو)

المصدر: من أعداد الطالبين

فيما يلي، سيتم تناول أبرز النظريات الإدارية الكلاسيكية بشكل منفصل، مع عرض لأهم أفكارها ومبادئها وأثرها في تطور الفكر الإداري.

<sup>1</sup>م. أزغيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية"، جامعة بسكرة - الجزائر، 2017، ص. 495. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2 يونيو، من <https://asjp.cerist.dz/en/article/80784>

### 1) نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور: (1856-1915)"

يُعتبر فريدريك تايلور على نطاق واسع الأب المؤسس لنظرية الإدارة العلمية. بدأ مسيرته المهنية كمدير مباشر للعمال في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية في أواخر القرن التاسع عشر، واستمر في التدرج حتى تولى منصب رئيس المهندسين.

لاحظ تايلور أن العاملين كانوا يضيعون وقتاً وجهداً كبيرين في أداء مهام غير ضرورية، مما أدى إلى إهدار الوقت وسوء جودة الإنتاج في نهاية المطاف. كما لاحظ أن<sup>1</sup>:

- العمال يضيعون وقتهم وجهدهم في أداء مهام غير ضرورية .
- هدري في الوقت وتدني جودة الإنتاج.
- ضعف إدراك المشرفين بدقة مقدار العمل الذي ينجزه مرؤوسوهم.
- غياب الوضوح لدى الموظفين حول ما هو متوقع منهم من حيث الأداء (الكمية والنوعية).

دفعت هذه الملاحظات تايلور الى دراسة ذلك دراسة علمية لأداء الأعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي، واستغرقت أبحاثه سنوات عدة هدفت الى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل أداء جيد مركزا على أساليب العمل وأدواته من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء أداء العمل. وتوصل من خلال دراسته إلى تأليف كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" الذي أحدث ضجة كبيرة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- أبرز مبادئ تايلور في الإدارة العلمية:

✓ **تقسيم العمل والتخصص:** يرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كما ونوعا.

✓ **قياس العمل ووصفه:** قام تايلور بدراسات حول الوقت والحركة أثناء أداء المهام بهدف إزالة الحركات غير الضرورية وتجنب إهدار الوقت. وهذا سمح بتحديد بدقة الحركات المطلوبة لأداء كل مهمة، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية في أقصر وقت ممكن.

✓ **التحفيز:** ركز تايلور على التحفيز المادي ، مستندا إلى نظام الدفع حسب الإنتاج. أي أن من ينتج أكثر يحصل على دخل أعلى. وكان يعتبر الأجر هو الحافز الرئيسي (والوحيد) للعاملين.

✓ **استخدام المنهج العلمي:**

أوصى تايلور بتطبيق المنهج العلمي في اختيار وتدريب العمال، وكذلك في جميع جوانب الإدارة. وقد قدمت هذه النظرية فوائد كبيرة للإدارة من خلال إبراز أهمية التحليل العلمي، والتخصص، والتوزيع المناسب للمهام، واستخدام الحوافز الاقتصادية لزيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> أزغيس، المرجع السابق، ص. 491.

### (2) نظرية التقسيم الإداري – هنري فايول (1841–1925):

قدّم هنري فايول، وهو مهاجر فرنسي ينتمي إلى عائلة بورجوازية، تفسيراً مقنعاً للوضع الإداري استند فيه إلى مبادئ تعزّز من العقلانية والمنطق في العلاقات التنظيمية. وتميّزت نظريته بمنهج منهجي ومنظم في الإدارة، حيث أكّد على أهمية المبادئ الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

#### 2.1 المبادئ الأربعة عشر للإدارة حسب فايول: وحدة الأمر.

1. وحدة التوجيه.
  2. التدرج والترتيب.
  3. النظام.
  4. مكافأة الأفراد.
  5. المساواة.
  6. الخضوع.
  7. السلطة والمسؤولية.
  8. المركزية.
  9. الاستقرار في العمل.
  10. الانضباط - تقسيم العمل.
  11. المبادرة والابتكار.
  12. روح التعاون.
- 2.2. وظائف الإدارة الخمسة :

لخص فايول وظائف الإدارة في خمسة عناصر هي:

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- التنسيق، والرقابة<sup>2</sup>.

جاءت هذه النظرية بالعديد من الأفكار القيمة في الإدارة تمثلت في وظائف الإدارة والمبادئ الأربعة عشر وفي الصفات المطلوبة في العاملين.

<sup>1</sup> ميموني بن أحمد بن دريني، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، عمان: دارالإشراق، 2013، ص. 62.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الرحمن الميمان، "فعالية الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص. 42.

### 3) نظرية البيروقراطية "ماكس فيبر: (1864-1920)"

يُعد ماكس فيبر أحد أكثر علماء الاجتماع تأثيراً في القرن العشرين، وقد ظهرت نظريته كرد فعل على حالة الفوضى التنظيمية، والتعسف، وهيمنة المصالح الشخصية داخل المؤسسات. وعلى الرغم من أن فيبر لم يكرس جهوده لدراسة المنظمات الإدارية تحديداً، إلا أن اهتمامه العميق بالمجموعات الاجتماعية الكبرى قاده إلى تطوير رؤية أحدثت تحولاً في الطريقة التي تُدار بها المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء.<sup>1</sup> بدأ فيبر مسيرته الأكاديمية في ميدان الاقتصاد، واستلهم أفكاره من مفكرين بارزين مثل آدم سميث وكارل ماركس. وقد عمل مؤرخاً في المجالين السياسي والاقتصادي، ومن خلال هذا المنظور التحليلي صاغ نظريته في البيروقراطية.

من حيث الاشتقاق اللغوي، يتكوّن مصطلح "بيروقراطية" يعود إلى اتحاد كلمتين: "بيرو" (Bureau) (مكتب) و"قراطية" (cratie) (cratie) وتعني "سلطة"، أي "سلطة المكتب" أو "حكم الإدارة". أما من الناحية المفاهيمية، فقد عرّف فيبر البيروقراطية كنموذج تنظيمي مثالي قائم على:

- التسلسل الهرمي الواضح للسلطة،

- التقيد الصارم بالقواعد والإجراءات الرسمية،

- الفصل بين الملكية الشخصية والمهنية،

- الموضوعية في أداء المهام،

سعى فيبر من خلال هذا النموذج بهدف الحد من المحاباة والذاتية والزبونية، مع إعطاء الأولوية للمعرفة العلمية، والشرعية، وقابلية التنبؤ في عملية اتخاذ القرار. وفقاً لماكس فيبر، تُعدّ البيروقراطية العمود الفقري لأي مؤسسة اجتماعية حديثة، حيث تُسهم بشكل مباشر في تحقيق النمو التنظيمي. وكان هدفه الأساسي من هذا النموذج هو بلوغ مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، من خلال إطار تنظيمي قائم على قواعد مدروسة بعناية، إلى جانب الاستخدام الفعّال للسلطة.

ومع ذلك، فقد تعرّضت هذه النظرية لانتقادات حادة، لا سيّما بسبب ميلها إلى الصرامة المفرطة واللا شخصية في الإجراءات الإدارية، الأمر الذي قد يؤدي إلى جمود تنظيمي. فهذه الصرامة، إلى جانب الإفراط في (التميط أو التشكيل الرسمي)، قد تجرّد عمليات الإدارة من عنصرها الإنساني، مما يؤثر سلبيّاً على الدافعية والإبداع ومشاركة الموظفين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1981، ص 90-91.

<sup>2</sup> حسين صديق، "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة المنظمات الاجتماعية: عرض - وتقويم"، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، دمشق، 2011، ص. 331.

وقد أدرك فيبر نفسه هذا الخطر عندما وصف نموذجه بأنه "نموذج مثالي (Idealtypus) "، أي أنه نموذج تصوّري يُجسّد شكلاً معيّنًا من النظام البيروقراطي، لكنه ليس بالضرورة قابلاً للتطبيق الكامل في الواقع. كما اقترح فيبر تصنيفًا لأنماط السلطة داخل المؤسسات،

ومن أبرز ما قدمه فيبر أيضًا، تصنيفه لأنماط السلطة داخل المؤسسات إلى ثلاث أنواع رئيسية

• السلطة البطولية أو الكاريزماتية: تستند إلى الصفات الشخصية للقادة والتفاني العاطفي الذي يثيرونه لدى أتباعهم.

• السلطة التقليدية: تنشأ من العادات والتقاليد والهيكل الاجتماعية الراسخة.

• السلطة القانونية الرشيدة: تقوم على المعايير التشريعية والأنظمة والإجراءات الرسمية.

ورغم ما أثير حول نظرية البيروقراطية قد تعرضت لانتقادات، خصوصًا من حيث تجرّدها للقيادة من بعدها الإنساني ومنعها للابتكار، إلا أنها أدّت دورًا محوريًا في تطور الهياكل الإدارية. فقد ساعدت على توضيح النظام الهرمي، وتحديد الحقوق والمسؤوليات بدقة، كما أسست أطراً ملموسة لتوزيع المناصب وتقييم الأداء بناءً على الكفاءة الفنية والأقدمية.

وقد مكّنت هذه الإسهامات العديد من الشركات من تحقيق فعالية تشغيلية أعلى، خاصة في البيئات التي تتطلب إدارة رسمية ومنظمة ومتسقة.

#### 4) نظرية العلاقات الإنسانية - إلتون مايو (1880-1949) (WE)

توجت الانتقادات الموجهة إلى مدارس النظرية الكلاسيكية بظهور نظرية حديثة جديدة في أواخر عقد 1920، والتي ركزت على العلاقات الإنسانية داخل المنظمات. تنبع هذه الفكرة من الاعتقاد بأن الشركات هي كيانات اجتماعية وأن الأشخاص الذين يعملون داخلها يسعون إلى التعاون والصدقة.

المبادئ الأساسية لهذه النظرية هي:<sup>1</sup>

• المنظمات هي كيانات اجتماعية، وليست مجرد منصات ميكانيكية.

• الأشخاص يستمتعون بالشعور بالاتصال وإحساس الانتماء من خلال صداقاتهم مع الآخرين، مما يؤثر غالباً على إنتاجيتهم في العمل.

• التخصص المفرط وتقسيم الوظائف يؤديان إلى روتين غير صحي، مما يؤدي إلى زيادة الملل وقلة التحفيز.

• النتائج العملية أكثر تأثراً بالتعاون والمناخ الاجتماعي الإيجابي من الأنظمة الصارمة للرقابة أو المكافآت المادية.

صوّر هذا النموذج تغييراً جذرياً في مكان العمل من خلال وضع الإنسان في قلب البحث التنظيمي، مع التأكيد على أهمية الدعم الاجتماعي والعمل الجماعي والتواصل الشخصي في مكان العمل.

<sup>1</sup> أزغيس، المرجع السابق، ص. 495.

### المبحث الثاني: الأنواع والأبعاد والعوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، كونه يعكس مدى كفاءة وفعالية الأفراد والمؤسسات في تحقيق الأهداف التنظيمية. ونظرًا لأهمية هذا المفهوم، حظي باهتمام الباحثين الذين سعوا إلى تصنيفه وفهم أبعاده من زوايا متعددة. كما تنوعت النظريات التي فسرت سلوك الأداء، لتشمل الأبعاد الفردية والتنظيمية والسياقية، مما ساعد على تطوير أدوات دقيقة لقياسه وتحسينه باستمرار. وعليه، يُستعرض في هذا القسم أبرز أنواع الأداء، وأبعاده الرئيسية، إلى جانب أهم النظريات التي تناولت تفسيره.

#### ➤ المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي

مع فهم مفهوم الأداء ودراسة العوامل التي تؤثر فيه، ننتقل إلى عرض أنواع الأداء، حيث يمكن تصنيفه وتقسيمه مثل غيره من الظواهر التنظيمية. يمكن تقسيمه على النحو التالي<sup>1</sup>:  
ووفقًا لهذا المعيار، يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الأداء:

#### 1. الأداء الداخلي:

يشير هذا النوع من الأداء إلى أداء الوحدة، أي ما تنتجه المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها. ويتطور هذا الأداء بشكل رئيسي في الأنواع التالية من الأداء:

- **الأداء البشري:** يتمثل في أداء الأفراد في المنظمة. يمكن اعتبار الأفراد بمثابة مورد استراتيجي يساهم في توليد القيمة والميزة التنافسية من خلال إدارة مهارات هؤلاء الأفراد.
- **الأداء الفني:** يشير إلى مدى قدرة المنظمة على إدارة استثماراتها بشكل صحيح.
- **الأداء المالي:** يتعلق بمدى كفاءة المنظمة في إدارة الموارد المالية التي تمتلكها المنظمة.
- **الأداء الخارجي:** هو ذلك الناتج عن تحولات البيئة الخارجية. لا تقوم المنظمة بينائه بشكل مباشر، بل يتولى البيئة الخارجية ذلك. يرتبط هذا النوع من الأداء عادةً بالأداء الجيد الذي يمكن أن تحققه المنظمة، كما يمكن أن يظهر ذلك في زيادة سعر البيع.

#### 2. وفقًا لمعيار الشمولية:

##### • الأداء الشامل:

بحيث يكون الأداء الشامل هو الذي يعكس الإنجازات التي تم تحقيقها من خلال مساهمة كل عنصر أو وظيفة أو نظام فرعي في المنظمة، والتي يجب أن تتكامل لتحقيق تلك الإنجازات. في هذه الحالة، لا يمكن نسب الإنجاز إلى عنصر واحد بمعزل عن الآخرين أو عن كل من الأنظمة الفرعية، كما لا يمكن تحديد الإنجاز المحقق فقط مع نظام معين.

<sup>1</sup> عمادلي عني، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (2000-2002)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 2002، ص. 2.

في هذه الحالة، يمكننا التحدث عن الحجم والطريقة التي تحقق بها المنظمة الإنجازات التي تسعى إليها، مثل: الاستمرارية، التكامل، الربحية، النمو، وما إلى ذلك. في الواقع، سيكون أداء المنظمة هو ما تم تحقيقه من خلال تفاعل أداءات كل من الأنظمة الفرعية.

### • الأداء الجزئي:

هو الأداء الذي يحدث على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، ويمكن أيضاً تقسيمه إلى أنواع مختلفة من الأداء وفقاً للمعيار المستخدم لتقييم عناصر المنظمة. على سبيل المثال، يمكن التحدث عن أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإمدادات، أداء وظيفة الإنتاج، أو أداء وظيفة التسويق، وهكذا، مع وجود العديد من التصنيفات حسب الوظائف أو الأنظمة الفرعية التي تم تعريفها.

### ➤ المطلب الثاني: الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي

قام الباحثون الذين تعمقوا في دراسة التنظيم بتصنيف الأداء الوظيفي تصنيفاً موسعاً إلى ثلاث أبعاد رئيسية:<sup>1</sup>

- الأداء في المهام،

- سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors – CCO)،

- السلوكيات المضادة للإنتاجية (Counterproductive Work Behaviors – CLC).

ويمثل الشكل رقم (II-1) الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي كما حددها هؤلاء الباحثون، حيث يُبرز العلاقة بين هذه الأبعاد ودورها في تقييم أداء الأفراد داخل بيئة العمل.

### شكل رقم (II - 1) : الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي

#### الأبعاد الثلاثة للأداء الوظيفي

#### أداء المهام:

1. الكفاءة في المهام الأساسية
2. جودة وكمية العمل المنجز
3. المعرفة بالوظيفة والمهارات الفنية

#### الأداء السياقي:

1. السلوكيات التطوعية والمبادرة
2. التعاون ومساعدة الزملاء
3. الالتزام بقواعد وأهداف المنظمة
4. الحماس والجهد الإضافي

#### الأداء المضاد للاجتماعية:

1. سلوكيات تضر بالمنظمة (مثل السرقة والإهمال)
2. سلوكيات تضر بالأفراد (مثل التذمر والانحراف)
3. التأخر والغياب غير المبرر

المصدر: من اعداد الطالبتين

<sup>1</sup> Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>

### أولاً: الأداء في المهام (Task Performance)

يشير الأداء في المهام إلى تنفيذ الموظف لواجباته ومسؤولياته الأساسية كما هو موضح في الوصف الوظيفي الخاص به. ويتضمن ذلك الوفاء بالمتطلبات الجوهرية للأدوار أو الوظائف التي يتم إسنادها إليه. فعلى سبيل المثال، يكون من مهام أمين الصندوق معالجة العمليات التجارية، في حين يكون من مهام البائع إتمام عمليات البيع.

بعبارة أخرى، يُقصد بالأداء في المهام مدى مساهمة الفرد، بطريقة أو بأخرى، في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

#### ■ تصنيفات الأداء في المهام حسب كولكيت وآخرين (2019)

ميّز كولكيت وزملاؤه (2019) في كتابهم " Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace"، بين ثلاثة أنواع من الأداء في المهام.<sup>1</sup>

● **الأداء الروتيني في المهام (Routine Task Performance)** : يشير إلى تنفيذ الوظائف الأساسية المرتبطة بالوظيفة بشكل متكرر وفعال، مثل قيام مهندس البرمجيات بتنقية الشيفرات البرمجية بصورة دورية ضمن نطاق عمله المعتاد.

● **الأداء التكيفي في المهام (Adaptive Task Performance)** : يشير إلى قدرة العامل على تعديل سلوكه استجابة للظروف المتغيرة أو غير المستقرة في بيئة العمل، على سبيل المثال، عندما يصبح مهندس البرمجيات خبيراً في لغة برمجة جديدة لتلبية متطلبات المشاريع المتغيرة.

● **الأداء الإبداعي في المهام (Creative Task Performance)**: يشير إلى القدرة على ابتكار أفكار أو حلول جديدة وعملية ضمن حدود الدور الوظيفي نفسه، مثل تصميم خوارزميات جديدة تحافظ على الأداء الأساسي لبرنامج البرمجيات.

#### **ثانياً: سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior – OCB)**

يُطلق على النوع التالي من الأداء الوظيفي "سلوكيات المواطنة التنظيمية"، أو OCB ويحدث هذا السلوك عندما يقوم العامل بالقيام بشيء أكثر مما هو مطلوب منه، بهدف مساعدة الآخرين أو مساعدة المنظمة. بعبارة أخرى، يقوم بفعل أشياء غير مذكورة بشكل صريح في وصف الوظيفة، ولكنها قد يكون لها تأثير إيجابي على المنظمة نفسها.

ووفقاً لـ Williams & Anderson (1991)، يُمكن تصنيف OCB إلى نوعين:<sup>2</sup>

● CCOI OCBI (Organizational Citizenship Behavior-Individual)

<sup>1</sup> Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

<sup>2</sup> L. J. Williams and S. E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management*, vol. 17, no. 3, 1991, pp. 601–617.

سلوكيات مساعدة موجهة نحو الأفراد داخل المنظمة.

### • OCBO (Organizational Citizenship Behavior-Organization)

سلوكيات مساعدة موجهة نحو المنظمة ككل.

وقد تناولت الدراسات الحديثة سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي والمستوى الجماعي.

ثالثاً: السلوكيات السلبية (CNL)

تشير السلوكيات السلبية (CNL) إلى الأفعال المتعمدة التي يقوم بها العاملون والتي تضر بالمنظمة أو بالعاملين فيها. وتعد هذه السلوكيات معاكسة للهدف الأساسي للمنظمة وقد تظهر بطرق متعددة.

في دراستهم *A Typology of Deviant Workplace Behaviors*، استخدم بينيت وروبينسون (Bennett & Robinson, 2000) تقنية القياس متعدد الأبعاد لتحديد محورين رئيسيين لهذه السلوكيات<sup>1</sup>:

1. **الانحراف في الإنتاج: (Production Deviance)** سلوكيات تؤثر على إنتاجية العمل، مثل العمل ببطء متعمد أو التأخير.

2. **الانحراف في الملكية: (Property Deviance)** سلوكيات تتعلق بتدمير أو سرقة ممتلكات المنظمة، مثل تخريب المعدات أو سرقة المواد.

3. **الانحراف السياسي: (Political Deviance)** سلوكيات تهدف إلى تقويض الآخرين أو التلاعب بالسياسة التنظيمية، مثل نشر الشائعات أو إلقاء اللوم على الآخرين.

4. **العنوان الشخصي: (Personal Aggression)** سلوكيات عدوانية تجاه الأفراد، مثل التحرش أو الاعتداء اللفظي.

