

## علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري

### "دراسة على الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"

إبراهيم محمد إبراهيم عوزي

خريج جامعة الخليل /فلسطين

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (الكمي و النوعي)، لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد مقابلات غير مهيكلة من أجل صياغة أسئلة الاستبانة و مقابلات مهيكلة من أجل تفسير النتائج والاستبانة تم تطبيقها على (200) موظف وموظفة. تراوحت نتائج الدراسة بين العالية و المتوسطة سواء في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية أو الأداء الإداري، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بدرجة عالية ومستوى الأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بدرجة عالية، وأن المهارة الإلكترونية والمهارات الإدارية والتنظيمية تؤثر على الأداء الإداري بدرجة متوسطة، كما تبين أن هناك مشكلات تتعلق بالموارد البشرية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في قلة كفاءة الموظفين في التعامل مع الإدارة الإلكترونية، أن هناك ثقافة منتشرة بين الموظفين لا تدعم تطبيق الثقافة الإلكترونية، وهناك مشكلات تنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في اعتماد الإدارة العليا على الإدارة الإلكترونية، كما أن مركزية القرار تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، والفجوة بين مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى المعوقات التقنية المتمثلة في أن الأجهزة المستخدمة لا تدعم تطبيق البرمجيات الحديثة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وسرعة الانترنت لا تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية، وضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وضعف خدمة الاتصالات، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الأداء الإداري، مديريات التربية والتعليم، محافظة الخليل.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)  
العدد الثالث و الخمسون (أيلول) 2022  
ISSN: 2617-9563

## Abstract

This study aimed at identifying the relation of the electronic management application on the administrative performance of employees in the Directorates of Education in Hebron Governorate. This study used the mixed methods (quantitative and qualitative) approach. To accomplish the objectives of this study, unstructured interviews were prepared to formulate the questionnaire's questions and structured interviews to explain the results of the questionnaire that was distributed to (200) male and female employees. The study results ranged between high and medium, whether in the reality of the electronic management application or administrative performance. The study outcomes indicated that the reality of the electronic management application among the employees of the Directorates of Education in the Hebron governorate is with a high degree, and the electronic skill and administrative and organizational skills affect administrative performance to a moderate degree. It was also found that there are problems related to human resources that limit the electronic management application represented in the lack of employees' efficiency in dealing with the electronic management that there is a widespread culture among employees that does not support the electronic culture application. Moreover, there are organizational problems in the electronic management application represented in the adoption of the higher management on electronic management; the centralization of decision also limits the electronic management application and the gap between the education directorates and the Ministry of Education on the electronic management application. Furthermore, the technical obstacles represented in the devices used do not support the modern software application for the electronic management application, the internet speed does not support the electronic management application with high efficiency, the poor level of Infrastructure necessary for the electronic management application and the weak communication service. The findings indicated that there is a high positive relationship between the electronic management application and the administrative performance of employees in the Directorates of Education in the Hebron governorate.

**Keywords:** *E-Management, Administrative Performance, Education Directorates, Hebron Governorate.*



www.mecsj.com/ar/

## المقدمة

أسهمت التغيرات التكنولوجية في إيجاد أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب التقليدي، بل إن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قد أسهمت في تغيير مضامين العملية الإدارية التقليدية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتنسيق، واتخاذ قرارات، فلم تعد تلك العمليات وتنفيذها يتم بالطرق التقليدية من الأعلى إلى الأسفل، وأسهمت تقنيات تكنولوجيا المعلومات كذلك في تقبل التطورات العلمية، واستثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية بأسرع وقت وبأقل تكلفة، ومع ظهور تكنولوجيا الإنترنت، وتطور تقنية الشبكات والانتشار الواسع والسريع لتطبيقات الأعمال على شبكة الإنترنت التي رافقها انبثاق نماذج الأعمال الإلكترونية، ونضج مفهوم تكنولوجيا المعلومات، ونظم الإدارة الإلكترونية، فاندمجت نظم المعلومات الإدارية مع أنشطة الأعمال الإلكترونية، وأصبحت تلك النظم منظومات لا غنى عنها للتحول من أنموذج الأعمال التقليدي إلى نماذج الأعمال الإلكترونية (خوف، 2010).