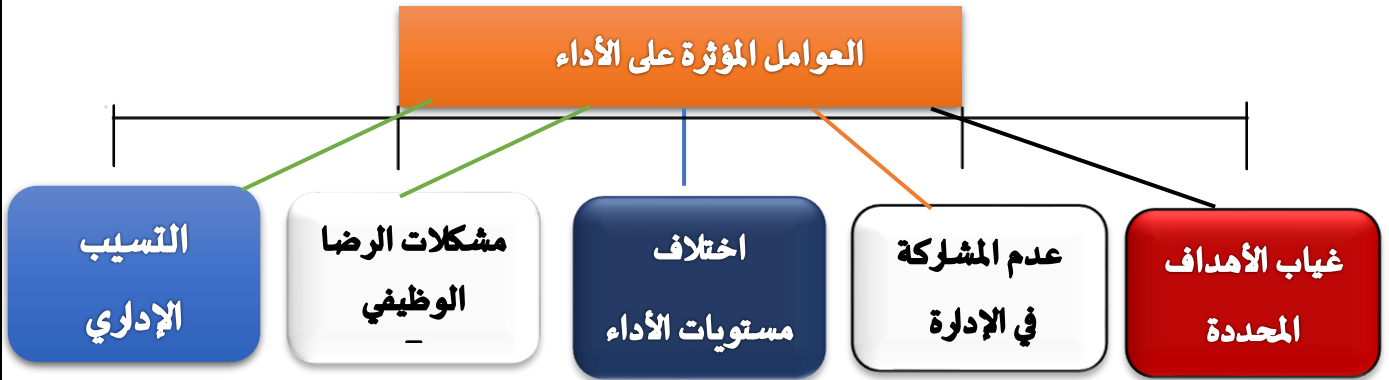
### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يعتمد الأداء الوظيفي على مدى قدرة الموظف على أداء مهامه بكفاءة، وهو أمر يتأثر بعدة عوامل، من بينها: طبيعة تفاعل الموظف مع الآخرين داخل المؤسسة، ومدى تأثير بيئة العمل عليه، فضلاً عن مهاراته الفردية وقدراته المهنية. ولتحقيق التحسن في أي مجال، لا بد من دراسة العوامل المؤثرة فيه بدقة، سواء كانت تسهم في رفع مستواه أو تشكل عائقاً أمامه. وفي الشكل رقم (II - 1)، نستعرض أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.

<sup>2</sup> محمد أحمد زيدان الفواعير، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة المجتمع العربي للدراسات النفسية والاجتماعية (JASPSS)، الإصدار رقم 29، 4 ديسمبر 2023، ص ص. 14-16، بلدية عين الباشا، الأردن. <https://jasps.com>

شكل رقم (II - 2) : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر: محمد أحمد زيدان الفواعير. "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، بلدية عين الباشا، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، ص 14-16.

للتوسع في فهم العوامل المؤثرة على الأداء، تقدم الفقرات التالية شرحًا مفصلاً للشكل السابق.

■ غياب الأهداف المحددة:

وجود نقص في المعايير الواضحة لأهداف وعمل منظمة ما وكذلك إنتاجها يعكس عجز في وضع خطة شاملة يحدد بناء عليها ميزان نتائج الموظفين. وهذا يحدث عندما لا تتوفر معايير حيادية. الفروقات في نتائج الانحراف يمكن أن تنتج بسبب عدم وجود معايير محددة لإنجازات الإنتاج أو الربحية المحققة. من جانب آخر، فإن عدم وجود طرق إدارية ترتبط مستوى الإنجاز بالمكافآت أو البدلات من العوامل المؤثرة على نتائج أداء الموظفين. ارتباط اتضاح العوامل التي تؤثر على الدوام الأهلي والترقيات وحوافز العوامل المساعدة يجعل المحفزات أكثر فعالية. يتطلب وجود حصول على تقييم فعال تفويض يختار عليه بالإجماع موظف عليا للإنتاج ومتوسط إنتاج وعديم إنتاج.

■ ضعف مشاركة الإدارة:

إن غياب مشاركة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في عمليات التخطيط وصنع القرار يؤدي إلى خلق فجوة بين الإدارة والموظفين ذوي الرتب الأدنى. وهذا بدوره يُضعف الإحساس بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف الشركة، كما يسهم في زيادة معدلات دوران الموظفين، إذ يشتكي الموظفون من عدم مشاركتهم في التخطيط للأهداف أو في البحث عن حلول للمشكلات التي تؤثر على الإنتاجية. وقد يؤدي ذلك إلى شعورهم بالتمهيش داخل بيئة العمل.

■ الاضطراب الإداري

يشير هذا المفهوم إلى غياب ساعات العمل في الصناعات غير الإنتاجية، مما يؤثر سلبيًا على أداء الموظفين الآخرين. ويمكن أن ينشأ الفوضى الإدارية نتيجة لأساليب الإدارة أو الرقابة غير الفعالة، أو نتيجة للثقافة التنظيمية السائدة في الشركة.

### ■ المشكلات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يُعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين. إذ تُعزى النتائج المنخفضة وانخفاض الإنتاجية إلى نقص أو تراجع في مستوى الرضا الوظيفي. وتساهم العوامل الشخصية والتنظيمية، مثل جودة التعليم (المستوى التعليمي، العمر، الجنس، الأعراف والتقاليد)، والخصائص التنظيمية (المهام، سياسات التعويضات والترقيات داخل الشركة)، جميعها في تحقيق هذا الرضا.

تأثر الأفراد بعوامل متعددة ومتراصة، مما يصعب عملية تحديدها بدقة. ووفقاً لـ "باغت"، فإنه "لا يكاد يوجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو في الحياة بشكل عام لا تؤثر في الأداء. فإلى جانب تنوع العوامل واختلافها التي تؤثر على الأداء، فإن الزمن والمكان والجوانب الفيزيائية تؤثر أيضاً على الفرد وعلى أدائه". ومن هذا يُستنتج أن هناك عناصر يمكن أن تسهم في زيادة الأداء، وأخرى قد تؤدي إلى تقليله، حيث أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، من أبرزها<sup>1</sup>:

### ■ العوامل الفنية:

تشمل التغيرات التكنولوجية والمداخل والإدارة الداخلية وطرق وإجراءات العمل. فكل عنصر من هذه العناصر الفنية له تأثير ملموس على كفاءة المنظمة وكذلك الأفراد. حيث أن نوع وكفاءة الأعمال والتقنيات المستخدمة في العمل تؤثر على القدرة اليومية والمستوى العام للإنتاج والأداء الكلي .

### ■ العوامل البشرية:

القدرة على أداء العمل تتضمن المعرفة بدرجة ما تم الحصول عليها من معرفة أو تدريب أو خبرة، بجانب ما لطالما اعتُبر شاملاً التأهيل والمهارة والقدرات الفردية. الدافعية للعمل.

<sup>1</sup> خالد محمد الشوابكة، "العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008، ص. 42.

### المبحث الثالث : آليات تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

#### ➤ المطلب الأول: استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات

أصبح رفع مستوى الأداء في العمل أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسات في الوقت الراهن، ولا سيما في ظل التحديات المتزايدة التي يفرضها البيئة الرقمية والمنافسة الشديدة. وفي هذا السياق، قامت المؤسسات باعتماد مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تركز على تعزيز إنتاجية العاملين وتحقيق أقصى مستويات الكفاءة والفعالية.

فيما يلي نعرض أبرز الاستراتيجيات التي يمكن أن تُسهم في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات:<sup>1</sup>

#### 1) الاستراتيجية الأولى: مراجعة الأداء وتحديد الفجوات التطويرية

تمثل مراجعة الأداء أحد المحاور الأساسية في استراتيجيات التحسين، حيث يقوم المديرون بتحليل إنتاجية الموظفين بهدف تحديد الفجوات في الأداء وتوجيه برامج التدريب وفقًا لذلك. ووفقًا لما ذكره Bradler et al. (2016)، فإن تشجيع الموظفين على توظيف قدراتهم الإنتاجية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى توجيههم والتحفيز الذي يتلقونه.

ومع أن الأداء قد يتسم بالثبات أو التقلب، إلا أن المراجعة المنتظمة تسمح بالكشف عن مناطق التحسن المطلوبة وتحديد نقاط القوة.

#### 2) الاستراتيجية الثانية: تمكين الموظفين من خلال الاتصالات الفعالة

تُعد الاتصالات المؤسسية أداة استراتيجية لتحسين الأداء، إذ تُساهم في خلق بيئة شفافة تدعم التغذية الراجعة الفورية وتعزز فهم الموظفين لأدوارهم وتوقعات المؤسسة. وقد أشار Bradler وآخرون إلى أن القادة الذين يتواصلون بفعالية يكونون أكثر قدرة على فهم أسباب تدني الأداء ومعالجتها، في حين يُبرز Gong أهمية التواصل الواضح في تحقيق النجاح التنظيمي.

#### 3) الاستراتيجية الثالثة: إدرة المورد البشرية كأداة رقابية وتحفيزية

يلعب مديرو الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تتبع الأداء بمرور الوقت لتحديد التعويضات العادلة والمزايا التحفيزية. وقد أكد بودغوركسي على أهمية العدالة والموثوقية في إدارة الأداء كعنصر يعزز الثقة والالتزام الوظيفي. كما يستخدم قادة المؤسسات أنظمة إدارة الأداء كآلية استراتيجية لتخطيط الإحلال الوظيفي وضمان استمرارية الأداء المتقدم

<sup>1</sup> رسالة ، Moustaph Boubacar Fall, *Strategies Business Managers Use to Improve Employee Performance* ، 2020 ، ص ص. 12-33 Walden University دكتوراه غير منشورة،

### 4) الاستراتيجية الرابعة: خطط تطوير فردية تستجيب لخصوصية كل موظف

تُعد خطط التطوير المهني الفردية من الاستراتيجيات المحورية في تحسين الأداء، حيث تعتمد على تحليل احتياجات كل موظف بشكل منفصل، وتقديم فرص للنمو تتماشى مع مهاراته وطموحاته وتُسهم هذه الخطط في رفع مستوى الرضا والتحفيز الذاتي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

### 5) الاستراتيجية الخامسة: أنظمة المكافآت كوسيلة لتعزيز الأداء

تُستخدم أنظمة المكافآت كأحدى أقوى أدوات التحفيز المباشر، حيث ترتبط بتقديم تعويضات مادية أو معنوية على أساس الأداء. ويؤكد Renard & Snelgar أن هذه الاستراتيجية تُساعد في إدارة سلوك الموظفين ورفع ولائهم المؤسسي، في حين يرى Shields وآخرون أن المكافآت العادلة تعزز من مشاعر التقدير والانتماء، وتُترجم في أداء أكثر التزامًا.

### 6) الاستراتيجية الخامسة: مراجعة الأوصاف الوظيفية: التكيف مع التغيير وتعزيز الأداء

تُعد مراجعة وتحديث الأوصاف الوظيفية من الاستراتيجيات الجوهرية في إطار إدارة التغيير التنظيمي. إذ يقوم القادة بتكليف المهام والمسؤوليات الوظيفية بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة والمشاريع الجارية، فضلاً عن مراعاة القيود المالية وتطور طبيعة العمل<sup>1</sup>. وتُسهم هذه المراجعات المنتظمة في:

- تخفيف معدلات الدوران الوظيفي،
- تقليل الاستياء من المهام،
- وتسهيل تقبل الموظفين للتغيرات.
- وقد أشار Marinova وزملاؤه (2015) إلى أن تعديل الوصف الوظيفي بشكل مدروس يمكن أن يُحقق نتائج إيجابية ولمموسة على صعيد الأداء الفردي والجماعي.

### 7) الاستراتيجية السابعة: إشراك العاملين: استر ليجية فعالة لتحفيز الالتزام وتحسين الإنتاجية

يُعد إشراك الموظفين في العمليات التنظيمية أحد أبرز الاستراتيجيات التحفيزية التي تُعزز من الولاء المؤسسي والانتماء. ووفقاً لـ Jones, Kalmi, Kato & Makinen فإن إشراك العاملين بناءً على مساراتهم المهنية ومهاراتهم يُسهم في رفع مستوى الرضا والتحفيز الذاتي، ويزيد من فاعلية المشاركة في اتخاذ القرار. تشير الأبحاث إلى أن:

- الموظفين المشاركين يُبدون التزامًا أقوى نحو أهداف المؤسسة،
  - كما أن مساهماتهم تُصبح جزءًا من الهوية المؤسسية المشتركة.
- ومن هذا المنطلق، تُعد إشراك الموظفين في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم عنصرًا محوريًا في تحقيق بيئة عمل داعمة ومحفزة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، صفحة 28 Moustaph Boubacar Fall

### ➤ المطلب الثاني: دور تقييم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي

يشير تقييم الأداء الوظيفي إلى دراسة وتحليل أداء الموظفين في مهامهم، بالإضافة إلى مراقبة سلوكهم ومواقفهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم وكفاءتهم في المهام الحالية. كما يتيح هذا التقييم قياس نمو الفرد الشخصي واستعداده لتحمل مسؤوليات أكبر أو مدى ملاءمته لتولي منصب آخر.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

يُعد تقييم الأداء من المفاهيم الأساسية في الإدارة المعاصرة، لما له من دور محوري في تحسين كفاءة الأفراد والمؤسسة على حد سواء. وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، ومن أبرزها:<sup>1</sup>  
عرفت ثانيا سابا تقييم الأداء بأنه: "نظام منظم يهدف إلى قياس وتقييم والتأثير في خصائص وسلوك ونتائج الموظفين الذين يشغلون وظيفة معينة."

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء من خلال عدة أبعاد أساسية تسهم في تحسين العمل الإداري، ويمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال تحليل كفاءتها وفعاليتها.
  - تقييم مساهمة المنظمات في النمو الاقتصادي والاجتماعي في المنطقة التي تعمل فيها، وذلك من خلال توفير منتجات عالية الجودة بأسعار مناسبة.
  - دعم عمليات التخطيط، وإعادة التخطيط، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.
  - تحديد الموظفين الأكفاء لمساعدتهم على التقدم في مسيرتهم المهنية، وتحديد من يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتأهيلهم وتدريبهم.
- ويتيح ذلك وضع برنامج حوافز قائم على مستوى الأداء.

### ثالثاً: فوائد واستخدامات تقييم الأداء

تُصنّف فوائد واستخدامات عملية تقييم الأداء إلى ثلاث فئات رئيسية: المؤسسة، القادة، والموظفون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مختارية بوطيبة، وعامر نزهة جلال، "نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية"، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 14، 2021، ص.ص. 202-213، الإحالة إلى ص. 203. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2 مايو 2025.

من <https://asjp.cerist.dz/en/article/154155>

<sup>2</sup> أمينة ختو، بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2015-2016، ص. 50.

<sup>3</sup> أمينة ختو، نفس المصدر السابق، ص 169

شكل رقم (II - 3): مستويات تأثير نظام تقييم الأداء: المؤسسة، المدبرون، والعاملون



المصدر: من اعداد الطالبين

1. على مستوى المؤسسة:

عند تطبيق نظام لتقييم أداء الموظفين يكون عادلاً ومُصمماً بشكل جيد، يُسهم ذلك في تعزيز بيئة من الثقة والسلوك الأخلاقي، وذلك بفضل التقييمات الموضوعية التي تقلل من شكاوى الموظفين أو الاتهامات بالمحاباة لأسباب شخصية.

2. على مستوى المديرين:

الكشف عن أي قصور محتمل في مهارات الاتصال لدى المشرفين، خاصة عندما يُلاحظ أن الموظفين لا يفهمون الأهداف بشكل جيد أو معايير التقييم والإرشادات المرتبطة بأساليب العمل والتعامل. تسهيل معرفة القادة بالطرق الصحيحة لتحفيز سلوكيات وأداء الفريق، بالإضافة إلى مساعدتهم في تنظيم الموارد البشرية وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وثقة موظفيهم.

3. فيما يتعلق بالموظفين:

يتيح تقييم الأداء للعمال التعرف على نقاط ضعفهم، والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، والمواقف غير المناسبة التي تؤثر سلباً على فعاليتهم من وجهة نظر الإدارة. وهذا يحوّل التقييم إلى فرصة لتصحيح الأخطاء، وتطوير المهارات، والتقدم في مساراتهم المهنية، مما يسمح لهم بالحصول على ترقيات ومكافآت مرضية. يعزز شعور الموظفين بالمسؤولية من خلال تكريس اعتقاد قوي بأن العمل المخصص لتحقيق أهداف الشركة سيُقدر من خلال عملية التقييم، مما يدفعهم لبذل جهد أكبر في أعمالهم.

دور التقييم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية

يُمثل تقييم الأداء إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يُسهم في تحسين أداء الأفراد وتعزيز الفعالية التنظيمية بشكل عام. فمن خلال التقييم المنتظم، تتمكن المؤسسة من رصد مستوى الإنجاز،

وتشخيص جوانب القوة والضعف، مما يُتيح إعادة توجيه الجهود وفقاً للأهداف الاستراتيجية. كما يُعد التقييم أداة فعّالة لاتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بالتدريب، والتحفيز، والترقية، والتطوير المهني، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة الأداء الوظيفي. وبذلك، يُسهم تقييم الأداء في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، والمساءلة، وتحقيق الجودة في تنفيذ المهام. لا تقتصر أهمية تقييم الأداء على معرفة مستوى أداء الموظفين، بل تتجلى في العديد من المجالات الحيوية داخل المؤسسة، ويمكن تلخيصها في الآتي<sup>1</sup>:

### ■ تخطيط الموارد البشرية

لقد ساهمت نتائج الدراسة ومبادئها الأساسية للنجاح بشكل مباشر في تخطيط الموارد البشرية، وخصوصاً لأن المؤسسة تستخدم مقاييس الأداء لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد المتاحة، والاحتياجات الفعلية للمنظمات من العمال في سوق العمل.

### ■ تحديد متطلبات التدريب

يتم التعرف على احتياجات التعليم والتدريب للموظفين أثناء التقييم، ومن ثم تُحدد التقييمات اللاحقة لبرامج التدريب، وبناءً عليه يتم قياس نجاح خدمات التدريب. تُستخدم تقارير تقييم الكفاءة والأداء لتحديد الموظفين وتحديد أوجه القصور، بالإضافة إلى تحديد المجالات التي يفتقر فيها الموظفون إلى الكفاءة.

### ■ تحسين وتطوير النتائج

يساهم عملية التقييم في استمرار تحسين النتائج ونمو المؤسسة، وذلك من خلال تمكين المنظمة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتحليلها. يُظهر التقييم، بالتالي، السمات الأساسية المرتبطة بمواطن القوة والضعف لدى الأفراد، مما يُسهم في نموهم وتطويرهم، فضلاً عن تعزيز الروح المعنوية للموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.

### ■ تحديد التحديات والعقبات الوظيفية:

تساعد تقييمات أداء الموظفين المديرين العُليا في تحديد المجالات التي تفتقر فيها العمليات الوظيفية إلى الكفاءة أو التي تعاني من قصور.

### ■ تنفيذ التنقلات والترقيات: قبل التقدم بطلب ترقية، من الضروري مراجعة تقارير التقييم التي تم

الحصول عليها في السنوات السابقة. تشير الترقية إلى حدوث تغيير وزيادة في المسؤوليات، مما يتطلب أن يمتلك المرشح المؤهلات اللازمة لأداء الدور الجديد.

<sup>1</sup> ك. عمران، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بلدية أم البواقي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021، ص ص. 21-22.

### ■ الانضباط والعقوبات:

لكي يتم فرض غرامة على موظف، يجب أن يتم تسجيلها في ملفه، وأخذها بعين الاعتبار عند مراجعته السنوية. على سبيل المثال، إذا تم تحديد أن الموظف كان غير فعال في استخدام جهاز معين وتم فرض غرامة عليه، فيجب تضمين هذه المعلومة في تقييمه السنوي، وليس فقط الاحتفاظ بها في ملفه الشخصي.

### ■ رفع الروح المعنوية للموظفين:

تُسهم عملية القياس والتقييم في بناء الثقة بين المرؤوسين ومديريهم، مما يعزز الثقة المتبادلة بينهم ويُقيم علاقة مبنية على المعرفة بين الإدارة والموظفين. كما تساعد في تحسين التوظيف ورفع الروح المعنوية للكوادر.

### ➤ المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات

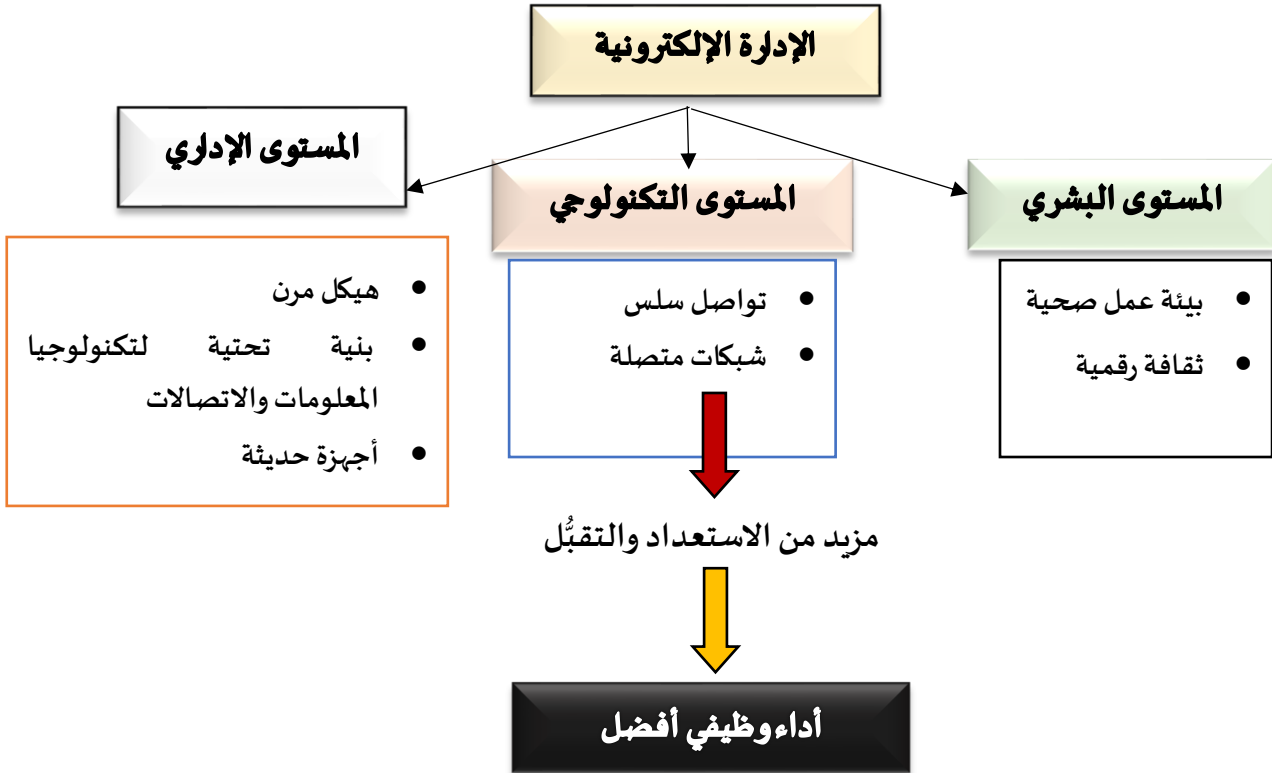
يُعد الأداء الوظيفي ذا أهمية بالغة في أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح والنمو، إذ يُمثل مجموع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة. ولهذا السبب، سعت المؤسسات إلى رفع إنتاجية الموظفين من خلال تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية، الذي يُعد من العوامل الأساسية في تحسين إنتاجية العاملين. ومن خلال هذا البحث، سنتعرف على أثر أساليب تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي. يعتمد نجاح تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسات على مدى جاهزية واستعداد الموظفين لاستخدامها. وبما أن الموظف يحقق نتيجة إيجابية داخل الشركة، فإن قيادة المنظمات يجب أن تقترب من الموظفين وتوضح لهم أهمية هذه الإدارة. ومن ناحية أخرى، يجب على الحكومة أن تفي بجميع المتطلبات الأساسية للحكومة الإلكترونية على المستويين<sup>1</sup>: لتوضيح هذه العلاقة، يُبرز الشكل رقم (1 - III) تفاعل الأبعاد الثلاثة — الإداري، التكنولوجي، والبشري في الربط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> ص. بن الحوش، "أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بنك البركة الجزائري - وكالة 406 بقسنطينة"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية (EI - Acil Journal for Economic and Administrative Research)، المجلد 7، العدد 1، 2023، ص. 693-710، الإحالة إلى ص. 697. تم الاطلاع عليه بتاريخ 16 ماي 2025، من:

<https://asjp.cerist.dz/en/article/219643>

شكل رقم (II - 4): العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي عبر الأبعاد الثلاثة (الإدري،

التكنولوجي، البشري)



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على المصدر السابق

يعتمد نجاح تنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسات على مدى جاهزية واستعداد الموظفين لاستخدامها. وبما أن الموظف يحقق نتيجة إيجابية داخل الشركة، فإن قيادة المنظمات يجب أن تقترب من الموظفين وتوضح لهم أهمية هذه الإدارة. ومن ناحية أخرى، يجب على الحكومة أن تفي بجميع المتطلبات الأساسية للحكومة الإلكترونية على المستويين<sup>1</sup>:

- **الإدري:** مثل مرونة تصميم الهياكل التنظيمية، وسهولة تواصل الموظفين بين الأقسام المختلفة، والسعي إلى توفير بيئة عمل مناسبة، والاهتمام بأراء وتوصيات الموظفين، وغير ذلك من العوامل التنظيمية.
- **التقني:** مثل وجود شبكة اتصالات متطورة تربط الأقسام المختلفة، وامتلاك أجهزة حاسوب حديثة ومتقدمة، وغير ذلك من العناصر التقنية، كتوفر شبكات فعالة وأجهزة حاسوب لاسلكية وهجينة.
- **البشري:** مثل تعزيز استخدام الوسائل الإلكترونية من قبل الموظفين، وتصميم ورش عمل ودورات تدريبية حول استخدام التقنيات الحديثة، وغيرها من السبل الداعمة لبناء كفاءات بشرية متوافقة مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup>ص. بن الحوش، المرجع السابق، ص. 707.

شهدت المؤسسات المعاصرة، خاصة في القطاع العام، تحولات جذرية بفضل تطبيق الإدارة الإلكترونية، التي ساهمت بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين بيئة العمل. وفي هذا السياق، يمكن تحليل أبرز أوجه تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء من خلال المحاور التالية

### 1. أدوات الاتصال الرقمي ودورها في تبسيط العمل وزيادة الكفاءة

يُعد الاتصال الرقمي أحد المكونات الجوهرية للإدارة الإلكترونية، إذ يساهم بشكل فعال في تبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسة. وتتنوع أدوات الاتصال الرقمي المستخدمة، نذكر من أبرزها ما يلي:

#### ● شبكة الاتصال الإلكتروني:

تشير إلى نظومة متكاملة من أدوات الاتصال الرقمي التي تمتد عبر شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترانت، بالإضافة إلى غيرها من وسائل الربط ونقل البيانات التي يستخدمها موظفو الإدارة من خلال حساباتهم الشخصية. وتُتيح هذه الشبكة أيضاً إمكانية تقييم كفاءتها، كما توفر للمستخدمين خيار التواصل مع الإدارة عبر البريد الإلكتروني الرسمي للمؤسسة.

وتُنفذ جميع هذه الأنشطة من خلال شبكة الاتصال، التي تستقبل كافة التعليمات من الموظفين ومستخدمي الإدارة. كما تقوم الشبكة الإلكترونية بتخزين جميع هذه التعليمات والإجراءات والمعلومات الواردة من جميع الأطراف في ذاكرتها، مُسجلةً للحظة الدقيقة التي تم فيها تنفيذ كل إجراء<sup>1</sup>.

#### ● البريد الإلكتروني

وفقاً لتصنيف كوينكا (2017) لموارد الاتصال الداخلي في المؤسسات، يُعتبر البريد الإلكتروني من أقدم وأبرز أدوات الاتصال. وقد وصفه أريباس بأنه وسيلة تهدف إلى "التبليغ والنقل باستخدام تقنيات حديثة، لتعزيز ثقافة مؤسسية داخل الشركة"، وذلك لما يتميز به من سرعة وفورية في نقل الرسائل، إضافة إلى دوره الحيوي في تسهيل عمليات التغذية الراجعة داخل المؤسسة.

#### ● شبكة الإنترنت.

الإنترنت هي شبكة داخلية تمكّن من التواصل الفعال بين فرق العمل داخل المؤسسة الواحدة، وتتيح تبادل الموارد والمعلومات المختلفة. من أهم خصائصها أنها محصورة فقط على أعضاء المؤسسة، وتتميز بسهولة التركيب وانخفاض التكلفة، إلى جانب قدرتها على توفير وصول سريع وآمن للبيانات والمحتوى المؤسسي.

<sup>1</sup> إلياس حيطاط، ومحمد الأمين غريشي، "أولويات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في تعزيز الاتصال الإداري في قطاع الاتصالات في الجزائر: دراسة حالة شركة موبيليس - ورقلة"، الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: الرهانات والتحديات، تشخيص الواقع واستشراف المستقبل، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2021، ص. 7.

وفي هذا السياق، تُعدّ الإنترنت بيئة مهنية مغلقة تُجمع فيها مختلف الموارد والمحتويات المتعلقة بالمعلومات والتدريب<sup>1</sup>.

### 2. دور الشبكات في تحسين الأداء الوظيفي

تُعدّ الشبكات الرقمية من الركائز الأساسية التي تدعم الإدارة الإلكترونية، لما لها من أثر مباشر في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. وتظهر مساهمة الشبكات في هذا المجال من خلال عدة جوانب، من أبرزها:

- **إزالة الحواجز الهرمية:** تعمل الشبكات على تسهيل عملية الاتصال عبر مختلف المستويات الإدارية. الأمر الذي يُعزز بيئة عمل أفقية، وبالتالي يُسهّم في تحسين الخبرات والمهارات.
- **توفير المعلومات بشكل مستمر:** تُزوّد الشبكات العاملين بكمية وافرة من المعلومات بشكل يومي، الأمر الذي يُوجّه أنشطتهم ويزيد من فعالية جهودهم في تنفيذ المهام المطلوبة.
- **تحسين اتخاذ القرار:** من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة، عبر إتاحتها على الشبكة الداخلية دون اعتبار للموقع الجغرافي.
- **زيادة الإنتاجية:** حيث يمكن تنفيذ العمليات على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، مما يسمح بتقديم الخدمات مباشرة إلى المستخدمين دون الحاجة إلى التواصل مع المسؤولين.
- **تبسيط الهيكل الإداري:** الأمر الذي يساعد في تبسيط الإجراءات الإدارية وتجنّب التكرار في تقديم الخدمات وأداء المهام.
- **تعزيز الإبداع والابتكار:** سواء على مستوى الأفراد أو فرق الإدارة، بفضل مرونة بيئة العمل والانفتاح على التأثيرات الخارجية.
- **ضمان الشفافية والمساواة:** العمل وفق مجموعة من الإجراءات الواضحة لتقديم الخدمات من خلال شبكة الاتصال، مما يضمن عدم التمييز بين المستخدمين، ويُعزز من شفافية العمل ويؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

### 3. العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء الوظيفي

لقد أصبحت المعلومات التكنولوجية عنصراً أساسياً بالنسبة للجهات التي تسعى إلى التميز والتنافس في إنتاجها ونتائجها، إلى جانب تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها. ولهذا السبب، سارعت المؤسسات إلى تهيئة البيئة الملائمة لتبني هذه التكنولوجيا واستخدامها لاحقاً، نظراً لما توفره من فرص مذهلة في مجالات متعددة، مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتبسيط الإجراءات، والاستخدام الفعال للموارد البشرية. كما أن لها أثراً ملحوظاً على الأنظمة المالية.

<sup>1</sup> إلیاس حیطاط، ومحمد الأمين غریثی، المرجع السابق، ص. 180

ولتحقيق هذه الأهداف، تُنفَّذ مجموعة من المبادرات المؤسسية التي تشمل إعادة تنظيم العمليات، وتحديث أنماط الإدارة، وتوفير برامج تدريبية تُمكن المستخدمين من استغلال التكنولوجيا بكفاءة. ومن ثم، تُمثل تكنولوجيا المعلومات أداة استراتيجية لتحقيق معايير الأداء الفعال المنشودة.<sup>1</sup>

لقد أدت المعلوماتية دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي بعدة أشكال:

- **تبسيط المهام المتكررة:** مما يؤدي إلى تنفيذ المهام بطريقة أكثر مرونة وكفاءة ودقة عالية، وبتكلفة أقل.
- **تخفيف الأعباء الإدراكية:** وفرت التكنولوجيا مساحة زمنية أكبر للقادة، سمحت لهم بالتركيز على الجوانب الاستراتيجية وتطوير السياسات العامة، ما عزز من فعالية الإدارة العليا.
- **تحسين الحالة المعنوية للعاملين:** من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار، مما زاد من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- **دعم التميز التنافسي:** فالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية تجد في تكنولوجيا المعلومات وسيلة لتعزيز البحث والتطوير، وتكثيف برامج التدريب، وبالتالي تنمية المهارات الفردية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.
- **تحقيق أهداف التنمية المؤسسية:** ساهمت التكنولوجيا في دعم المؤسسات في بلوغ أهدافها طويلة الأمد، لا سيما في مجالات:

- ✓ تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة،
- ✓ الاستفادة من شبكات الأعمال المحلية والدولية،
- ✓ رفع جودة اتخاذ القرار،
- ✓ تعزيز الاتصالات الإدارية الداخلية والخارجية،
- ✓ تطوير التنسيق والشراكات بين مختلف المستويات والمجالات الإدارية،

#### 4. تعزيز المساءلة ومتابعة أداء الموظفين من خلال أنظمة الإدارة الإلكترونية

تُعد أنظمة إدارة الأداء من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتعزيز المساءلة وتحسين جودة الأداء الوظيفي الجهود التعاونية بين المديرين والعاملين بهدف تحديد التوقعات الوظيفية، وضع أهداف محددة للموظفين، إنشاء معايير لتقييم الأداء، تبادل التقديرات، وتقديم تغذية راجعة فعّالة وبنّاءة. وتُعد هذه الأنظمة جزءًا أساسيًا من البنية التنظيمية التي تستند إلى التكنولوجيا الحديثة في تتبع وتحسين أداء العاملين.

وفي هذا السياق، تُعد إدارة الأداء جزءًا أساسيًا من المهام المؤسسية، إذ توفر أساسًا للمشرفين والمديرين لتقييم أداء الموظفين والتحقق مما إذا كانوا يحققون توقعات المؤسسة أم أن أدائهم دون المستوى المطلوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 2003، ص. 146

### • مكونات نظام إدارة الأداء في البيئة الإلكترونية

يُعد نظام إدارة الأداء وسيلة لمراقبة أداء الموظفين بشكل مستمر وقابل للقياس الكمي . وهو إجراء يُسهّل عمليات التخطيط، والتوجيه، والتقييم، والمتابعة لأداء العاملين، ويمكن أن يُكافأ هذا الأداء أو يُحلل بهدف تحفيزهم.

ومن منظور Alan ، ويجب أن يكون الهدف من نظام إدارة الأداء المُنظم تنظيمياً جيداً هو توجيه الموظفين وإلهامهم لتركيز جهودهم نحو تحقيق نتائج ذات قيمة مضافة للمؤسسة<sup>1</sup>.  
تشتمل أنظمة الإدارة الإلكترونية الفعالة على مجموعة من الممارسات، منها:

- تخطيط الأداء وتحديد الأهداف،
- رصد التقدم ومتابعة الإنجاز،
- توفير التغذية الراجعة البناءة،
- تحديد برامج التدريب والتطوير،
- تطبيق نظام المكافآت والتقدير.

كل ذلك يتم بهدف توجيه الموظفين نحو تحقيق أداء فعّال ومتناسق مع الأهداف المؤسسية.

### 5. أثر البرمجيات وقواعد البيانات في تحسين الأداء

تُعد التطبيقات البرمجية ونظم إدارة البيانات من الموارد الأساسية لعمل الإدارة الإلكترونية، التي تهدف إلى تحسين أداء العمل داخل الهيئات والمؤسسات. وبفضل التقدم التكنولوجي المستمر، أصبحت هذه المؤسسات قادرة على تنفيذ أنشطتها بكفاءة ومرونة أكبر.

### أولاً: البرمجيات

تشمل البرمجيات كافة التطبيقات التي تتحكم في الأجهزة والمعدات الإلكترونية، بالإضافة إلى خدمات إدارة الشبكات مثل أنظمة التشغيل، وأنظمة إدارة الشبكات، وخدمات البريد الإلكتروني، وغيرها. وبفضل التحسين المستمر في البرمجيات، أصبح من الأنسب للشركات تنفيذ عملياتها التشغيلية بكفاءة أعلى.

ثانياً: قواعد البيانات :

تمثل قواعد البيانات مجموعات منظمة من المعلومات تُخزن وتُدار إلكترونياً.. تتكوّن من معلومات أو مدخلات تُعرف بالملفات، وغالباً ما تُستخدم ملفات واحدة أو اثنتين لإنشاء قاعدة بيانات، ويُطلق البعض عليها اسم "قواعد المعلومات". وتكمن أبرز خصائصها في السرعة العالية في الوصول إلى المعلومات التي

<sup>2</sup>M. U. Ishiwu ،O. F. Chikeleze و O. F. Okwueze ،"Performance management systems and employee performance in selected ministries in Enugu State, Nigeria" *Journal of Policy and Development Studies (JPDS)* مايو 2025، من 28، المجلد 16، العدد 1، 2024، ص. 351. تم الاطلاع عليه بتاريخ

<https://dx.doi.org/10.4314/jpds.v16i1.20>

<sup>1</sup>B. F. Maseke ،V. K. Unengu و T. Haufiku ،"Effectiveness of performance management system on employee performance" *International Journal of Management and Commerce Innovations-2021* ، المجلد 9، العدد 2، 2022، ص. 440-452. تم الاطلاع عليه بتاريخ 2 مايو 2025، من

[www.researchpublish.com](http://www.researchpublish.com)

تحتويها؛ فبدلاً من البحث العشوائي، يتم استرجاع البيانات بسرعة بفضل تنظيمها وتوحيد معاييرها، مما يحسّن جودة ودقة الأعمال، ويساهم في نمو فرص العمل<sup>1</sup>.  
يمكن أن يتأثر تقدم العمل بالتطبيقات وقواعد البيانات.

✓ **تحسين الكفاءة التشغيلية :** والذي أصبح سمة أساسية لدى الشركات التي تواجه منافسة شديدة، قد تحوّل إلى نقطة بيع رئيسية لتلك المنظمات. ومن الضروري أن يستند النمو والتعليم إلى قياسات موضوعية تؤدي إلى تحقيق نجاح كبير، لذا فإن توفير مواد تدريبية مناسبة يُعد أمراً بالغ الأهمية.

✓ **تعزيز رضا الموظفين:** من خلال السياسات والإجراءات التي تُسهّل إدارة الموارد البشرية وتُسهم في تبسيطها، مما يعزز من رضا الموظفين ويساعد على الاحتفاظ بهم داخل المؤسسة.

✓ **ضمان أمن المعلومات:** إن توفير التكنولوجيا المتقدمة داخل الشركة للقيام بالمهام الإدارية يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، مما يُسهم في تطوير العمل الإداري ويعزز من فعالية المؤسسات من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات المطلوبة للإدارة العليا المسؤولة.

✓ **تسريع عملية اتخاذ القرار:** من خلال إمكانية الوصول الفوري والدقيق للبيانات في الوقت المناسب.

✓ **تحليل الأداء السابق:** مما يُمكن من تتبع الأخطاء واتخاذ خطوات تصحيحية فعالة.

✓ **تقليل التكاليف والمساحات:** من خلال تقليل الاعتماد على الأرشيفات الورقية وتخزين البيانات رقمياً.

✓ **إنتاج تقرير دقيقة:** تساعد على تقييم الأداء العام وتحليل نقاط القوة والضعف المؤسسية.

### 6. تمكين موظفي القطاع العام من خلال الوصول إلى الموارد الرقمية والمنصات الذاتية

يرتكز هذا المحور على أهمية تزويد الموظفين في القطاع العام بالأدوات الرقمية التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة واستقلالية، من خلال منصات تفاعلية تتيح الوصول إلى المعلومات والخدمات المؤسسية.  
نظام المعلومات

يُعرف نظام المعلومات بأنه منظومة متكاملة تتكوّن من الأفراد، والبيانات، والأدوات، والإجراءات، وتهدف إلى جمع ومعالجة وتخزين المعلومات لخدمة الأهداف الإدارية ويُستخدم هذا النظام في دعم إدارة الموارد البشرية، وتحقيق شراكة استراتيجية في اتخاذ القرار.

تُعدّ إحدى الأدوات الأساسية في إدارة الموارد البشرية هي نظام معلومات الموارد البشرية، والذي يهدف إلى تعزيز الكفاءة المهنية وتسهيل المشاركة في مشاريع الاستشارات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يضيف

<sup>1</sup> نصيرة لفقير، "أهمية قواعد البيانات في تحسين أداء مؤسسة الشباب"، مجلة المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب، العدد 19، 2016، ص. 10.