ولا شك أن فلسطين من الدول التي أصبحت تسعى وراء التغيير في مجال الإدارة و التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في مختلف القطاعات و نلمس ذلك في ادخال البريد الإلكتروني للعمل والتواصل عن بعد (عطير، 2015).

### مشكلة الدراسة:

إن التطور التكنولوجي والتقني المتسارع في العصر الحالي أسهم بشكل كبير في تطوير القدرات الإدارية والفنية للإداريين في مختلف مديريات التربية والتعليم في محافظات الوطن، لا سيما بعد ظهور فيروس كورونا والتوجه الكبير والنقلة النوعية في مجال استخدام التكنولوجيا ومتابعة الأمور الإدارية عن بعد، ولكون الباحث يعمل في مديرية التربية والتعليم وفي مجال الحاسوب لاحظ دخول مفاهيم تعتبر جديدة على مديرية التربية والتعليم كإدارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني على مديريات التربية والتعليم الذي بات يعتبر من الأمور الأساسية التي تعتمد عليها الدول في تسريع التنمية للخدمات التي تقدمها و التي من شأنها توفير الوقت و الجهد و تقريب المسافات.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى دراسة علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديرية التربية و التعليم في محافظة الخليل وبالتالي معرفة المعوقات التي يمكن أن تواجهها وتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية و التعليم



في محافظة الخليل. وسبل معالجة هذه المعوقات. ومن هذا المنطلق، يرغب الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل في مختلف الأقسام الإدارية والفنية في مكاتب مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

#### أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية هذه الدراسة لكون الباحث يعمل مهندس حاسوب وله اطلاع على المجال الإداري فإنه لاحظ أن الأهمية العملية تظهر في هذه الدراسة من خلال أهمية الإدارة الإلكترونية التي أصبحت مطلباً ملحاً في ظل التطورات الرقمية والمعلوماتية المتسارعة في عصرنا الحديث، ونظراً لأهمية الواقع الرقمي الذي تعيش فيه جميع المنظمات تظهر أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

#### أسئلة الدراسة:

في ضوء ما تقدم يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
2. ما واقع ممارسة الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
3. ما هي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

#### فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
2. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى المتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة،



المؤهل العلمي، التخصص، عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية، تمتلك المديرية موقعاً إلكترونياً "عدا الفيس بوك" على شبكة الانترنت، المديرية).

### متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المتغير التابع: الأداء الإداري

### مصطلحات الدراسة:

الإدارة الإلكترونية: هي نوع من أنواع الاتصال الإداري الذي يمكن المواطن من خلاله أن ينجز كافة أعماله مع الجهات الحكومية من خلال جلوسه أمام الكمبيوتر في مقر عمله أو منزله أو أي مكان آخر (شليبي، 2011).

ويعرف الباحث الإدارة الإلكترونية إجرائياً بأنها أحد طرق الاتصال الإداري بين الموظفين في مديريات التربية والتعليم وقد تم قياسها باستبانة تضم مجموعة من المهارات تمثلت في (المهارة الإلكترونية، المهارة المعلوماتية، المهارات الإدارية والتنظيمية، الموارد البشرية، الموارد الفنية). الأداء الإداري: هو نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات والمنتجات "فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها" (طينة، 2017).

ويعرف الباحث الأداء الإداري إجرائياً بأنه المخرجات الإدارية التي يمكن الحصول عليها نتيجة استخدام التكنولوجيا كأداة لتسهيل المهام الإدارية وقد تم إعداد أداة خصيصاً لقياس ذلك. مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل: وتضم أربع مديريات، مديرية التربية والتعليم شمال الخليل، مديرية التربية والتعليم الخليل، مديرية التربية والتعليم جنوب الخليل، مديرية التربية والتعليم يطا.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