قيمة للمؤسسة ويُعزز مكانة المتخصصين في الموارد البشرية داخلها. وينبغي لإدارة الموارد البشرية استخدام هذه الأداة لتصبح شريكاً استراتيجياً في صنع القرار.<sup>1</sup>

### 7. النظم الفرعية ضمن شبكة معلومات المورد البشرية

يتم دمج العديد من النظم الفرعية ضمن شبكة معلومات الموارد البشرية. وبالرجوع إلى ما أشار إليه ، فإن أهم هذه الأنظمة الفرعية تشمل ما يلي<sup>2</sup>:

- نظام تخطيط القوى العاملة
- النظام الفرعي للوظائف
- نظام تقييم الأدا.
- نظام التدريب
- نظام التعويضات

### 8. دور الادارة الالكترونية في تمكين موظفي الادارات العمومية

#### ◀ التمكين الإداري:

يُعدّ التمكين الإداري أحد المفاهيم المعاصرة التي تُسهم في تعزيز ثقة الموظف بنفسه، من خلال منحه قدرأ أكبر من السيطرة على عمله، ما يُمكنه من التصرف بثقة وكفاءة في مواجهة التحديات المهنية. ويُعزز التمكين من شعور الموظف بقيمته داخل المؤسسة، إذ يُصبح مسؤولاً عن مهامه، لا مجرد منقذ للتعليمات، مما يزيد من انخراطه الوظيفي ويُقلل من شعوره بالاعتراب المؤسسي.

وعلى العكس، فإن غياب التمكين يُؤدي إلى تآكل روح المبادرة، وظهور حالة من الامتثال السلبي التي تضعف الإنتاجية، وتخلق فجوة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة. وتشير خلفه وسارة عيساوي وفلة إلى أن التمكين هو: "العملية التي تسمح من خلالها بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام ووظائفهم، بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نصرة نوال، وسامية بوطرفة، "نظم معلومات الموارد البشرية كأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2022، ص.ص. 375-390. الإحالة إلى ص. 375. تم الاطلاع عليه بتاريخ 20 مايو 2025، من <https://asjp.cerist.dz/en/article/196870>

<sup>2</sup> عائشة سمسوم، "تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية من خلال نظام معلومات الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء الإداري: وزارة الشباب والرياضة نموذجاً"، مجلة العلوم التجارية، المجلد 23، العدد 2، 2024، ص.ص. 400-427، الإحالة إلى ص. 406. تم الاطلاع عليه بتاريخ 20 مايو 2025، من <https://asjp.cerist.dz/en/article/259000> :

<sup>3</sup> لخضر زرتال، وبدر الدين نويصر، "دور الإدارة الإلكترونية في تمكين موظفي الإدارات العمومية الجزائرية"، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 1، 2024، ص.ص. 564-578، الإحالة إلى ص. 575. تم الاطلاع عليه بتاريخ 10 ماي 2025، من

<https://asjp.cerist.dz/en/article/250963>:

### 9. العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتمكين الموظفين

تلعب الإدارة الإلكترونية دورًا محوريًا في تمكين الموظفين، من خلال بيئة تعتمد على تقنيات حديثة توفر المعلومات في الوقت الحقيقي، وتدعم المشاركة والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية. وقد أشار الخشالي إلى أن البيئة البشرية والوظيفية للإدارة الإلكترونية تُعد مجالًا لمنتجي المعرفة، أي الخبراء والمتخصصين الذين يُشكّلون العنصر الأكثر قيمة في المشروع.

وقد ساهمت ضخامة حجم المنظمات الحديثة في تعزيز الاعتماد على الحواسيب وأنظمة الإدارة الرقمية، نظرًا لقدرتها على معالجة كميات ضخمة من البيانات، وتوفير أدوات فعالة لتنظيم العمل وتحسين أداء الموارد البشرية. وتنعكس أهمية الإدارة الإلكترونية في التمكين المهني من خلال ما يلي<sup>1</sup>.

- **الوصول السهل للمعلومات:** تتيح للموظفين أدوات رقمية للاطلاع على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمهامهم، مما يُحسن من كفاءة أدائهم، ويُعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة.
- **تنمية المهارات في حل المشكلات:** من خلال تمكينهم من تحليل المعلومات وتبادلها مع الزملاء، مما يُشجع على التفكير النقدي والعمل الجماعي.
- **تعزيز الاتصال مع القادة الإداريين:** ما يُسهم في خلق بيئة عمل تشاركية، ويدعم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، ويزيد من ولائهم واندماجهم المؤسسي.
- **تسهيل التواصل بين وحدات المؤسسة:** عبر الإنترنت والإنترنت، مما يُسهم في تبادل القرارات والبيانات بشكل فوري، ويُساعد جميع مستويات المنظمة على الاطلاع على البدائل المتاحة.
- **تطوير التعليم والتدريب الإلكتروني:** حيث تُتيح الإدارة الإلكترونية مسارات تدريب مرنة ومستمرة، مما يُسهم في نقل الصلاحيات إلى المستويات التنفيذية، ويُؤهل الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر. وختامًا، فإن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على كونها أداة تقنية، بل هي أيضًا وسيلة استراتيجية لتمكين رأس المال البشري، وتطوير قادة إداريين موثوقين، قادرين على مواجهة تحديات التغيير وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

<sup>1</sup> أسماء فراحيّة، ووفاء زلّقي، "دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 01، 2021، ص ص. 17-36، الإحالة إلى ص. 24. تم الاطلاع عليه بتاريخ 10 ماي 2025، من

<https://asjp.cerist.dz/en/article/157803>

### خلاصة:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً حيوياً في نجاح أي مؤسسة، حيث يعكس كفاءة الموظفين وقدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية. يتأثر الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل، منها البيئة التنظيمية، التدريب، التحفيز، والتكنولوجيا المستخدمة في العمل.

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز رضا المستفيدين، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. الأداء العالي يعكس التزام الموظفين واحترافيتهم، ويؤدي إلى نتائج إيجابية مثل زيادة الإنتاجية والابتكار.

لتحقيق أداء وظيفي متميز، يجب على المؤسسات توفير بيئة عمل تشجع على التعلم والتطوير، وتقديم الدعم اللازم للموظفين، كما أن قياس الأداء بشكل دوري يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات استثمارية فعّالة لتحسين الأداء.

بالتالي، فإن الاستثمار في تطوير الأداء الوظيفي يُعتبر استراتيجية أساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يساهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة.

## الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة  
الإلكترونية على الأداء الوظيفي في  
مؤسسة محل الدراسة

## تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري في الفصل الأول، الذي تناول مفاهيم الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة في هذا المجال، سنقوم في هذا الفصل بتطبيق الجانب النظري على عينة من الموظفين في مديرية التربية بولاية مستغانم.

سنسلط الضوء على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية، ومستوى الأداء الوظيفي فيها، بالإضافة إلى مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للطواقم الإداري في المديرية محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين:

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث رئيسية:

### 1. المبحث الأول: تقديم عام حول مديرية التربية -ولاية مستغانم

سيتم في هذا المبحث تقديم معلومات شاملة عن المديرية، تشمل الهيكل التنظيمي والتاريخ والمهام الأساسية، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

### 2. المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنوضح في هذا المبحث المنهجية المتبعة في الدراسة، بما في ذلك تصميم البحث وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة المكونة من 40 موظفًا، بالإضافة إلى الأساليب التحليلية المستخدمة.

### 3. المبحث الثالث: عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها

في هذا المبحث، سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة، مع تحليلها ومناقشتها في سياق الأهداف المحددة، والتوصيات المستخلصة لتحسين الأداء الوظيفي من خلال الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الأول : تقديم عام لمديرية التربية لولاية مستغانم

### المطلب الأول : تعريف ونشأة مديرية التربية

#### (1) تعريف مديرية التربية

مديرية التربية هي الهيئة المسؤولة عن تنظيم وتسيير الشؤون التربوية والتعليمية على مستوى الولاية. تتولى مهاماً متعددة تشمل الإشراف على جميع المؤسسات التعليمية، وتطبيق البرامج والمناهج الدراسية، وتأمين سير العمليات التعليمية والإدارية، بالإضافة إلى متابعة الموظفين وتأهيلهم، وتهدف لتحقيق الجودة في التعليم والارتقاء بالمستوى التربوي في الولاية .

#### (2) نشأة مديرية التربية :

تعد مديرية التربية لولاية مستغانم من المصالح الخارجية التابعة لوزارة التربية الوطنية، وتُعد بالإشراف على تسيير الشؤون التربوية والتعليمية عبر كامل تراب الولاية. تم إنشاؤها رسميًا في إطار الإصلاح الإداري الذي عرفته الجزائر بعد الاستقلال، وتحديدًا عقب التقسيم الإداري لسنة 1962، حيث تم تنظيم الهياكل التربوية لتتماشى مع متطلبات الدولة الوطنية الحديثة.

وفي سنة 1976، مع صدور الأمر رقم 35-76 المؤرخ في 16 أفريل 1976 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين، بدأت وزارة التربية الوطنية في إعادة هيكلة مديرياتها الولائية، بما في ذلك مديرية التربية لولاية مستغانم، من خلال إنشاء مصالح جديدة وإعادة ضبط المهام لتتماشى مع أهداف الإصلاحات التربوية.

مع بداية التسعينات، وتحديدًا سنة 1992، تم اعتماد الهيكلة الجديدة لمديريات التربية التي تضمنت تقسيم المديريات إلى مصالح متخصصة (التمدرس، الامتحانات، التكوين، التفتيش، المالية، الوسائل، الموارد البشرية...)، ما ساهم في تحسين الأداء الإداري على مستوى ولاية مستغانم.

وفي سنة 2003، مع إطلاق برنامج إصلاح المنظومة التربوية الجزائرية، انخرطت مديرية التربية لولاية مستغانم في مواكبة التغيير، من خلال تنفيذ البرامج الجديدة وتكوين الأساتذة ومواكبة المناهج التربوية المتجددة.

أما في العقد الأخير، خاصة منذ سنة 2015، فقد بدأت المديرية في تطبيق مشروع الرقمنة على مستوى التسيير الداخلي والخارجي، بإدخال أنظمة معلوماتية لتسيير الموظفين، التلاميذ، المؤسسات، وكذا التكوينات عن بعد، مما زاد من فعالية الأداء وسرعة المعالجة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المصدر: الوثائق الخاصة بالمؤسسة

**المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التربية – ولاية مستغانم**

**(1) مصلحة المستخدمين**

تعنى بتسيير الموارد البشرية للقطاع التربوي.

المكاتب التابعة لها:

- مكتب تعليم الابتدائي
- مكتب تعليم المتوسط
- مكتب تعليم الثانوي
- مكتب الإداريين وعمال المصالح الاقتصادية
- مكتب منح وامتيازات عائلية

**(2) مصلحة الدراسة والامتحانات**

تهتم بتنظيم الدراسة ومتابعة سير الامتحانات الرسمية والتقييمات.

المكاتب التابعة لها:

- مكتب تعليم المتوسط
- مكتب تعليم الثانوي
- مكتب الامتحانات والمسابقات
- مكتب النشاط الثقافي والرياضي

**(3) مصلحة التكوين والتفتيش**

تركز على التكوين المستمر للموظفين والتفتيش التربوي والإداري.

المكاتب التابعة لها:

- مكتب التكوين
- مكتب التفتيش
- مكتب التوجيه والتقييم

**(4) مصلحة الرمجة والمتابعة**

تعنى بمتابعة البرامج التعليمية، والتخطيط التربوي، وتوفير الوسائل التربوية.

المكاتب التابعة لها:

- مكتب البرمجة المدرسية
- مكتب التربية البدنية والرياضية
- مكتب الوسائل والتجهيز
- مكتب المالية والمحاسبة

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

- مكتب التعليم التكويني والمؤسسات
- مكتب الخدمات المدرسية

### (5) مصلحة تسيير نفقات المستخدمين

تعنى بحساب وصرف أجور الموظفين وكل ما يتعلق بالنفقات الخاصة بالموارد البشرية. المكاتب التابعة لها:

- مكتب تعليم الابتدائي
- مكتب تعليم المتوسط
- مكتب تعليم الثانوي
- مكتب الإداريين والعمال

### (6) خلية الإعلام الآلي والاتصال

وحدة داعمة تعنى بإدارة نظم المعلومات، الإعلام الآلي، والتواصل الداخلي والخارجي.

### (7) الأمين العام

يتبع مباشرة لمدير التربية ويشرف على التنسيق بين المصالح المختلفة.

### (8) مدير التربية

هو المسؤول الأعلى عن تسيير المديرية وتنفيذ السياسة التربوية في الولاية.

الشكل رقم III-1 : الهيكل التنظيمي الخاصة بمديرية التربية - مستغانم



المصدر : وثائق مديرية التربية لولاية غرداية

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

### المطلب الثالث : مهام مديرية التربية :

تشمل مهام مديرية التربية ما يلي:

#### • الإشراف على المؤسسات التعليمية:

تتولى مديرية التربية الإشراف على جميع المؤسسات التعليمية في الولاية، سواء كانت ابتدائية، متوسطة، أو ثانوية، وتسهر على تطبيق القوانين واللوائح المنظمة للتعليم.

#### • تطبيق البرامج والمناهج:

تتأكد المديرية من تطبيق البرامج والمناهج الدراسية المعتمدة من قبل وزارة التربية الوطنية، وتقوم بمتابعة سير العملية التعليمية.

#### • تأمين سير العمليات التعليمية والإدارية:

تتولى المديرية تنظيم العمليات التعليمية والإدارية في المؤسسات التعليمية، وتضمن سيرها بشكل فعال ومنظم.

#### • متابعة الموظفين وتأهيلهم:

تقوم المديرية بمتابعة أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية، وتعمل على تأهيلهم وتطوير قدراتهم من خلال برامج تدريبية متنوعة.

#### • تنظيم الامتحانات والاختبارات:

تتولى المديرية تنظيم الامتحانات والاختبارات المحلية، وتجميع نتائجها وتحليلها.

#### • تسيير الموارد البشرية:

تتولى المديرية تسيير شؤون الموظفين التربويين والإداريين، وتعمل على توظيفهم وتوزيعهم على المؤسسات التعليمية.

#### • تطوير الأنشطة التربوية والرياضية:

تسعى المديرية إلى تطوير الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات التعليمية، وتشجع على المشاركة فيها.

#### • التعاون مع الجهات المعنية:

تتعاون المديرية مع الجهات المعنية في الولاية، مثل البلديات والمجتمع المدني، لتحقيق أهدافها التربوية.

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

يستعرض هذا القسم المنهجية العلمية والخطوات المتبعة في دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مديرية التربية – ولاية مستغانم، ويشمل ذلك وصفاً تفصيلياً لمجتمع الدراسة وعينتها، وتوضيح مراحل تصميم أداة جمع البيانات، وعملية التحكيم وضمان الموثوقية والصلاحية.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

تركزت الدراسة على تقييم مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي في مديرية التربية بولاية مستغانم. تم تنفيذ الدراسة على مرحلتين:

• **المرحلة النظرية:** تم تقديم إطار نظري شامل حول مفاهيم الإدارة الإلكترونية وأبعاد الأداء الوظيفي المختلفة.

• **المرحلة التطبيقية:** تم تصميم وتوزيع استبيان على موظفي المديرية، مع مراعاة السرية وحيادية الاستجابات، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج *SPSS* لاستخلاص النتائج حول العلاقة بين المتغيرين المدروسين.

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة :

##### 1) مجتمع الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة وعينته بعناية لضمان دقة النتائج، حيث شملت العينة موظفي مديرية التربية في ولاية مستغانم، وتم تحديد خصائص المجتمع المستهدف بوضوح، مع شرح معايير اختيار العينة وتبرير حجمها. اتبعت الدراسة منهجية علمية دقيقة في تصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تطويره عبر عدة مراحل لقياس متغيري الدراسة: تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

لضمان جودة الأداة، خضع الاستبيان للتحكيم من قبل أساتذة متخصصين في كلية العلوم الاقتصادية، وتم تعديل فقراته بناءً على ملاحظاتهم، كما تم التحقق من صدق وثبات الأداة من خلال اختبارات الصدق والثبات المناسبة.

أما التحليل الإحصائي للبيانات، فقد تم باستخدام برنامج *SPSS*، حيث تم توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل التأثير الإدارية الإلكترونية على الأداء الوظيفي تكون مجتمع الدراسة من موظفي قطاع مديرية التربية بولاية مستغانم، ولإجراء هذه الدراسة، تم اختيار عينة بسيطة تكونت من 40 موظفاً يعملون في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية في المديرية، وهذا أسفر عن 40 استبياناً إلكترونياً صالحاً للدراسة والتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (III-1): الإحصائية الخاصة باستمرار الاستبيان الإلكتروني

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	40	عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها
100%	40	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الاستبيان.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة

1) أدوات جمع البيانات:

تم تصميم استبيان شامل كأداة رئيسية لهذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في مديرية التربية بولاية مستغانم، واستند تطوير الاستبيان إلى مراجعة شاملة للدراسات السابقة في مجال الإدارة الإلكترونية، مع مراعاة خصوصية المديرية.

مرتطوير الاستبيان بالمراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** إعداد المسودة الأولية للاستبيان مع التركيز على قياس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي في المديرية.
- **المرحلة الثانية:** عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لتقييم مدى ملاءمته لأهداف الدراسة، وتم إجراء التعديلات الأولية وفقاً لتوجيهاته.
- **المرحلة الثالثة:** تحكيم الاستبيان من قبل مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية - قسم التسيير - حيث ساهمت ملاحظاتهم في تحسين جودة ودقة أداة الدراسة.
- **المرحلة الرابعة:** توزيع النسخة النهائية من الاستبيان الإلكتروني على الموظفين في المديرية، مرفقة برسالة توضيحية تؤكد على أهمية المشاركة في تقييم دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

■ **الجزء الأول:** البيانات الشخصية

■ **الجزء الثاني:** يتضمن المحاور التالية:

الجدول رقم ((III-2)): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	المتغيرات الشخصية : ( الجنس - الخبرة - المؤهل العلمي )	03
02	الإدارة الإلكترونية	10
03	الأداء الوظيفي	10
04	أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	12
	المجموع الكلي للعبارات	35

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان.

**2) الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة**

لتحقيق أهداف الدراسة حول "أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مديرية التربية – ولاية مستغانم"، تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرامج التحليلية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: الأساليب الإحصائية:**

- 1. المتوسط الحسابي:** لقياس متوسط استجابات عينة الدراسة على بنود الاستبيان، وهذا ساهم في تحديد الاتجاه العام لآراء العاملين حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء.
- 2. الانحراف المعياري:** لتحليل مدى تشتت الإجابات حول المتوسط، حيث عكس درجة تجانس واختلاف آراء العينة حول العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- 3. التكرارات والنسب المئوية:** لتوضيح توزيع اختيارات العينة على خيارات الأسئلة، ورصد التوجهات الأكثر شيوعاً في تقييم أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء.
- 4. معامل الثبات (كرونباخ ألفا):** لفحص اتساق أدوات القياس (الاستبيان) والتأكد من موثوقية البيانات في تقييم متغيرات الدراسة الرئيسية (الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي).
- 5. معامل ارتباط بيرسون:** لتحليل قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات الإدارة الإلكترونية ومؤشرات الأداء الوظيفي.
- 6. اختبار كولموغوروف-سميرنوف:** للتحقق من تطابق توزيع البيانات مع التوزيع الطبيعي، تمهيداً لاستخدام الاختبارات البارامترية.
- 7. اختبار T للعينة الواحدة:** لتحديد ما إذا كانت متوسطات تقييمات العينة لبنود الدراسة (مثل فعالية الإدارة الإلكترونية) ذات دلالة إحصائية.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

8. اختبار ANOVA الأحادي: لمقارنة الفروق في آراء العينة وفقاً لمتغيرات ديموغرافية (مثل المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة) ومدى تأثيرها على إدراك العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء.

### ثانياً: البرامج الإحصائية:

1. برنامج SPSS: لتنفيذ التحليلات الإحصائية المعقدة (كالارتباط والاختبارات التتبعية) وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

2. برنامج Excel: لتنظيم البيانات الخام، وإنشاء الجداول والرسوم البيانية التي توضح أنماط العلاقة بين المتغيرات بشكل بصري.

3. مقياس ليكرت الخماسي: كأداة رئيسية في تصميم الاستبيان، لقياس درجة موافقة العينة على العبارات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وترميز خيارات المقياس من 1 إلى 5 كما يظهر في الجدول التالي:

### الجدول رقم (III-3) : مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
المجموع				
عدد الاختيارات				
المتوسط الحسابي				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان.

ويتم حساب طول الفئة انطلاقاً من:

• المدى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى =  $5 - 1 = 4$

• طول الفئة =  $4 / 5 = 0.80$

فتصبح الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة والتي سنعتمد عليها لتحديد اتجاه الإجابات حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم (III-4): الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

المستوى	اختيارات المقياس	المجال
منخفض	غير موافق بشدة	من 1-1.79
	غير موافق	من 1.80-2.59
متوسط	محايد	من 2.60-3.39
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى 4.19
	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم (III-4) يتضح أنه من خلال استخدام مقياس ليكارت الخماسي أنه يمكن تقسيم مستويات إجابات أفراد العينة، يكون فيها المستوى مرتفع في المجال [3.40-5] أي أن متوسطات إجابات أفراد العينة تكون " موافق " أو موافق بشدة، " في حين يكون المستوى متوسط أي أن متوسطات الإجابات محايدة عند المجال [2.60-3.39] ويكون المستوى منخفض عند المجال [1-1.79] أي متوسطات الإجابات بين " غير موافق " و" غير موافق بشدة." وتستعمل هذه المجالات لمقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة الأمر الذي يساعدنا أيضا في تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة طبعا بمساعدة اختبارات الفروض التي سوف نقوم بتطبيقها في هذه الدراسة.