في إطار توفر الثورة المعلوماتية أخذت الأنشطة الحياتية تتحول بالتدريج من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة الجديدة في مجال تقديم الخدمات الإدارية، أو ما يطلق عليه الإدارة الإلكترونية، بهدف تقليل تكلفة الإجراءات الحكومية وما يتعلق بها من عمليات إدارية عن طريق تقديم هذه العمليات والإجراءات المتعلقة بها إلكترونياً. مما يترتب عليه زيادة كفاءة عمل الإدارات خلال تعاملها مع الأفراد والمنظمات، وسهولة التعامل مع



www.mecsj.com/ar/

هذه التقنيات في ظل تطور برمجياتها فالإدارة الإلكترونية تعد نوع من أنواع الاتصال الإداري الذي يمكن المواطن من خلاله أن ينجز كافة أعماله مع الجهات الحكومية من خلال جلوسه أمام الكمبيوتر في مقر عمله أو منزله أو أي مكان آخر. وينطبق هذا أيضاً على الفئات الأخرى من المستفيدين كالشركات و المؤسسات الخاصة والمنظمات. إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إمكانيات مادية وبشرية غير تقليدية، وبالتالي يستدعي تطوير التنظيمات الإدارية داخلياً ليتلائم مع متغيرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وأساليب ونظم الأداء(شليبي،2011).

#### أهداف الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تحقيق النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع فإن الأهداف هي الثمرة التي يجنيها المسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع ويمكن تلخيصها في كما ذكر (شهيناز، 2013): تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية. صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية. تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة. إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني. الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات. الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار. زيادة حجم الاستثمارات التجارية. الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدها.

#### متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية هدفاً ووسيلة من أهداف ووسائل الإدارة الناجحة، لذلك ينبغي توفر متطلبات لتتناغم الإدارة الإلكترونية مع مضمون الإدارة الحديثة، وهذه المتطلبات تتمثل في كما ذكر(خلوف،2010):

1. صياغة الأهداف وتبدأ من تحديد واضح مفصل للأهداف، لغرض تقديم الأنشطة والأعمال والخدمات إلكترونياً بنوعية عالية، لذا تُشتق أهداف الإدارة الإلكترونية من الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، واعتماداً على نوع وطبيعة النشاط المستهدف، ونوع وطبيعة الخدمة المقدمة، وتضع المدرسة أهدافها بحيث تكون واقعية وقابلة للقياس، مع الأخذ



www.mecsj.com/ar/

- بالحسبان متغيرات مثل القدرات التنظيمية الموجودة، والموارد المالية، لتقرر بعد ذلك مراحل تطوير أهدافها، ومداخل تنفيذها.
2. تصميم النظم وتطويرها: تقوم الإدارة المدرسية في هذه المرحلة بمجموعة من الأنشطة التي تساعد في تصميم الأنظمة والبرامج الملائمة للخدمات الإلكترونية وتطويرها، وبما يحقق أهداف المدرسة. وتلك الأنشطة تقوم بربط الأبعاد التقنية للإدارة الإلكترونية بأنشطة المدرسة، وعملياتها، فضلاً عن تحديد أنماط تبادل البيانات والمعلومات داخل المدرسة، وبين المدرسة والجهات الأخرى التي تتعامل معها.
3. التقييم: يرتبط التقييم بالخطوات السابقة، ولاسيما تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ يتم في هذه المرحلة التأكد من مدى تحقيق مجموعة الأهداف والأغراض الموضوعية، فضلاً عن التأكد من أن الأنشطة الإلكترونية للمدرسة قد تطابقت مع ما هو مخطط لها، وعليه تحتاج مرحلة التقييم إلى وضع أدوات لقياس الإنجاز الحالي للإدارة الإلكترونية، وتحديد المعايير المستهدفة، لتحديد حجم الفجوة في الأداء الإلكتروني.
4. المتطلبات الفنية والإدارية والتنظيمية: يرتبط تطور تطبيق الإدارة الإلكترونية بتوافر مجموعة من المتطلبات الضرورية واللازمة لهذا التطور، إن هذه المتطلبات التي يجب توافرها لتحقيق الإدارة الإلكترونية، يمكن تصنيفها إلى نوعين هما: المتطلبات الفنية، والمتطلبات الإدارية والتنظيمية.

### مزايا الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات والتي تستشف من خلال تطبيقها وفيما يأتي سيتم بيان البعض منها على سبيل الحصر وليس إجمالاً (مريم، 2016): إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبون ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى، توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه، تسويق المنتجات والخدمات محلياً وعالمياً، اجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة، تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعددة، تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء، التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.

## معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر، تبعاً لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي(عبان، 2016):

● **المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب الآتية: ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية. غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

● **المعوقات السياسية والقانونية :** تشمل هذه المعوقات ما يلي: الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات التكنولوجية الحديثة ومواكبة العصر الرقمي. تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني ، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي ، وتنتظر في مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته. عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم الاختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

● **المعوقات المالية والتقنية :** حيث تتمحور حول: ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول. قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية. ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشاكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.

● **المعوقات البشرية :** ويمكن تحديدها في الآتي: الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة . الفقر وانخفاض الدخل



www.mecs.com/ar/

الفردية، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.

### المبحث الثاني الأداء الإداري:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوعها، وهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويكاد يكون الأداء الوظيفي الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (ماضي، 2011).

### تعريف الأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية، فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (الأهدل، 2011).

ويعرف (ياسين، 2011) الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

أما عملية قياس الأداء عرفها (الدوري، 2010) بأنها نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد.

### مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

تحدث معظم الأدبيات عن مؤشرات الأداء في منظمات الأعمال وقد ذكرها (صيام، 2010) بأنها تتمثل بـ:

أ . فاعلية المؤسسة: والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها، والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.



ب . **كفاءة المؤسسة:** وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد لهو الكافي لتنفيذه.

ج . **الارتباط / الملائمة:** وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفاً ، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

د . **الاستدامة:** وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفعالية، كما أنّ الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

#### **محددات الأداء المؤسسي:**

الأداء المؤسسي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو نتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاثة متغيرات هي: (الداوي، 2010)

1. الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته للأداء.
2. القدرات والخصائص الفردية: هي القدرات الفردية، والخبرات السابقة، والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
3. إدراك الفرد لدوره المؤسسي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته، وانطباعاته عن الكيفية التي يمارسها في المؤسسة.

مما سبق يمكن القول: إن محددات الأداء المؤسسي تتمثل في المزج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله، وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات، ومدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي ينتمي إليها.

ولتحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكوناته، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، وتكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود



الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهًا في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير، ويفهم عمله، ولن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيّم مستوى أدائه كأداء منخفض. أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي :

من هنا يلاحظ أن عملية تقييم الأداء مهمة للإدارة والأفراد العاملين على حد سواء من حيث تحقيقها لأغراض التالية:

- يمثل تقييم الأداء تغذية راجعة بالنسبة للشخص المقيم وذلك لأنه من الصعب أن يحسن الناس من أدائهم دون الاستفادة من التغذية الراجعة.
- الإدارة بالأهداف: فعندما تعمل الإدارة بالأهداف بشكل جيد فإن الجميع داخل المنظمة يشتركون في تحقيق هدف عام كانوا اشتركوا فيه أصلاً.
- مراجعة سلم الرواتب حيث يفيد تقييم الأداء في مراجعة سلم الأجور والرواتب داخل المنظمة ومحاولة إعادة هيكلية الرواتب حسب نتائج التقييم.
- إنجاح عمليات التخطيط فكلما كان هناك تقييم للأداء كلما كانت الرؤية المستقبلية أوضح وبالتالي كلما كانت المنظمة أقدر على وضع الخطط السليمة.
- الحفاظ على العدالة والمساواة: ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الوسيلة الوحيدة التي تكفل درجة عالية من العدالة والنزاهة بين الموظفين، وذلك لأن قرارات الترقية والعلو والجزاءات ترتبط بنتائج عملية التقييم بشكل دائم (صيام، 2018).

#### مظاهر ضعف الأداء:

من المحتمل أن تجد جزء من الموظفين لديه ضعف في أدائه، وفي هذه الحالة يجب تحديد مكامن الضعف و معرفة أسبابها و استعراض الحلول الممكنة لتحسين أداء الموظف، حيث أن هناك عدة مظاهر يمكن أن نعزو ضعف أداء الموظف إليها ومنها:

1. الإنتاجية الضعيفة، وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
2. الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
3. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية، وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
4. ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخير في اتخاذ القرارات.
5. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي. (الأهدل، 2010).