### 3) صدق وثبات أدوات الدراسة

#### أولا: ثبات الدراسة

يُعتبر ثبات الأداة البحثية مفهوماً جوهرياً في البحث العلمي، حيث يعكس مدى اتساق نتائج الأداة عند استخدامها في نفس الظروف وعلى نفس العينة. ويشير الثبات إلى قدرة الأداة على إنتاج نتائج مستقرة ومتماثلة عند تطبيقها بشكل متكرر، ولضمان تحقيق هذا المعيار الأساسي للجودة في الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، تم اعتماد "معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*)" كأداة إحصائية لتقييم الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان أداة القياس، ويعتبر أحد أكثر المقاييس الإحصائية شيوعاً وموثوقية لتحديد مدى التجانس والاتساق بين بنود الأداة البحثية، وإجراء التحليل بدقة، تم استخدام البرنامج الإحصائي *SPSS* لتحليل بيانات الدراسة وحساب معامل ألفا كرونباخ ، وقد أسفرت النتائج على ما يلي :

#### الجدول رقم (III-5): اختبار معامل الثبات لمحوري الدراسة (*Cronbach Alpha*)

المتغيرات – الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات <i>alpha</i>
الأداء الإلكتروني	10-01	0.828
الأداء الوظيفي	20-11	0.707
أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	32-21	0.886
المجموع الكلي	32	0.807

المصدر: من إعداد من الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS 26 V

الجدول رقم (III-5) نتائج اختبار معامل الثبات (*Cronbach Alpha*) لمحوري الدراسة، حيث تم قياس الثبات لكل من الأداء الإلكتروني والأداء الوظيفي، وأثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي. بلغ معامل الثبات للأداء

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

الإلكتروني 0.828 أي ما يعادل نسبة 82.8%، مما يدل على مستوى عالٍ من الموثوقية، ويعتبر رقمًا مقبولًا وفقًا للمعايير الأكاديمية. كما سجل الأداء الوظيفي معامل ثبات قدره 0.707 أي ما يعادل نسبة 70.7%، وهو قريب من الحد الأدنى المقبول، مما يشير إلى موثوقية جيدة في البيانات المتعلقة بهذا البعد. أما بالنسبة لأثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، فقد حقق أعلى معامل ثبات بلغ 0.886، أي ما يعادل نسبة 88.6%، مما يعكس قوة العلاقة بين هذين العنصرين.

وعند النظر إلى المجموع الكلي، كان معامل الثبات 0.807، أي ما يعادل نسبة 80.7% مما يدل على موثوقية عالية للأداة المستخدمة في الدراسة بشكل عام. تعكس هذه النتائج أن الأبعاد المختلفة للدراسة قد تم قياسها بأدوات موثوقة، مما يعزز مصداقية النتائج المتوقعة تحليلها ومناقشتها لاحقًا.

### ثانيًا: صدق الاتساق

#### 1. صدق الاتساق الداخلي:

لضمان تحقيق صدق واتساق الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، تم إجراء تحليل إحصائي لقياس معامل الارتباط باستخدام "معامل ارتباط بيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*)" حيث هدف لتحليل تقييم العلاقة بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه تلك الفقرة، ويعد هذا الإجراء خطوة أساسية لضمان أن الفقرات المكونة لكل محور تعكس بوضوح المتغير الذي تسعى الدراسة إلى قياسه.

#### 2. صدق ومقياس متغيري الدراسة (الإدارة الإلكترونية – الأداء الوظيفي)

في إطار التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغيرات الرئيسية للدراسة، تم التركيز على تحليل العلاقة الترابطية بين الفقرات وأبعادها، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على "معامل ارتباط بيرسون" كأداة إحصائية لتوضيح مدى الاتساق الداخلي للفقرات داخل كل بُعد، وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها مستويات ملحوظة من الارتباط، ما عكس الترابط القوي بين الفقرات وأبعادها المختلفة، والنتائج وضحت بالتفصيل في الجدول أدناه، حيث برزت قيم معامل الارتباط التي أكدت صدق الاتساق الداخلي للأداة البحثية

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

### الجدول رقم: (III-6) صدق الاتساق الداخلي لعبارات للمقياس (الإدارة الإلكترونية)

الرقم	العبرة	معامل الارتباط <i>Pearson</i>	الدلالة الإحصائية <i>SIG</i>	التعليق
01	تستخدم البرمجيات الإلكترونية بانتظام في تسيير المهام الإدارية .	0.602**	0.00	دال
02	يتم أرشفة الملفات إلكترونياً بدلاً من الورقياً	0.550**	0.00	دال
03	تعتمدون على البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية؟	0.679**	0.00	دال
04	تتوفر خدمات إدارية إلكترونية موجهة للموظفين (كالمطالبة بالإجازات، المتابعة، التقييم...)?	0.759**	0.00	دال
05	توجد بوابة إلكترونية داخلية لتبادل المعلومات بين الموظفين .	0.785**	0.00	دال
06	يتم تسجيل وتتبع المراسلات والوثائق باستخدام أنظمة رقمية .	0.728**	0.00	دال
07	توجد قاعدة بيانات إلكترونية محدثة خاصة بموظفي المؤسسة .	0.780**	0.00	دال
08	يخضع الموظفون لتكوينات حول استخدام الأنظمة الرقمية؟	0.604**	0.00	دال
09	أجد أن استخدام الأنظمة الإلكترونية المطبقة حالياً سهل وواضح	0.670**	0.00	دال
10	يتم حفظ النسخ الاحتياطية من الملفات الإدارية بشكل إلكتروني وأمن .	0.671**	0.00	دال
الإدارة الإلكترونية				

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الجدول رقم (III-6) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المقياس المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، حيث تم قياس معامل الارتباط باستخدام اختبار بيرسون، وتشير النتائج إلى أن جميع العبارات العشر التي تم تقييمها أظهرت معاملات ارتباط إيجابية وقيم دالة إحصائية (SIG) أقل من 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية قوية. على سبيل المثال، العبارة المتعلقة بتوفر "خدمات إدارية إلكترونية موجهة للموظفين" سجلت أعلى معامل ارتباط (0.759)، مما يعكس أهمية هذه الخدمات في تعزيز الفعالية الإدارية، كما أن العبارة التي تشير إلى "وجود قاعدة بيانات إلكترونية محدثة" حصلت على معامل ارتباط قدره 0.780، مما يعكس دورها الحيوي في تحسين إدارة المعلومات، وعليه تعكس هذه النتائج صدق الاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في المقياس، وهذا عزز موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة حول فعالية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

الجدول رقم: (7-III) صدق الاتساق الداخلي للمقياس المتغير (الأداء الوظيفي)

الرمز	المتغيرات	معامل Pearson	SIG	التعليق
01	تُنجز مهامك اليومية في الوقت المحدد؟	**0.590	0.00	دال
02	يتم تقييم أدائك بشكل دوري ومنهجي؟	**0.551	0.00	دال
03	توجد حوافز (مادية أو معنوية) لتحسين الأداء؟	**0.651	0.00	دال
04	يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين؟	**0.776	0.00	دال
05	تواجه عراقيل إدارية تعيق أداءك؟	**0.275	0.00	دال
06	أشعر بالرضا عن طبيعة العلاقة المهنية بين الموظفين في المديرية.	**0.458	0.00	دال
07	ترى أن بيئة العمل مناسبة ومحفزة؟	**0.479	0.00	دال
08	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.	**0.316	0.00	دال
09	ألتزم بالإجراءات الإدارية والتعليمات دون تأخير .	**0.262	0.00	دال
10	ألاحظ أن زملائي يؤدون مهامهم بكفاءة أعلى عند استخدام التكنولوجيا .	**0.446	0.00	دال

### الأداء الوظيفي

المصدر: SPSS V 26 من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي

الجدول رقم (7-III) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقياس المرتبط بالأداء الوظيفي، حيث تم قياس معاملات الارتباط باستخدام اختبار بيرسون، وتشير النتائج إلى أن جميع العبارات العشر التي تم تقييمها أظهرت معاملات ارتباط إيجابية ودالة إحصائية (SIG) أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقات قوية بين العبارات والأداء الوظيفي.

على سبيل المثال، العبارة المتعلقة بإنجاز المهام اليومية في الوقت المحدد سجلت معامل ارتباط قدره 0.590، مما يعكس أهمية الوقت في تقييم الأداء، كما أن العبارة التي تشير إلى توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين حصلت على معامل ارتباط مرتفع بلغ 0.776، مما يدل على تأثير توزيع المهام على تحسين فعالية الأداء، بينما أظهرت بعض العبارات مثل "ألتزم بالإجراءات الإدارية والتعليمات دون تأخير" معامل ارتباط أقل (0.262)، إلا أنها لا تزال دالة إحصائية، مما يشير إلى تأثير الإجراءات الإدارية على الأداء، وعليه تعكس هذه النتائج صدق الاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في المقياس، مما يعزز موثوقية البيانات المستخلصة حول فعالية الأداء الوظيفي في مديرية التربية.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

### الجدول رقم: (III-8) صدق الاتساق الداخلي للمقياس المتغير (تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي)

الرمز	المتغيرات	معامل Pearson	SIG	التعليق
01	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإدارية.	**0.717	0.00	دال
02	هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا وجودة النتائج.	**0.677	0.00	دال
03	أصبح التواصل الإداري أسهل وأسرع بفضل استخدام الأنظمة الرقمية.	**0.779	0.00	دال
04	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تحسين التنسيق بين المصالح؟	**0.708	0.00	دال
05	لاحظت تحسناً في مستوى الأداء العام منذ تطبيق الإدارة الإلكترونية؟	**0.679	0.00	دال
06	ترى أن الإدارة الإلكترونية ضرورية لتحسين الأداء مستقبلاً؟	**0.758	0.00	دال
07	وفرت الإدارة الإلكترونية إمكانية الوصول السريع للمعلومات اللازمة للعمل.	**0.816	0.00	دال
08	استخدام الإدارة الإلكترونية زاد من رضاي المهني وولائي للمؤسسة.	**0.730	0.00	دال
09	توجد مشكلات تقنية تؤثر على العمل.	**0.657	0.00	دال
10	رفض بعض الزملاء لاستخدام التكنولوجيا يمثل عائقاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية	**0.800	0.00	دال
11	نقص الأجهزة يؤثر على الأداء.	**0.257	0.00	دال
12	نقص تكوين الموظفين في مجال التقنيات الحديثة يحد من فعالية الإدارة الإلكترونية.	**0.202	0.00	دال

#### تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الجدول رقم (III-8) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقياس المرتبط بتطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، حيث تم قياس معاملات الارتباط باستخدام اختبار بيرسون، وتشير النتائج إلى أن معظم العبارات العشر التي تم تقييمها أظهرت معاملات ارتباط إيجابية ودالة إحصائية (SIG) أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقات قوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، على سبيل المثال، العبارة التي تشير إلى أن "الإدارة الإلكترونية ساهمت في تقليل الأخطاء الإدارية" سجلت معامل ارتباط قدره 0.717، مما يعكس تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين دقة العمليات، كما أن العبارة المتعلقة بـ "تحسن التواصل الإداري بفضل استخدام الأنظمة الرقمية" حصلت على معامل ارتباط مرتفع قدره 0.779، مما يدل على أن التكنولوجيا تسهم بشكل كبير في تعزيز كفاءة الاتصالات، علاوة على ذلك، العبارة التي تشير إلى "نقص الأجهزة" سجلت معامل ارتباط أقل (0.257)، مما يدل على أنها قد تكون عائقاً في سياق تطبيق الإدارة الإلكترونية، لكنها لا تزال دالة

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

إحصائياً، بالمثل، تشير العبارة المتعلقة بـ "نقص تكوين الموظفين" إلى تحديات إضافية قد تعوق فعالية الإدارة الإلكترونية، حيث سجلت معامل ارتباط قدره 0.202، وعليه، تعكس النتائج صدق الاتساق الداخلي للعبارة المستخدمة في المقياس، مما يعزز موثوقية البيانات المستخلصة حول تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مديرية التربية.

ثالثاً: توزيع البيانات

في إطار الدراسة تم تطبيق نظرية النهاية المركزية (*Central Limit Theorem*) لتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية دقيقة وعلمية، ونظراً لأن حجم العينة بلغ 40 مفردة من الموظفين، كما هو موضح في منهجية الدراسة، فإننا نتوقع أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وقد أتاح لنا هذا الافتراض استخدام الأساليب الإحصائية القياسية التي تعتمد على افتراض التوزيع الطبيعي، مثل اختبارات معاملات الارتباط، واختبارات الدلالة الإحصائية، والتحليلات الأخرى ذات العلاقة، التي وفرت إطاراً لتحليل البيانات واستخلاص نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها.

■ الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة

في سياق اختبار الفرضيات، تم إجراء اختبارات إحصائية مثل اختبار كولموغوروف-سميرنوف (*Kolmogorov-Smirnov*) لتقييم مدى توافق البيانات مع التوزيع الطبيعي، وبناءً على نتائج الاختبارات، تم تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. إذا تم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، فهذا يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وعلى ذلك، تم وضع الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي النتائج:

### الجدول رقم (9-III) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

اختبار <i>Kolmogorov-Smirnov</i>				المحور
درجة الموافقة	SIG	الإحصائية Z	العينة	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	0.109	40	الإدارة الإلكترونية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.127	0.148	40	الأداء الوظيفي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.111	0.161	40	أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الجدول رقم (9-III) نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov* لتقييم التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة الثلاث: الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي، وأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي. تشير النتائج إلى أن جميع المحاور قد حققت شروط التوزيع الطبيعي، حيث تم تسجيل قيم Z الإحصائية لكل محور، وكانت القيم الدالة (SIG) أكبر من 0.05.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

على سبيل المثال، محور "الإدارة الإلكترونية" سجل قيمة Z تساوي 0.109 مع دلالة إحصائية تبلغ 0.200، مما يشير إلى أنه يتبع التوزيع الطبيعي، وبالمثل، محور "الأداء الوظيفي" حصل على قيمة Z قدرها 0.148 ودلالة إحصائية 0.127، مما يعزز نفس الاستنتاج، وأخيراً، محور "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي" سجل قيمة Z بمقدار 0.161 مع دلالة إحصائية تبلغ 0.111، مما يؤكد أيضاً اتباعه للتوزيع الطبيعي، وعليه، تدعم النتائج استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية في تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة، مما يعزز مصداقية النتائج ويعطي مؤشراً إيجابياً على موثوقية التحليل الإحصائي.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

### المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج الخاصة بأداة الدراسة

#### المطلب الأول : عرض وتفسير النتائج الخاصة بخصائص العينة

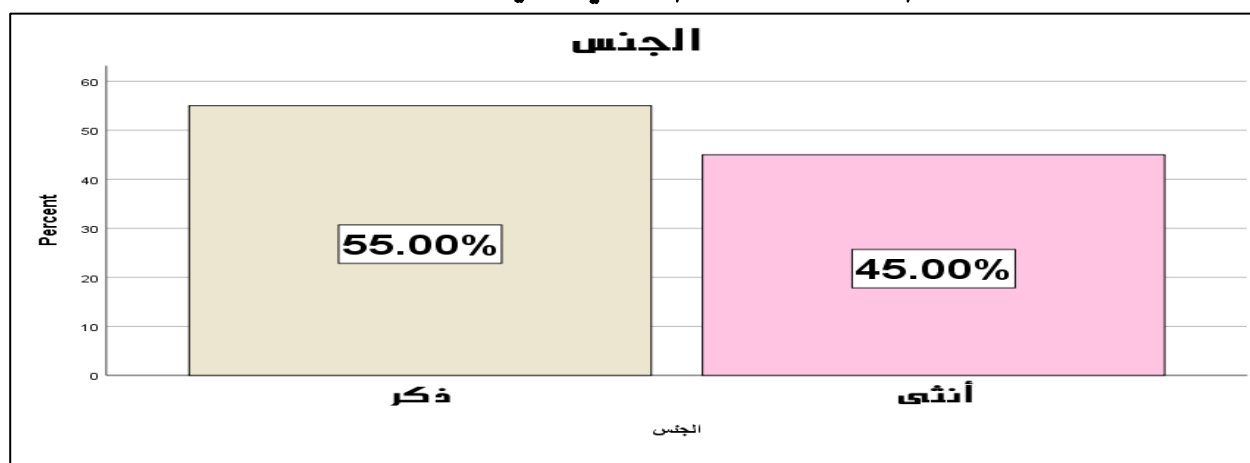
#### 01- متغير الجنس

#### الجدول رقم (III-10): تقسيم موظفي مديرية التربية حسب الجنس.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	22	55.00%
أنثى	18	45.00%
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

#### الشكل رقم (III-2): تقسيم موظفي مديرية التربية حسب الجنس.



الجدول رقم (III-10) توزيع موظفي مديرية التربية حسب الجنس، حيث تم تحليل العينة المكونة من 40 موظفًا، وتشير النتائج إلى أن نسبة الذكور تبلغ 55.00% (22 موظفًا)، بينما تبلغ نسبة الإناث 45.00% (18 موظفة)، وتعكس النسب توزيعاً نسبياً متوازناً بين الجنسين، حيث يتفوق الذكور بشكل طفيف في العدد، هذا يشير لتنوع في القوى العاملة داخل المديرية، وهذا أثر إيجابياً على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز وجهات نظر مختلفة وأفكار متنوعة.

يمكن اعتبار هذه النتائج نقطة انطلاق لفهم الديناميات الاجتماعية داخل بيئة العمل، حيث ساهم وجود الجنسين في تعزيز بيئة عمل شاملة وتفاعلية.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

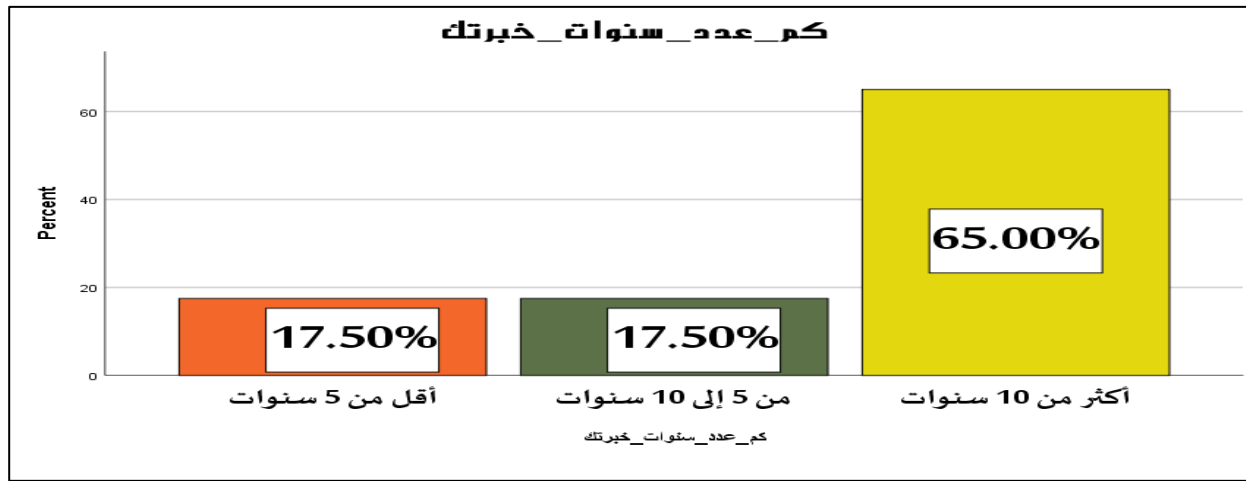
### 02- متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (III-11): تقسيم موظفي مديرية التربية حسب سنوات الخبرة.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
50.17%	07	أقل من 5 سنوات
17.50%	07	من 5 إلى 10 سنوات
65.00%	26	أكثر من 10 سنوات
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الشكل رقم (III-3): تقسيم موظفي مديرية التربية حسب الخبرة.



الجدول رقم (III-11) توزيع موظفي مديرية التربية حسب سنوات الخبرة، حيث يتوزع الموظفون إلى ثلاث فئات، وتشير النتائج إلى أن 17.50% من الموظفين (7 موظفين) لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، في حين أن نفس النسبة تنطبق على الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، أما الفئة التي تمتلك خبرة تزيد عن 10 سنوات، فقد سجلت نسبة كبيرة بلغت 65.00% (26 موظفًا)، وهذا يعكس وجود قوة عاملة ذات خبرة واسعة داخل المديرية.

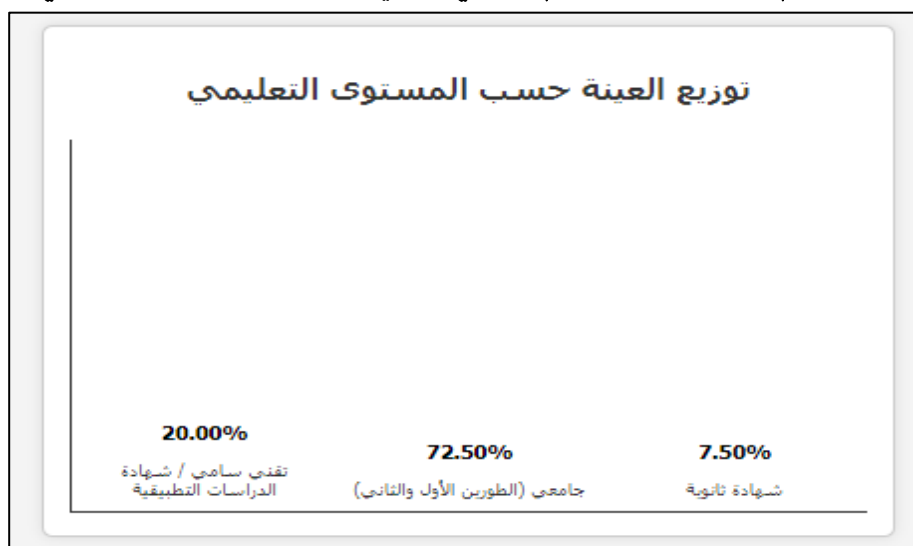
يمكن تفسير النتائج بأن الغالبية العظمى من الموظفين يمتلكون مستوى عالٍ من الخبرة، وهذا ساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية التطبيقات الإدارية، كما أن وجود نسبة محدودة من الموظفين ذوي الخبرة القصيرة يشير إلى فرص للتطوير والتدريب، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة العامة.

الجدول رقم (III-12): تقسيم موظفي مديرية التربية حسب المؤهل العلمي .

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
50.07%	03	شهادة ثانوية
72.50%	29	جامعي (الطورين الأول والثاني)
20.00%	08	تقني سامي / شهادة الدراسات التطبيقية
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الشكل رقم (III-4): تقسيم موظفي مديرية التربية حسب المؤهل العلمي .



الجدول رقم (III-12) توزيع موظفي مديرية التربية حسب المؤهل العلمي، مما يساهم في فهم التركيبة التعليمية للموظفين، وتشير البيانات إلى أن فئة الحاصلين على شهادة ثانوية تمثل 7.50% من إجمالي الموظفين، مما يدل على أن هذه الشهادة تُعتبر الأقل شيوعاً في المديرية، في المقابل، يُظهر الجدول أن النسبة الأكبر من الموظفين، التي تصل إلى 72.50%، يحملون مؤهلات جامعية (الطورين الأول والثاني)، مما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً يُساهم في تحسين الأداء الوظيفي والقدرة على استيعاب المهام الإدارية بكفاءة.

أما فئة تقني سامي أو شهادة الدراسات التطبيقية، فقد شكلت 20.00% من العينة، مما يشير إلى وجود عدد ملحوظ من الموظفين ذوي المؤهلات التقنية التي تعزز من مهاراتهم في مجالات معينة.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن التركيبة التعليمية لموظفي مديرية التربية تميل نحو المؤهلات الجامعية، مما يُعزز من قدرة المديرية على تقديم خدمات تعليمية وإدارية ذات جودة عالية.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

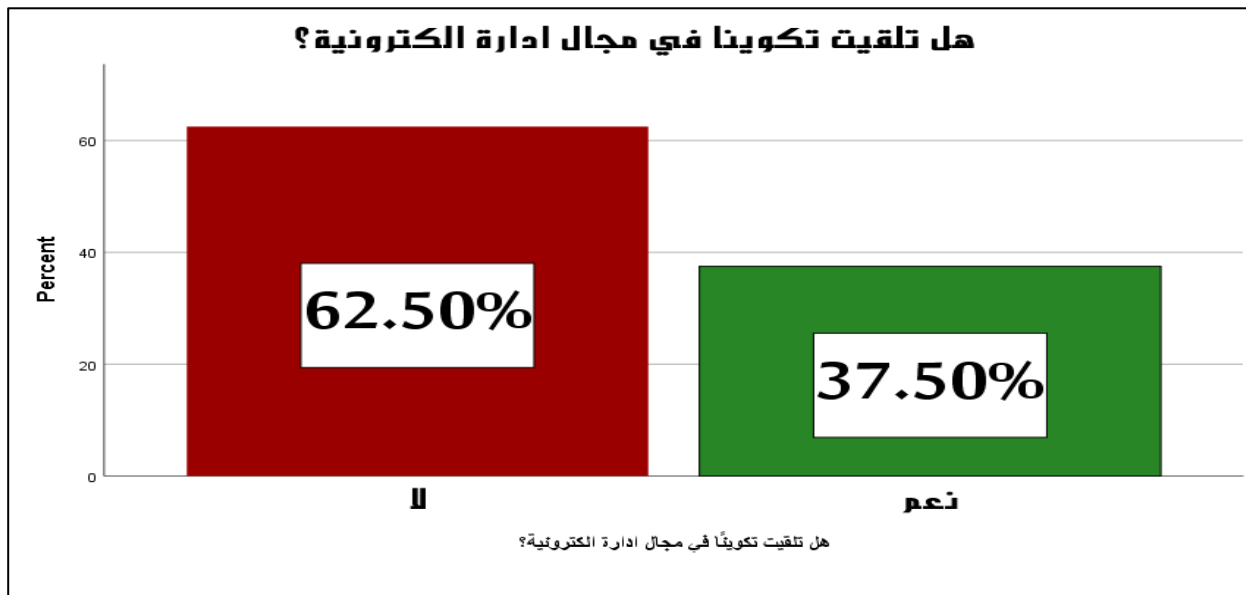
### 04- متغير تلقي التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (III-13): تقسيم موظفي مديرية التربية حسب تلقي التكوين في الإدارة الإلكترونية .

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
لا	25	50.62%
نعم	15	37.50%
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الشكل رقم (III-5): تقسيم موظفي مديرية التربية حسب تلقي التكوين في الإدارة الإلكترونية.



الجدول رقم (III-13) توزيع موظفي مديرية التربية حسب تلقي التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث تم تصنيف العينة المكونة من 40 موظفًا إلى فئتين، وتشير النتائج إلى أن 62.50% من الموظفين (25 موظفًا) لم يتلقوا أي تكوين في هذا المجال، بينما 37.50% (15 موظفًا) قد حصلوا على تكوين في الإدارة الإلكترونية، وتدل النتائج على وجود فجوة كبيرة في مستوى التكوين المتعلق بالإدارة الإلكترونية بين الموظفين، مما يؤثر على قدرتهم على استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة بشكل فعال، والنسبة العالية من الموظفين الذين لم يتلقوا تكوينًا قد تعكس حاجة ملحة لتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات والمعرفة في هذا المجال. إن تحسين مستوى التكوين في الإدارة الإلكترونية يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، حيث أن الموظفين المدربين بشكل جيد يكونون أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيرات التكنولوجية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

### المطلب الثاني : عرض وتفسير النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة

#### 1) تحليل عبارات متغير الإدارة الإلكترونية

#### الجدول رقم (III-14): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - متغير الإدارة الإلكترونية في مديرية التربية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اتجاه الآراء
01	تستخدم البرمجيات الإلكترونية بانتظام في تسيير المهام الإدارية .	4.03	0.477	عالية	موافق
02	يتم أرشفة الملفات إلكترونياً بدلاً من الورقي	4.12	0.722	عالية	موافق
03	تعتمدون على البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية؟	3.85	0.921	عالية	موافق
04	تتوفر خدمات إدارية إلكترونية موجهة للموظفين (كالمطالبة بالإجازات، المتابعة، التقييم...؟)	4.40	0.744	عالية	موافق بشدة
05	توجد بوابة إلكترونية داخلية لتبادل المعلومات بين الموظفين .	4.00	0.751	عالية	موافق
06	يتم تسجيل وتبويب المراسلات والوثائق باستخدام أنظمة رقمية .	4.05	0.782	عالية	موافق
07	توجد قاعدة بيانات إلكترونية محدثة خاصة بموظفي المؤسسة .	4.17	0.712	عالية	موافق
08	يخضع الموظفون لتكوينات حول استخدام الأنظمة الرقمية؟	3.97	0.767	عالية	موافق
09	أجد أن استخدام الأنظمة الإلكترونية المطبقة حالياً سهل وواضح	4.05	0.749	عالية	موافق
10	يتم حفظ النسخ الاحتياطية من الملفات الإدارية بشكل إلكتروني وأمن .	3.72	0.933	عالية	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الجدول رقم (III-14) نتائج تحليل عبارات متغير الإدارة الإلكترونية، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، مما يعكس آراء الموظفين حول فعالية استخدام الأنظمة الإلكترونية في تسيير المهام الإدارية، وتشير النتائج إلى أن جميع العبارات حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين 3.72 و4.40، مما يدل على توافق عام بين الموظفين حول استخدام الإدارة الإلكترونية،، في حين أن العبارة الأكثر توافقاً كانت "تتوفر خدمات إدارية إلكترونية موجهة للموظفين" بمتوسط 4.40، مما يعكس رضاً مرتفعاً عن هذه الخدمات. علاوة على ذلك، تعكس الانحرافات المعيارية المتوسطة (بين 0.477 و0.933) مستوى متجانس في الآراء، حيث لم تسجل أي عبارة تبايناً كبيراً في الاستجابات. تظهر النتائج أن الموظفين يوافقون بشدة على استخدام البرمجيات والأدوات الإلكترونية في العمليات الإدارية، مما يعكس أهمية التكنولوجيا في تحسين الكفاءة والفعالية.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

بشكل عام، تشير هذه البيانات إلى أن مديرية التربية تسير في الاتجاه الصحيح نحو تعزيز الإدارة الإلكترونية، ولكن تظل الحاجة قائمة لمزيد من التكوين والدعم لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الأنظمة.

### (2) تحليل عبارات متغير الأداء الوظيفي

#### الجدول رقم (III-15): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - متغير الأداء الوظيفي في مديرية التربية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اتجاه الآراء
01	تُنجز مهامك اليومية في الوقت المحدد؟	3.69	0.465	عالية	موافق
02	يتم تقييم أدائك بشكل دوري ومنهجي؟	4.00	0.784	عالية	موافق
03	توجد حوافز (مادية أو معنوية) لتحسين الأداء؟	3.85	0.892	عالية	موافق
04	يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين؟	3.52	1.260	عالية	موافق
05	تواجه عراقيل إدارية تعيق أداءك؟	3.75	1.171	عالية	موافق
06	أشعر بالرضا عن طبيعة العلاقة المهنية بين الموظفين في المديرية.	3.67	0.916	عالية	موافق
07	ترى أن بيئة العمل مناسبة ومحفزة؟	3.45	0.959	عالية	موافق
08	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.	3.20	1.090	متوسطة	محايد
09	ألتزم بالإجراءات الإدارية والتعليمات دون تأخير .	2.75	1.080	عالية	موافق
10	ألاحظ أن زملائي يؤدون مهامهم بكفاءة أعلى عند استخدام التكنولوجيا .	4.35	0.533	عالية	موافق بشدة

المصدر: من أعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الجدول رقم (III-15) نتائج تحليل عبارات متغير الأداء الوظيفي في مديرية التربية، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وتشير النتائج إلى أن معظم العبارات حصلت على متوسطات تعكس توافقاً عاماً بين الموظفين حول مستوى أدائهم الوظيفي.

تظهر العبارة "ألاحظ أن زملائي يؤدون مهامهم بكفاءة أعلى عند استخدام التكنولوجيا" أعلى متوسط حسابي يبلغ 4.35، مما يدل على إدراك الموظفين لأثر التكنولوجيا على الأداء، كما تشير العبارة "يتم تقييم أدائك بشكل دوري ومنهجي" إلى توافق ملحوظ مع متوسط قدره 4.00، مما يعكس أهمية التقييم الدوري في تحسين الأداء. بينما حصلت العبارة "ألتزم بالإجراءات الإدارية والتعليمات دون تأخير" على متوسط أقل (2.75)، مما قد يشير إلى وجود تحديات في الالتزام بالإجراءات القائمة، كما أن العبارة المتعلقة بتطوير المهارات المهنية سجلت متوسطاً (3.20) مع انحراف معياري مرتفع، مما يدل على وجود تباين في الآراء حول أهمية هذا الجانب.

بشكل عام، تعكس النتائج وعي الموظفين بأهمية الأداء الوظيفي وارتباطه بالعوامل المختلفة، مما يعزز الحاجة إلى تطوير بيئة عمل مناسبة وتطبيق حوافز فعالة لتحسين الأداء العام.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

### (3) تحليل عبارات تطبيق إدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مديرية التربية - مستغانم الجدول رقم (III-16): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري - تطبيق إدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اتجاه الأداء
01	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإدارية.	3.92	0.693	عالية	موافق
02	هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا وجودة النتائج.	4.02	0.767	عالية	موافق
03	أصبح التواصل الإداري أسهل وأسرع بفضل استخدام الأنظمة الرقمية.	3.97	1.025	عالية	موافق
04	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تحسين التنسيق بين المصالح؟	4.12	0.790	عالية	موافق
05	لاحظت تحسناً في مستوى الأداء العام منذ تطبيق الإدارة الإلكترونية؟	4.32	0.655	عالية	موافق
06	ترى أن الإدارة الإلكترونية ضرورية لتحسين الأداء مستقبلاً؟	4.22	0.733	عالية	موافق بشدة
07	وفرت الإدارة الإلكترونية إمكانية الوصول السريع للمعلومات اللازمة للعمل.	3.97	0.831	عالية	موافق
08	استخدام الإدارة الإلكترونية زاد من رضاي المهني وولائي للمؤسسة.	4.37	0.627	عالية	موافق بشدة
09	توجد مشكلات تقنية تؤثر على العمل.	4.25	0.630	عالية	موافق
10	رفض بعض الزملاء لاستخدام التكنولوجيا يمثل عائقاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية	4.02	0.800	عالية	موافق بشدة
11	نقص الأجهزة يؤثر على الأداء.	3.87	0.882	عالية	موافق
12	نقص تكوين الموظفين في مجال التقنيات الحديثة يحد من فعالية الإدارة الإلكترونية.	3.85	0.863	عالية	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الجدول رقم (III-16) نتائج تحليل عبارات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وتشير النتائج إلى توافق عام بين الموظفين حول تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء، وتظهر العبارة "لاحظت تحسناً في مستوى الأداء العام منذ تطبيق الإدارة الإلكترونية" أعلى متوسط حسابي بلغ 4.32، مما يعكس إدراكاً قوياً من الموظفين لفوائد هذا التطبيق، كما أن العبارة "استخدام الإدارة الإلكترونية زاد من رضاي المهني وولائي للمؤسسة" سجلت متوسطاً مرتفعاً قدره 4.37، مما يدل على تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، وعلاوة على ذلك، تشير العبارة "ترى أن الإدارة الإلكترونية ضرورية لتحسين الأداء مستقبلاً" إلى توافق قوي مع متوسط 4.22، مما يعكس أهمية استمرار استخدام

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

التكنولوجيا في المستقبل، في المقابل، حصلت العبارة "نقص تكوين الموظفين في مجال التقنيات الحديثة يحد من فعالية الإدارة الإلكترونية" على متوسط 3.85، مما يدل على وجود حاجة لتطوير مهارات الموظفين.

### المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة والنتائج المتوصل إليها

#### 1) إختبار فرضية التأثير

■ **الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مديرية التربية لولاية مستغانم

#### الجدول رقم (III-17): نتائج إختبار LINAR لفرضية تأثير تطبيق إدرة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	SIG	DF	قيمة F	قيمة R	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	B1 إدارة المعرفة	B0 الثابت
0.05	0.000	38	19.158	0.579	335.0	2.683	0.565	1.408
معادلة الانحدار: $Y = \alpha X + \epsilon$								

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الجدول رقم (III-17) نتائج اختبار LINAR ، الذي يهدف إلى تقييم تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مديرية التربية، وعليه تظهر النتائج أن قيمة الثابت (B0) تساوي 1.408، بينما معامل الانحدار للإدارة الإلكترونية (B1) بلغ 0.565، مما يشير إلى تأثير إيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي. قيمة T المحسوبة بلغت 2.683، مما يدل على دلالة إحصائية قوية، حيث أن مستوى الدلالة (SIG) يساوي 0.000، وهو أقل من 0.05، مما يؤكد أن التأثير المعاكس ليس عشوائياً.

علاوة على ذلك، معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي بلغ 0.335 يشير إلى أن 33.5% من التغير في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يعكس تأثيراً مهماً وسط العوامل الأخرى، وقيمة R بلغت 0.579، مما يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرين.

قيمة F التي بلغت 19.158، مع درجات حرية (DF) تساوي 38، تدعم قوة النموذج الإحصائي المستخدم. بشكل عام، تعزز هذه النتائج الفرضية الرئيسية الثالثة، مما يشير إلى أن تحسينات في تطبيقات الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

#### ✓ إختبار الفرضية الفرعية الأولى : يؤدي تحسين أنظمة الاتصال الإلكترونية لرفع مستوى الأداء الوظيفي

للموظفين في مديرية التربية لولاية مستغانم.

**الجدول رقم (III-18): نتائج إختبار LINAR تأثير أنظمة الإتصال الإلكترونية على الأداء الوظيفي**

مستوى الدلالة	SIG	DF	قيمة F	قيمة R	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	B1 أنظمة الإتصال	B0 الثابت
0.05	0.000	38	332.10	0.453	543.0	7.224	0.432	0.576
معادلة الإنحدار: $Y=+0.432X+\epsilon$								

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

يشير الجدول رقم (III-18) إلى نتائج اختبار العلاقة بين أنظمة الاتصال الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية لولاية مستغانم. من خلال قيم النموذج، يتبين أن معامل الانحدار (B1) بلغ 0.432، ما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية بين متغير أنظمة الاتصال الإلكترونية والأداء الوظيفي. كما أن قيمة T المحسوبة بلغت 7.224 وهي قيمة كبيرة تفوق القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن هذا التأثير معنوي إحصائياً.

أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد سجل 0.453، ما يوضح أن 45.3% من التغير في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال أنظمة الاتصال الإلكترونية، وهي نسبة معقولة تشير إلى قوة تأثير هذا المتغير. كما أن قيمة F = 10.332 عند درجات حرية (DF = 38) وبقيمة دلالة معنوية (Sig = 0.000) تؤكد معنوية النموذج ككل. وبالرجوع إلى معادلة الانحدار:  $Y = 0.576 + 0.432X + \epsilon$  يتبين أن تحسين أنظمة الاتصال ينعكس إيجاباً على الأداء، مما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

✓ **إختبار الفرضية الفرعية الثانية:** يسهم تطبيق الأنظمة الإلكترونية في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام.

**الجدول رقم (III-19): نتائج إختبار LINAR تطبيق الأنظمة الإلكترونية على الأداء الوظيفي**

مستوى الدلالة	SIG	DF	قيمة F	قيمة R	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	B1 تطبيق الأنظمة الإلكترونية	B0 الثابت
0.05	0.000	38	219.13	0.512	643.0	6.009	0.352	0.782
معادلة الإنحدار: $Y=+0.352X+\epsilon$								

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

يعرض الجدول رقم (III-19) نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بتأثير تطبيق الأنظمة الإلكترونية على كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الوقت. يظهر أن معامل الانحدار (B1) بلغ 0.352، مما يشير إلى وجود علاقة موجبة بين تطبيق الأنظمة الإلكترونية وتحسين الأداء. كما أن قيمة T = 6.009، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، من جهة أخرى، فإن معامل التحديد R<sup>2</sup> = 0.512، ما يعني أن 51.2% من

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

التغيرات في كفاءة الأداء الوظيفي تعزى إلى تطبيق الأنظمة الإلكترونية، وهي نسبة معتبرة تدل على أهمية هذا المتغير. كما أن قيمة  $F = 13.219$  و  $Sig = 0.000$  توضح معنوية النموذج ككل، وبالتالي، فإن النموذج الانحداري:  $Y = 0.782 + 0.352X + \epsilon$  يدل على أن تطبيق الأنظمة الإلكترونية يسهم بشكل واضح في تحسين الأداء، مما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

✓ **إختبر الفرضية الفرعية الثالثة:** يساهم التمكين الإداري الناتج عن استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المديرية.

### الجدول رقم (III-20): نتائج إختبار LINAR مساهمة التمكين الإداري على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	SIG	DF	قيمة F	قيمة R	معامل التحديد R2	قيمة T المحسوبة	B1 تطبيق الأنظمة الإلكترونية	B0 الثابت
0.05	0.000	38	341.9	0.600	766.0	12.456	0.632	0.921
معادلة الإنحدار: $Y = \epsilon + \alpha X$								

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

يعرض الجدول رقم (III-20): نتائج تحليل العلاقة بين التمكين الإداري الناتج عن استخدام الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي. يظهر أن معامل الانحدار (B1) بلغ 0.632، وهي قيمة دالة تشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التمكين الإداري والأداء. كما أن قيمة  $T = 12.456$ ، وهي مرتفعة بدرجة كبيرة، ما يعكس دلالة معنوية عالية للعلاقة، أما معامل التحديد  $R^2 = 0.600$ ، فهو يشير إلى أن 60% من التغير في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التمكين الإداري، وهي نسبة معتبرة جداً تدل على قوة النموذج. كما تؤكد قيمة  $F = 9.341$  و  $Sig = 0.000$  معنوية النموذج الإحصائي، وبناءً على معادلة الانحدار:  $Y = 0.921 + 0.632X + \epsilon$  يتضح أن التمكين الإداري يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

### (2) إختبر فرضية الفروق

■ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد فروق لإجابات الموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المديرية التربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

### 1) بالنسبة لمتغير الجنس :

الجدول رقم (III-21): نتائج اختبار T لإجابات الموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المديرية

#### الترية تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة T	df	SIG
تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي	ذكر	22	4.10	0.506	0.548	0.321	38	0.750
	أنثى	18	4.05	0.499				

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الجدول رقم (III-21) نتائج اختبار T لإجابات الموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بناءً على متغير الجنس، وتشير النتائج إلى أن متوسط الإجابات للذكور بلغ 4.10 مع انحراف معياري قدره 0.506، في حين كان متوسط الإناث 4.05 مع انحراف معياري يساوي 0.499.

قيمة F المحسوبة كانت 0.548، في حين بلغت قيمة T مع درجات حرية (df) تساوي 38، وتشير القيمة (SIG) التي بلغت 0.750 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث حول تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، مما يعني أن الجنس لا يؤثر بشكل كبير على هذه المتغيرات.

### 2) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي :

الجدول رقم (III-22): نتائج اختبار ANOVA لإجابات الموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في

#### المديرية الترية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي

#### إختبار التباين الأحادي للمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	SIG	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي الخبرة
0.05 لا توجد فروق	144.0	2.040	0.479	2	0.959	التباين داخل المجموعات
			0.235	37	8.694	التباين بين المجموعات
			/	39	9.652	المجموع

#### إختبار التباين الأحادي للمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	SIG	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي المؤهل العلمي
---------------	-----	--------	-----------------	-------------	-----------------	---

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

0.05	0.977	0.067	0.018	3	0.053	التباين داخل المجموعات
لا توجد فروق			0.267	36	9.599	التباين بين المجموعات
			/	39	9.652	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بواسطة مخرجات البرنامج التحليل الإحصائي SPSS V 26

الجدول رقم (III-21) نتائج اختبار ANOVA لإجابات الموظفين بناءً على سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. في اختبار التباين الأحادي للمتغير سنوات الخبرة، كانت قيمة F المحسوبة 2.040 مع قيمة (SIG) تساوي 0.144، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة من حيث سنوات الخبرة. أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت قيمة F 0.067 مع قيمة (SIG) تساوي 0.977، مما يدل أيضًا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

### ثانياً: النتائج المتوصل إليها

في إطار هذا المطلب، سيتم تناول النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، والتي تمحورت حول تقييم أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مديرية التربية، حيث يمثل هذا الجزء من الدراسة مرحلة بالغة الأهمية، حيث يتم تفسير البيانات المستخلصة وتحليلها بشكل دقيق لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، وسيتم التركيز على استعراض النتائج الإحصائية واستخلاص التفسيرات المناسبة التي توضح مدى قوة هذه العلاقة واتجاهها، مع ربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

#### الفرضية الرئيسية الرئيسية: يوجد تأثير لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

تشير النتائج إلى أن لتطبيق الإدارة الإلكترونية تأثيرًا ملحوظًا على الأداء الوظيفي، وبرز ذلك من خلال تحسن مستوى الأداء العام للموظفين منذ اعتماد هذه الأنظمة، ويُعزى هذا التأثير إلى تحسين التنسيق بين المصالح وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وإن وجود أدوات رقمية تحفز الموظفين على العمل بشكل أكثر فعالية، مما ساهم في رفع مستوى الرضا المهني، بالإضافة إلى ذلك عكس هذا التأثير أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير للموظفين لضمان تحقيق أقصى استفادة من التطبيقات الإدارية الحديثة.

#### الفرضية الأولى: يؤدي تحسين أنظمة الاتصال الإلكترونية إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

من الناحية الكيفية، تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تحسين أنظمة الاتصال الإلكترونية والأداء الوظيفي، ويُعزى ذلك إلى أن الاتصال الفعال يُعد حجر الزاوية في أي تنظيم إداري ناجح، حيث ساهم في إيصال المعلومة بدقة وسرعة، مما يقلص من فرص سوء الفهم أو التأخر في اتخاذ القرار. في الواقع، مع تحسين أنظمة الاتصال الرقمية، أصبح بإمكان الموظفين التواصل بفعالية داخل المؤسسات، ما يساهم في تسهيل التنسيق، وضمان انسيابية العمل، وتقليل الوقت الضائع نتيجة ضعف الاتصال أو الاعتماد على الأساليب التقليدية.

■ **الفرضية الثانية:** يسهم تطبيق الأنظمة الإلكترونية في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام".

التفسير الواقعي لهذه الفرضية يتمثل في أن التحول من الإجراءات الورقية التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية أدى إلى تسريع تنفيذ المهام الإدارية بشكل ملحوظ، وتقليل التكرار والجهد اليدوي. في مديرية التربية، مثلاً، ساعد تطبيق الأنظمة الإلكترونية على رقمنة معظم العمليات، كالمراسلات، ومتابعة الملفات، وجدولة الأعمال، مما أدى إلى تحسين إنتاجية الموظف وتقليل فرص الخطأ البشري، كما أصبح بالإمكان تتبع سير العمل ومراقبته بشكل لحظي، وهو ما يعزز من كفاءة وجودة الأداء.

■ **الفرضية الثالثة:** يساهم التمكين الإداري الناتج عن استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين".

التمكين الإداري يرتبط بإعطاء الموظف الثقة والصلاحيات والموارد التي تمكنه من اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بدون الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا، استخدام الإدارة الإلكترونية عزز هذا التمكين، حيث تمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات والبيانات واتخاذ قرارات فورية بناءً على معطيات دقيقة. في الواقع، هذا النوع من التمكين يعزز الشعور بالمسؤولية، ويزيد من الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للفرد والمؤسسة.

■ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد فروق لإجابات الموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

تشير النتائج لعدم وجود فروق معنوية في إجابات الموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بناءً على المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وهذا يشير أن تأثير هذه المتغيرات على تقييم الموظفين لتطبيقات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي محدود، وعكس هذه النتائج تساوي الفرص المتاحة لجميع الموظفين في الاستفادة من التقنيات الحديثة، بغض النظر عن خلفياتهم الشخصية أو المهنية، وبالتالي يُعتبر التركيز على التكنولوجيا والتدريب عنصرًا مشتركًا يعزز الأداء الوظيفي للجميع في المديرية.

### خلاصة :

الفصل الميداني نتائج دراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في مديرية التربية بمستغانم. من خلال تحليل البيانات، تبين أن الموظفين يرون مستوى الإدارة الإلكترونية مرتفعاً وأنها تسهم بشكل فعال في تحسين أداءهم الوظيفي. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استخدام التكنولوجيا والأداء، مما عكس أهمية الأنظمة الرقمية في تسهيل الإجراءات الإدارية وتعزيز الكفاءة. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي كان ملموساً، حيث ساهمت هذه الأنظمة في تحسين التنسيق وتسهيل الوصول إلى المعلومات، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق معنوية في آراء الموظفين بناءً على متغيرات ديموغرافية مثل الجنس وسنوات الخبرة، مما يشير لتساوي الفرص لجميع الموظفين للاستفادة من هذه التقنيات. تُعد هذه النتائج مؤشرات إيجابية تدل على أهمية الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب لتعزيز الأداء الإداري، مما يمكن المديرية من تحقيق كفاءة أعلى في تقديم خدماتها التعليمية والإدارية.

خاتمة

### خاتمة:

أظهرت الدراسة المتعلقة بأثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مديرية التربية بمستغانم أن التحول الرقمي في القطاع التربوي يمثل ضرورة حتمية لمواكبة التطورات العصرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية، فقد أثبتت النتائج أن تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية قد ساهم بشكل ملحوظ في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية، وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات، وتحسين مستوى الشفافية والمساءلة في العمل الإداري. كما أوضحت الدراسة أن الموظفين قد استفادوا من هذا التحول من خلال تطوير مهاراتهم التقنية وزيادة دافعيتهم للعمل، مما انعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي وقدرتهم على تقديم خدمات أفضل للمستفيدين. إن تبسيط الإجراءات الإدارية وتسريع عمليات اتخاذ القرار قد عزز من فعالية المديرية في تحقيق أهدافها التربوية والإدارية.

بناءً على هذه النتائج، أكدت الدراسة على أهمية الاستمرار في تطوير وتحديث الأنظمة الإلكترونية، وضرورة توفير التدريب المستمر للموظفين لضمان الاستفادة القصوى من هذه التقنيات. كما تشير إلى أن نجاح تجربة مديرية التربية بمستغانم يمكن أن يكون نموذجاً يُحتذى به في المؤسسات التربوية الأخرى على المستوى الوطني. إن الاستثمار في الإدارة الإلكترونية ليس مجرد تحديث تقني، بل استراتيجية شاملة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في الخدمة العمومية، مما يساهم في بناء منظومة تربوية عصرية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل وتلبية طموحات المجتمع في التطوير والتقدم.

### 1. النتائج المتوصل إليها:

بعد العرض النظري والبحث الميداني للدراسة واختبار الفرضيات توصلنا الى النتائج التالية:

- تؤكد النتائج النظرية أن تبنى التكنولوجيا الرقمية في بيئة العمل ليس مجرد تطور تقني، بل هو تحول في فلسفة الإدارة الحديثة التي تركز على الكفاءة والسرعة والدقة.
- تدعم الدراسة النظريات الإدارية الحديثة مثل نظرية النظم، ونظرية الإدارة الإلكترونية، التي تؤكد أن البيئة التقنية المتطورة تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.
- كما تتسق النتائج مع نظرية التمكين الإداري التي تؤكد على أهمية منح الموظف الصلاحيات والأدوات اللازمة لتحقيق الفعالية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الفرضيات الفرعية قد تم تأكيدها إحصائياً عند مستوى دلالة مناسب، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مكونات الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في مديرية التربية لولاية مستغانم، فقد تبين أن تحسين أنظمة الاتصال الإلكترونية يسهم بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء من خلال تسهيل تدفق المعلومات وتوفير بيئة تواصل أكثر فعالية داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والتنسيق بين مختلف المصالح.


- كما أكدت النتائج أن تطبيق الأنظمة الإلكترونية يلعب دورًا محوريًا في تسريع الإجراءات الإدارية وتقليص الوقت والتكاليف، ما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، ويعزز من فعالية الخدمات المقدمة.
- وأثبتت الدراسة كذلك أن التمكين الإداري الناتج عن استخدام الإدارة الإلكترونية يسهم في تعزيز أداء الموظفين من خلال زيادة مستوى الاستقلالية والثقة في اتخاذ القرار، مما يرفع من دافعية العاملين ويحسن جودة العمل.
- بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية العامة للدراسة — التي تفترض وجود تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الوظيفي — قد تم دعمها وتأكيدتها من خلال النتائج المحققة.

### 2. الاقتراحات الدراسة

- تعزيز برامج التدريب المتخصصة في استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان استفادة الموظفين من الأنظمة الإلكترونية.
- تطوير بنية تحتية تكنولوجية متقدمة تدعم الإدارة الإلكترونية وتضمن سهولة الوصول إلى المعلومات.
- تشجيع ثقافة الابتكار والتطوير داخل المديرية لتحفيز الموظفين على استخدام التقنيات الجديدة.
- توفير أجهزة وبرامج حديثة تدعم الإدارة الإلكترونية، مثل أنظمة إدارة المحتوى (CMS) وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP).
- تحسين شبكات الاتصال الداخلية وتأمينها لضمان سرية وسلامة البيانات.
- تنظيم دورات تدريبية لرفع كفاءة الموظفين في استخدام الأدوات الرقمية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- عقد ورش عمل لتوعية الموظفين بأهمية التحول الرقمي وكيفية الاستفادة منه في تحسين الأداء.
- منح الموظفين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مع توفير الدعم التقني والإداري اللازم.
- تطبيق أنظمة تحفيزية تشجع الابتكار وتحسين الأداء، مثل المكافآت أو الترقيات بناءً على الكفاءة الرقمية.
- تفعيل منصات تواصل إلكترونية فعالة بين الأقسام لضمان تدفق سريع وآمن للمعلومات.
- استخدام تطبيقات اجتماعات افتراضية وتقنيات التعلم عن بُعد لتحسين التنسيق بين الفرق.

### 3. آفاق الدراسة

- يمكن توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات أخرى في قطاعات مختلفة لاستكشاف تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في بيئات متعددة.
- كما يمكن إجراء دراسات مستقبلية تركز على تحليل العوامل التي تعزز أو تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يسهم في تحسين استراتيجيات الإدارة وتطوير الأداء في المؤسسات الحكومية.



قائمة  
المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### لولا: الكتب العربية

1. أبو بكر محمود الهوشي، الحكومة الإلكترونية – الواقع والآفاق، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006.
2. إبراهيم سليمان، الحكومة الإلكترونية، القاهرة: دارىفا العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
3. جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.
4. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 2009.
5. خالد أحمد الصرايرة، إدارة الموارد البشرية: المدخل السلوكي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
6. د. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، بدون دار نشر، 2004.
7. راضي فوزي محمود، الإدارة الإلكترونية: مدخل استراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009.
8. صفاء فتوح جمعة، مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، القاهرة: دار الفكر والقانون، 2014.
9. عادل غالب حسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها في الدول العربية، الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، 2005.
10. عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
11. عمر موسى جعفر القرشي، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، بيروت: دار الحلبي للنشر والتوزيع، 2015.
12. فوزية ساهي، الإدارة الإلكترونية: قراءة نظرية في المفهوم والأبعاد، مجلة التغير الاجتماعي، 2021.
13. محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
14. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا تنظيمات جامدة، دمشق: دار رسلان، 2011.
15. مطر عصام عبد الفتاح، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008.
16. محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، القاهرة: دار رسلان، 2024.

17. محمد مدحت محمد، الحكومة الإلكترونية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016.

18. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015.

19. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الجزائر: دارهومة، 2014.

### ثانياً: الرسائل الجامعية والأطروحات

1. أمال ديلمي، وسلمي بوكبوس، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة) رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، 2015.

2. أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي) رسالة ماجستير غير منشورة)،

الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

3. أمينة ختو، بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي) مذكرة ماجستير)، جامعة عبد الحميد بن باديس -

مستغانم، 2015-2016.

4. خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي) رسالة ماجستير غير

منشورة)، الجامعة الأردنية، 2008.

5. عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي) رسالة ماجستير غير منشورة)،

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

6. ك. عمران، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بلدية أم البواقي) مذكرة ماجستير

غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021.

7. ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي) رسالة ماجستير)، جامعة بغداد،

2003.

### ثالثاً: المقالات والدوريات العلمية

1. أمل محمد عبد الله البدو، "فاعلية الإدارة الإلكترونية في تطوير عمل المؤسسات لمواكبة التطور

الرقمي"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2023.

2. حميد خبال، وشول بن شوهرة، "الإدارة المتكاملة: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

والذكية - الأسباب والدوافع"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2021.

3. خديجة شناف، "نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية لتغيير مفاهيم الإدارة التقليدية في الجماعات المحلية

الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، الجزء 1، 2021.

4. زيتوني مختارية، وعامر نزهة جلال، "نظام تقييم الأداء الوظيفي ودوره في اتخاذ القرار على مستوى إدارة

الموارد البشرية"، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 14، 2021.


5. شفيقة صباح، "تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر"، مجلة شؤون الاجتماعية، العدد 130، 2016.
6. عائشة سمسوم، "تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم التجارية، المجلد 23، العدد 2، 2024.
7. محمد نجيب بنابي، وفتيحة ليتيم، "الإدارة الإلكترونية بين إشكالية المفهوم وتحديات التفعيل"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 3، 2021.
8. نصيرة لفقير، "أهمية قواعد البيانات في تحسين أداء مؤسسة الشباب"، مجلة المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب، العدد 19، 2016.

### رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. مجلة المجتمع والرياضة، "مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية"، المجلد 1، العدد 1، 2018. [رابط المقال](#).
2. مجلة التغيير الاجتماعي، "الإدارة الإلكترونية: قراءة نظرية في المفهوم والأبعاد"، 2021.

### خامساً: المراجع الأجنبية

1. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
2. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
3. Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255.
4. George M. Alliger et al. (2012). *The Handbook of Work Analysis: Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in Organizations*.
5. Moustaph Boubacar Fall (2020). *Strategies Business Managers Use to Improve Employee Performance*. Walden University.



قائمة  
الملاحق

<https://forms.gle/YSq2PWSvMFssuFCx7>: الملحق رقم 01 : الاستبيان الإلكتروني

## استبيان حول: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية

يهدف من خلال هذا الاستبيان إلى دراسة تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، ونخص بالدراسة مديرية التربية مستخدمًا. تُستخدم النتائج لأغراض بحث أكاديمي فقط، وجميع الإجابات تعامل بسرية تامة. شكرًا لمساهماتكم.

maistroyber@gmail.com [Switch account](#)

Not shared

\* Indicates required question

البيانات العامة

**\* الجنس**

ذكر

أنثى

**\* كم عدد سنوات خبرتك في العمل؟**

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

**\* ما هو مؤهلك العلمي؟**

شهادة ثانوية

تقني سامي / شهادة الدراسات التطبيقية

جامعي (الطورين الأول والثاني)

دراسات عليا

**\* هل تلتفتت تكويلاً في مجال الإدارة الإلكترونية؟**

نعم

لا

تستخدم البرمجيات الإلكترونية بانتظام في تسيير المهام الإدارية.

- أوافق بشدة  
 أوافق  
 محايد  
 لا أوافق  
 لا أوافق بشدة

يتم أرشفة الملفات إلكترونياً بدلاً من الورقية

- أوافق بشدة  
 أوافق  
 محايد  
 لا أوافق  
 لا أوافق بشدة

تعتمدون على البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية؟

- أوافق بشدة  
 أوافق  
 محايد  
 لا أوافق  
 لا أوافق بشدة

توفر خدمات إدارية إلكترونية موجهة للموظفين (كالمطالبة بالإجازات، المتابعة، التقييم...)?

- أوافق بشدة  
 أوافق  
 محايد  
 لا أوافق  
 لا أوافق بشدة

توجد بوابة إلكترونية داخلية لتبادل المعلومات بين الموظفين

- أوافق بشدة  
 أوافق  
 محايد  
 لا أوافق  
 لا أوافق بشدة

يتم تسجيل وتنسيق المراسلات والوثائق باستخدام أنظمة رقمية

- أوافق بشدة  
 أوافق  
 محايد  
 لا أوافق  
 لا أوافق بشدة

ترجع قاعدة بيانات إلكترونية محددة خاصة بموظفي المؤسسة

- أوافق بشدة  
 أوافق  
 محايد  
 لا أوافق  
 لا أوافق بشدة

يخضع الموظفون لتكوينات حول استخدام الأنظمة الرقمية؟

- أوافق بشدة  
 أوافق  
 محايد  
 لا أوافق  
 لا أوافق بشدة

أجد أن استخدام الأنظمة الإلكترونية المطبقة حاليًا سهل وواضح

- أوافق بشدة  
 أوافق  
 محايد  
 لا أوافق  
 لا أوافق بشدة

يتم حفظ النسخ الاحتياطية من الملفات الإدارية بشكل إلكتروني وآمن

- أوافق بشدة  
 أوافق  
 محايد  
 لا أوافق  
 لا أوافق بشدة

تجز مهامك اليومية في الوقت المحدد؟

- أوافق بشدة  
 أوافق  
 محايد  
 لا أوافق  
 لا أوافق بشدة

يتم تقييم أدائك بشكل دوري ومتهجي؟

- أوافق بشدة  
 أوافق  
 محايد  
 لا أوافق  
 لا أوافق بشدة

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

(1) البيانات الشخصية

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	55.0	55.0	55.0
	أنثى	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

كم_عدد_سنوات_خبرتك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	17.5	17.5	17.5
	من 5 إلى 10 سنوات	7	17.5	17.5	35.0
	أكثر من 10 سنوات	26	65.0	65.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ما هو مؤهلك العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	شهادة ثانوية	3	7.5	7.5	7.5
	جامعي (الطورين الأول والثاني)	15	37.5	37.5	45.0
	دراسات عليا	14	35.0	35.0	80.0
	تقني سامي / شهادة الدراسات التطبيقية	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

هل تلقيت تكويناً في مجال ادارة الكترونية؟					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	25	62.5	62.5	62.5
	نعم	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

(2) إختبار صدق وثبات معاملات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغير إدلة الإلكترونية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.828	11

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغير الأداء الوظيفي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.707	11

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيري أثر إدلة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.886	13

صدق الإتساق الداخلي لمحور الإدارة الإلكترونية

Correlations		
		الإدارة الإلكترونية
الإدارة الإلكترونية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
تستخدم البرمجيات الإلكترونية بانتظام في تسيير المهام الإدارية.	Pearson Correlation	.602
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	40
يتم أرشفة الملفات إلكترونياً بدلاً من الورقياً	Pearson Correlation	.550**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تعتمدون على البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية؟	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تتوفر خدمات إدارية إلكترونية موجهة للموظفين) كالمطالبة بالإجازات، المتابعة، التقييم(....؟	Pearson Correlation	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
توجد بوابة إلكترونية داخلية لتبادل المعلومات بين الموظفين.	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يتم تسجيل وتتبع المراسلات والوثائق باستخدام أنظمة رقمية.	Pearson Correlation	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
توجد قاعدة بيانات إلكترونية محدثة خاصة بموظفي المؤسسة.	Pearson Correlation	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يخضع الموظفون لتكوينات حول استخدام الأنظمة الرقمية؟	Pearson Correlation	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
أجد أن استخدام الأنظمة الإلكترونية المطبقة حالياً سهل وواضح	Pearson Correlation	.670
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	40
يتم حفظ النسخ الاحتياطية من الملفات الإدارية بشكل إلكتروني وأمن.	Pearson Correlation	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

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

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

صدق الإتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي

Correlations		
		مديرية في الوظيفي الأداء التربية
التربية مديرية في الوظيفي الأداء	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
المحدد؟ الوقت في اليومية مهامك ُنجز	Pearson Correlation	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

## قائمة الملاحق

ومنهجي؟ دوري بشكل أدائك تقييم يتم	Pearson Correlation	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
الأداء؟ لتحسين (معنوية أو مادية) حوافز توجد	Pearson Correlation	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
الموظفين؟ بين عادل بشكل المهام توزيع يتم	Pearson Correlation	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
أداءك؟ تعميق إدارية عراقيل تواجه	Pearson Correlation	.275
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	40
المديرية في الموظفين بين المهنية العلاقة طبيعة عن بالرضا أشعر	Pearson Correlation	.458**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	40
ومحفزة؟ مناسبة العمل بيئة أن ترى	Pearson Correlation	.479**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	40
باستمرار المهنية مهاراتي تطوير على أحرص	Pearson Correlation	.316*
	Sig. (2-tailed)	.047
	N	40
تأخير دون والتعليمات الإدارية بالإجراءات ألتزم	Pearson Correlation	.262
	Sig. (2-tailed)	.102
	N	40
التكنولوجيا استخدام عند أعلى بكفاءة مهامهم يؤدون زملائي أن الألاحظ	Pearson Correlation	.446**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

## صدق الإتساق الداخلي لمحوّر أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

Correlations		الإلكترونية الإدارة تطبيق أثر الوظيفي الأداء على
الوظيفي الأداء على الإلكترونية الإدارة تطبيق أثر	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
الإدارية الأخطاء تقليل في الإلكترونية الإدارة ساهمت	Pearson Correlation	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
النتائج وجودة التكنولوجيا استخدام بين علاقة هناك	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
الرقمية الأنظمة استخدام بفضل وأسرع أسهل الإداري التواصل أصبح	Pearson Correlation	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
المصالح؟ بين التنسيق تحسين على الإلكترونية الإدارة ساعدت	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
الإلكترونية؟ الإدارة تطبيق منذ العام الأداء مستوى في تحسناً لاحظت	Pearson Correlation	.679**

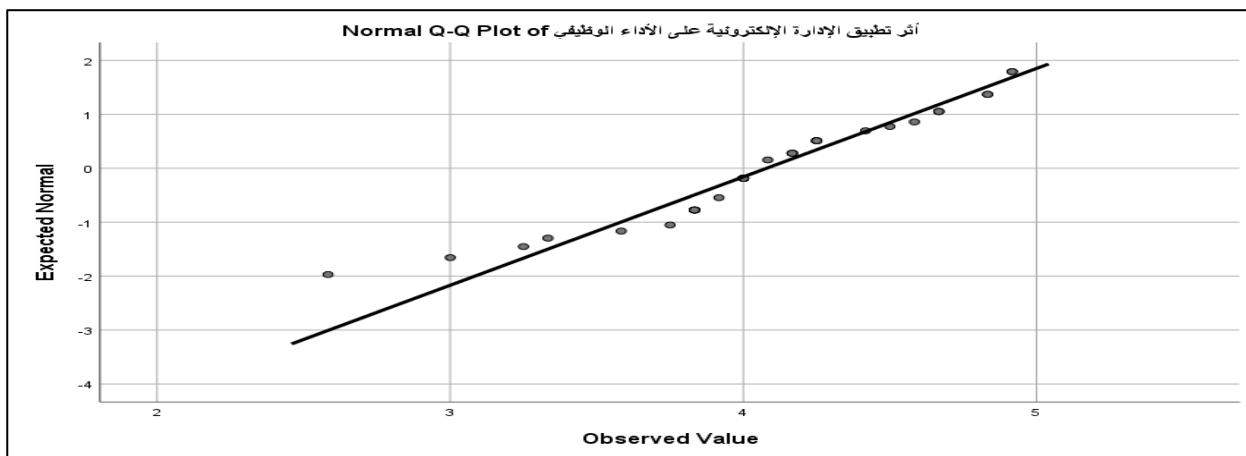
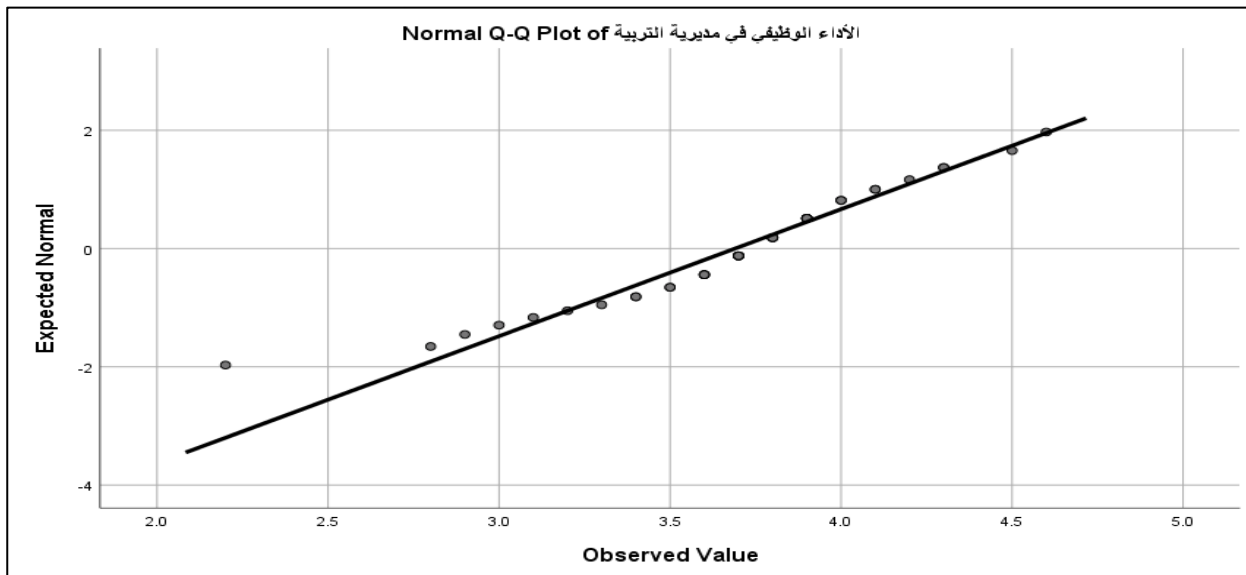
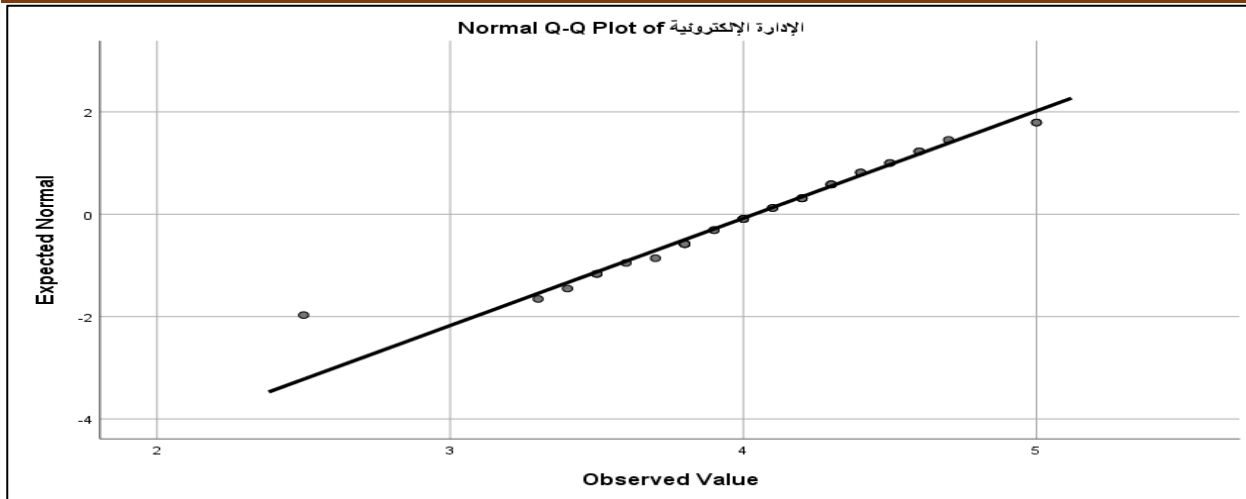
## قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
مستقبلاً؟ الأداء لتحسين ضرورة الإلكترونية الإدارة أن ترى	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
للعمل اللازمة للمعلومات السريع الوصول إمكانية الإلكترونية الإدارة وفرت.	Pearson Correlation	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
للمؤسسة وولاني المبي رضاي من زاد الإلكترونية الإدارة استخدام	Pearson Correlation	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
العمل على تؤثر تقنية مشكلات توجد.	Pearson Correlation	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
الإلكترونية الإدارة لتطبيق عائناً يمثل التكنولوجيا لاستخدام الزملاء بعض رفض	Pearson Correlation	.800**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
الأداء على يؤثر الأجهزة نقص.	Pearson Correlation	.257
	Sig. (2-tailed)	.110
	N	40
الإلكترونية الإدارة فعالية من يحد الحديثة التقنيات مجال في الموظفين تكوين نقص	Pearson Correlation	.202
	Sig. (2-tailed)	.010
	N	40
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

## 3) معاملات إعتدالية الإستبيان

### إختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارة الإلكترونية	.109	40	.200*	.965	40	.239
الأداء الوظيفي في مديرية التربية	.148	40	.127	.950	40	.075
أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	.161	40	.111	.936	40	.065
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						



## 4) المتوسط الحسابي والإنعريف المعياري لمتغيرات الدراسة المتوسط الحسابي لإدلة الإلكترونية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
الإدارة الإلكترونية	40	4.0375	.47700
تُستخدم البرمجيات الإلكترونية بانتظام في تسيير المهام الإدارية.	40	4.1250	.72280
يتم أرشفة الملفات إلكترونياً بدلاً من الورقياً	40	3.8500	.92126
تعتمدون على البريد الإلكتروني في المراسلات الإدارية؟	40	4.4000	.74421
تتوفر خدمات إدارية إلكترونية موجبة للموظفين) كالمطالبة بالإجازات، المتابعة، التقييم(...	40	4.0000	.75107
توجد بوابة إلكترونية داخلية لتبادل المعلومات بين الموظفين.	40	4.0500	.78283
يتم تسجيل وتتبع المراسلات والوثائق باستخدام أنظمة رقمية.	40	4.1750	.71208
توجد قاعدة بيانات إلكترونية محدثة خاصة بموظفي المؤسسة.	40	3.9750	.76753
يخضع الموظفون لتكوينات حول استخدام الأنظمة الرقمية؟	40	4.0500	.74936
أجد أن استخدام الأنظمة الإلكترونية المطبقة حالياً سهل وواضح	40	3.7250	.93336
يتم حفظ النسخ الاحتياطية من الملفات الإدارية بشكل إلكتروني وأمن.	40	4.0250	.97369
Valid N (listwise)	40		

## المتوسط الحسابي الأداء الوظيفي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
الأداء الوظيفي في مديرية التربية	40	3.6900	.46564
نُجز مهامك اليومية في الوقت المحدد؟	40	4.0000	.78446
يتم تقييم أدائك بشكل دوري ومنهجي؟	40	3.8500	.89299
توجد حوافز مادية أو معنوية (لتحسين الأداء؟	40	3.5250	1.26060
يتم توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين؟	40	3.7500	1.17124
تواجه عراقيل إدارية تعيق أداءك؟	40	3.6750	.91672
أشعر بالرضا عن طبيعة العلاقة المهنية بين الموظفين في المديرية.	40	3.4500	.95943
ترى أن بيئة العمل مناسبة ومحفزة؟	40	3.2000	1.09075
أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.	40	2.7500	1.08012
ألتزم بالإجراءات الإدارية والتعليمات دون تأخير.	40	4.3500	.53349
ألاحظ أن زملائي يؤدون مهامهم بكفاءة أعلى عند استخدام التكنولوجيا.	40	4.3500	.62224
Valid N (listwise)	40		

## المتوسط الحسابي تأثير تطبيق إدلة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	40	4.0792	.49748
ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإدارية.	40	3.9250	.69384
هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا وجودة النتائج.	40	4.0250	.76753
أصبح التواصل الإداري أسهل وأسرع بفضل استخدام الأنظمة الرقمية.	40	3.9750	1.02501
ساعدت الإدارة الإلكترونية على تحسين التنسيق بين المصالح؟	40	4.1250	.79057
لاحظت تحسناً في مستوى الأداء العام منذ تطبيق الإدارة الإلكترونية؟	40	4.3250	.65584
ترى أن الإدارة الإلكترونية ضرورية لتحسين الأداء مستقبلاً؟	40	4.2250	.73336
وفرت الإدارة الإلكترونية إمكانية الوصول السريع للمعلومات اللازمة للعمل.	40	3.9750	.83166
استخدام الإدارة الإلكترونية زاد من رضائي المهني وولائي للمؤسسة.	40	4.3750	.62788
توجد مشكلات تقنية تؤثر على العمل.	40	4.2500	.63043
رفض بعض الزملاء لاستخدام التكنولوجيا يمثل عائقاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية	40	4.0250	.80024
نقص الأجهزة يؤثر على الأداء.	40	3.8750	.88252

## قائمة الملاحق

نقص تكوين الموظفين في مجال التقنيات الحديثة يحد من فعالية الإدارة الإلكترونية.	40	3.8500	86380
Valid N (listwise)	40		

### (5) إختبار فرضيات الدراسة

### إختبار فرضية المستوى: الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإدارة الإلكترونية	40	4.0375	.47700	.07542
الأداء الوظيفي في مديرية التربية	40	3.6900	.46564	.07362
أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	40	4.0792	.49748	.07866

### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					Test Value = 0	
الإدارة الإلكترونية	53.533	39	.000	4.03750	3.8849	4.1901
الأداء الوظيفي في مديرية التربية	50.119	39	.000	3.69000	3.5411	3.8389
أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	51.859	39	.000	4.07917	3.9201	4.2383

### إختبار فرضية علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في مديرية التربية

Correlations			
		الإدارة الإلكترونية	الأداء الوظيفي في مديرية التربية
الإدارة الإلكترونية	Pearson Correlation	1	.579**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
الأداء الوظيفي في مديرية التربية	Pearson Correlation	.579**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

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

### إختبار فرضية التأثير: يوجد أثر لإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مديرية التربية

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.579 <sup>a</sup>	.335	.318	.38463	.335	19.158	1	38	.000

Predictors: (Constant), الإدارة الإلكترونية

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound
(Constant)	1.408	.525		2.683	.011	.346	2.471
الإدارة الإلكترونية	.565	.129	.579	4.377	.000	.304	.827

Dependent Variable: الأداء الوظيفي في مديرية التربية

ANOVA<sup>a</sup>

## قائمة الملاحق

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2.834	1	2.834	19.158	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.622	38	.148		
	Total	8.456	39			

Dependent Variable: الأداء الوظيفي في مديرية التربية  
Predictors: (Constant), الإدارة الإلكترونية

**إختبر فرضية الفروق : لا يوجد فروق لإجابات الموظفين حول أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المديرية التربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس - سنوات الخبرة – المؤهل العلمي ) أولاً : بالنسبة لمتغير الجنس:**

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي	ذكر	22	4.1023	.50653	.10799
	أنثى	18	4.0509	.49930	.11769

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الوظيفي الأداء على الإدارة الإلكترونية تطبيق أثر	Equal variances assumed	.548	.464	.321	38	.750
	Equal variances not assumed			.321	36.648	.750

**ثانياً : بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:**

ANOVA					
أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.959	2	.479	2.040	.144
Within Groups	8.694	37	.235		
Total	9.652	39			

**ثالثاً: بالنسبة للمؤهل العلمي**

ANOVA					
أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.053	3	.018	.067	.977
Within Groups	9.599	36	.267		
Total	9.652	39			

## الملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية، وذلك من خلال دراسة حالة مديرية التربية بولاية مستغانم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات. تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في 40 موظفًا من مختلف الأقسام في قطاع التربية.

أشارت النتائج إلى أن جميع الفرضيات الفرعية قد تم تأكيدها إحصائيًا عند مستوى دلالة مناسب، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مكونات الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين، فقد تبين أن تحسين أنظمة الاتصال الإلكترونية يساهم بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء من خلال تسهيل تدفق المعلومات وتوفير بيئة تواصل أكثر فعالية. كما أكدت النتائج أن تطبيق الأنظمة الإلكترونية شكل دورًا محوريًا في تسريع الإجراءات وتقليص الوقت والتكاليف، وأوضحت الدراسة أن التمكين الإداري الناتج عن استخدام الإدارة الإلكترونية يزيد من استقلالية الموظفين وثقتهم في اتخاذ القرارات، مما يرفع من دافعيتهم ويحسن جودة العمل.

وتوصي الدراسة بتعزيز ثقافة الإدارة الإلكترونية من خلال توفير التدريب المستمر للموظفين، وتطوير الأنظمة الإلكترونية المستخدمة. مع التركيز على تحسين آليات التواصل والتنسيق داخل المؤسسة. هذه الجهود من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي بشكل مستدام في مديرية التربية بولاية مستغانم.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية – اتصال إلكتروني ، نظام إلكتروني ، تمكين إداري ، أداء وظيفي.

**Abstract**

*This study aimed to explore the impact of e-management on job performance in public institutions, specifically through a case study of the Directorate of Education in the Wilaya of Mostaganem. The study employed a descriptive analytical approach and utilized an electronic questionnaire for data collection. A random sample of 40 employees from various departments within the education sector was selected.*

*The results indicated that all sub-hypotheses were statistically confirmed at an appropriate significance level, demonstrating a significant relationship between the components of e-management and the job performance of employees. It was found that improving electronic communication systems effectively enhances performance by facilitating the flow of information and providing a more effective communication environment. The results also confirmed that the implementation of electronic systems plays a crucial role in accelerating administrative procedures and reducing time and costs. Furthermore, the study revealed that the administrative empowerment resulting from the use of e-management increases employees' autonomy and confidence in decision-making, thereby enhancing their motivation and improving work quality.*

*The study recommends promoting a culture of e-management through continuous training for employees, developing the utilized electronic systems, and focusing on improving communication and coordination mechanisms within the institution. These efforts are expected to sustainably enhance job performance in the Directorate of Education in the Wilaya of Mostaganem.*

**Keywords:** E-management, Electronic Communication, Electronic Systems, Administrative Empowerment, Job Performance.