## كيفية قياس الأداء:

تنبع أهمية قياس الأداء في الكيفية التي يتم من خلالها قياس الأداء، فلقد أشار (يوسف، 2016) إلى أنه ومن أجل أن تحقق عملية قياس الأداء النتائج المطلوبة، لا بد من الاهتمام بمؤشرات تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المرسومة، ومن أهم هذه المؤشرات:

1. الإنتاجية: وتعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات.
  2. الجودة الشاملة: وتعني تحسين الأداء وتطويره بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.
  3. التنافسية: وتعني قدرة المؤسسة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها بالأجل الطويل.
- الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء من البحث إلى استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي استطاع الباحث الحصول عليها بهدف الاستفادة منها في هذه الدراسة الحالية وإثرائها من الناحية النظرية، والاستفادة من التنوع والاختلاف بين نتائج هذه الدراسات.

الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية:

1- دراسة سالم (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف والكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الموظفين في كلية العلوم بالزنتان، وقد أظهرت النتائج وجود معوقات تنظيمية تتمثل في ضعف دعم وزارة التعليم العالي لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وضعف مشاركة الموظفين في وضع الأهداف المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات بشرية تمثلت في ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، بالإضافة إلى المعوقات التقنية المتمثلة في ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وضعف خدمة الاتصالات في الجامعة، وأخيراً المعوقات المالية التي تمثلت في ضعف الدعم الحكومي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

2- دراسة الدويري (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة المكونة من ستة محاور، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغ عدد عينة الدراسة (150) فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: كانت تقديرات أفراد الدراسة للدرجة الكلية لواقع تطبيق



www.mecsj.com/ar/

الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الحكومية مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بين فئات الخبرة ولصالح الفئات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات) مقارنة بفئة الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

**3- دراسة عبد الرحمن (2018):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وسبل تطورها، وفيما إذا كان هنالك فروقاً تبعاً لاختلاف نوع المدارس (حكومية وخاصة). لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت من (45) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي: التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة والتوجيه الإلكتروني، والاتصال الإلكتروني، واتخاذ القرار الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية، والتفويض الإلكتروني. بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (330) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. أسفرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت بدرجة "كبيرة"، وأن هناك فروقاً تعزى لأثر نوع المدارس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، باستثناء مجالي التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني لصالح المدارس الخاصة.

**4- دراسة خلوف (2010):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (652) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (322) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى. ولمتغير الموقع الجغرافي، ولصالح المدينة،

ولمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولصالح الذين تدربوا دورة تدريبية واحدة أو أكثر في مجال الإدارة الإلكترونية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرين، تُعزى لمتغيرات الخبرة الإدارية، أو مجال التخصص، أو موقع المحافظة.

**5-دراسة Shatat (2015):** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية للمدارس الحكومية في مجلس أبوظبي للتعليم. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مجلس أبوظبي للتعليم خلال العام الدراسي 2015/2014. تكونت عينة الدراسة من (153) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثون استبانة تضمنت (48) فقرة موزعة على ثلاثة أنواع. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل المعلمين كان عالياً، ويعتقد أفراد عينة الدراسة بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمجلس أبوظبي للتعليم. كما أظهرت النتائج أن مستوى قبول الإدارة الإلكترونية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مجلس أبوظبي للتعليم كان مرتفعاً بالاعتماد على TAM وأن معامل الارتباط يشير إلى وجود علاقة إيجابية عالية بين عناصر TAM.

#### الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالأداء الإداري:

**1-دراسة الهياف وسلامة (2016):** هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح برنامج لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. تكونت عينة الدراسة من (142) رئيس قسم في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بالطريقة القصدية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة مكونة من (72) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، وهي: الكفايات الإنسانية، والكفايات الفنية التقنية، والكفايات الإدراكية التصورية، بهدف الكشف عن الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة كبيرة، على جميع المجالات، والأداة ككل، وجاء في المرتبة الأولى مجال الكفايات الفنية التقنية، وفي المرتبة الأخيرة، جاء مجال الكفايات الإدراكية التصورية، كما بينت النتائج عدم وجود



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثالث و الخمسون (أيلول) 2022

ISSN: 2617-9563

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية ككل، وعلى جميع المجالات، تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة، تم اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية.

**2-دراسة Elsayed and ALMashikhi (2017):** هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لمدراء المدارس في محافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية حيث اشتملت على 37 فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات تتعلق بالوظائف الإدارية لمدير المدرسة. تم التحقق من صحة الاستبيان من خلال صدق المحكمين؛ تم التحقق من ثباتها باستخدام عامل الثبات ألفا كرونباخ (97%)، وتم تطبيق الاستبانة النهائية على عينة عشوائية قوامها 278 معلماً في مدارس ظفار. تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). ووجدت الدراسة أن مديري المدارس في محافظة ظفار يؤدون واجباتهم الإدارية إلى حد كبير.

#### الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بعلاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري:

**1-دراسة الطيبي وآخرون (2021):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (94) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأعد الباحثون استبانة مكونة من (28) فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات، أشارت النتائج إلى أنّ مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم جاء بدرجة عالية، وحصل مجال الكفايات الإمكانات البشرية على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال البرمجيات ونظم المعلومات، يليه مجال البنية التحتية، ثمّ مجال الممارسات الإدارية لمدراء المدارس. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مستوى دور الإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإداري).

**2-دراسة بكري (2012):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية وجود إدارات إلكترونية بالمنظمات، وعلى مدى تأثيرها على أداء الموظفين، وعلى التعرف على مدى وعي الموظفين بفوائدها ومميزاتها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة

نتائج من أهمها: وجود كوادر بشرية جيدة في مجتمع الدراسة تجيد استخدام التقنية الحديثة المتطورة، ومساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال، ووجود علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين، حيث أنه كلما اتجه الموظفين إلى استخدام الإدارة الإلكترونية كلما تطورت مهاراتهم، وهذا بدوره ساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

**3-دراسة Bataineh (2017):** تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين في المنظمة العامة في محافظة جرش، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، من أجل تحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبيان 24 فقرات لجمع المعلومات الأولية من سكان الدراسة، وجدت الدراسة أن متطلبات الإدارة الإلكترونية متوفرة في الحكم الجمهور جرش، وأظهرت النتائج علاقة إيجابية كبيرة بين جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتسريع اعتماد الإدارة الإلكترونية في الحكم العام في الأردن خصيصا في جرش، واحدة من أهم التوصيات هي المتابعة المستمرة حول تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية في الحكم العام والعامة والخدمة المختلفة من أجل مواكبة التحديات والتنمية والتركيز على إمكانية الوصول والعولمة وتوفير الخدمات المحتملة ضمن نموذج وظيفي شامل لإرضاء أوسع شريحة من المجتمع في أقرب وقت ممكن وفي الأقل تكلفة ممكنة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث الدراسات العربية والأجنبية السابقة في مجال علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية و الأداء الإداري والتي أجريت على قطاعات مختلفة، فبعضها تم تطبيقه على شركات القطاع الخاص و الجامعات وبعضها تم تطبيقه على القطاع العام مثل دراستنا الحالية. أظهرت تلك الدراسات نتائج و توصيات عديدة في مجالات مختلفة و أبرزت علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري، و كذلك أبرزت العديد من المشكلات و العقبات التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية و علاقتها بالأداء الإداري والتي ساعدت الباحث في إثراء دراسته، و في تحديد مشكلة الدراسة و بيان أهميتها و كذلك في تصميم الاستبانة و صياغة عباراتها. وقد تباينت الدراسات السابقة في طريقة تناولها لموضوع الدراسة، فكان كل باحث يتناول دراسته وفقا لرؤيته البحثية، وانطلقت كل دراسة من الدراسات السابقة من مشكلة رئيسية مختلفة



www.mecsj.com/ar/

عن الأخرى حاول من خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج دراسته، ولقد كان الاختلاف ميزة لكونه أعطى الباحث العديد من المعارف و الأفكار حول موضوع الدراسة وإثرائها من الناحية النظرية.

#### ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بالأصالة و الحداثة، فمعظم الدراسات السابقة حاولت دراسة علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في المدارس الحكومية أو المهنية أو الجامعات أو مؤسسات القطاع الخاص، لكن تميزت هذه الدراسة باختيارها لمجتمع الدراسة الممثل (بالموظفين في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل)، وفي حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة العربية و المحلية الأولى التي طبقت على هذا الموضوع و على هذا المجتمع.

#### الطريقة والاجراءات

#### منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج المختلط (الكمي و النوعي) حيث تم استخدام المقابلات غير المهيكلة كأداة نوعية لاستكشاف المتغيرات المرتبطة في موضوع الدراسة خاصة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية وتطبيقها في مديريات التربية و التعليم.

#### مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (471) موظف وموظفة وفق احصائيات وزارة التربية و التعليم الفلسطينية، والجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

المديرية	عدد الذكور	عدد الإناث	عدد الموظفين	عدد العينة
شمال الخليل	65	35	100	42
الخليل	116	25	141	60
جنوب الخليل	75	75	150	64
يطا	65	15	80	34
المجموع	321	150	471	200

## عينة الدراسة

تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية غير المنتظمة، بحيث تكون ممثلة لمجتمعها بالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات وفقاً للمديرية، وبشكل عام تكونت عينة الدراسة من (200) موظف وموظفة، طبقت عليهم الاستبانة، و(7) موظفين تم تطبيق عليهم أداة المقابلة المهيكلية و (4) مقابلات غير مهيكلية، أي بنسبة (42.5%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وذلك كما هو واضح في جدول (2)، والجدول الآتي يوضح ذلك كون أعداد الموظفين في المديريات متفاوت.

جدول (2): الأعداد والنسب المئوية لخصائص العينة الديموغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
<b>الجنس</b>		
ذكر	132	66.0
أنثى	68	34.0
المجموع	200	100%
<b>العمر</b>		
أقل من 35 سنة	53	26.5
بين 35 سنة و 50 سنة	91	45.5
أكثر من 50 سنة	56	28.0
المجموع	200	100%
<b>سنوات الخبرة</b>		
أقل من 5 سنوات	28	17.0
بين 5-10 سنوات	41	20.5
أكثر من 10 سنوات	131	65.5
المجموع	200	100%
<b>المؤهل العلمي</b>		
ماجستير فأعلى	46	23.0



www.mecs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)  
العدد الثالث و الخمسون (أيلول) 2022  
ISSN: 2617-9563

61.0	122	بكالوريوس
16.0	32	دبلوم
100%	200	المجموع
<b>التخصص</b>		
43.5	87	علمي
51.5	103	أدبي
5.0	10	غير ذلك
100%	200	المجموع
<b>عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية</b>		
41.5	83	لا يوجد
58.5	117	واحدة فأكثر
100%	200	المجموع
<b>تمتلك المديرية موقعاً إلكترونياً " عدا الفيس بوك " على شبكة الانترنت</b>		
71.5	143	نعم
28.5	57	لا
100%	200	المجموع
<b>المديرية</b>		
21.0	42	شمال الخليل
30.0	60	وسط الخليل
32.0	64	جنوب الخليل
17.0	34	يطا
100%	200	المجموع

أدوات الدراسة

وصف أدوات الدراسة:

تم صياغة أدوات الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة والمقابلات غير المهيكلة،



والمقابلات الهيكلية، وتمحورت أسئلة المقابلة حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري، فقد تم الاعتماد على المقابلات غير الهيكلية من أجل صياغة مشكلة الدراسة والوصول إلى المشكلات التي تواجه الموظفين في المديرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما المقابلات الهيكلية فقد تكونت من (7) أسئلة.

تتكون أداة الاستبانة من (59) فقرة، تقيس علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري، حيث تكون مجال الإدارة الإلكترونية من خمسة أبعاد وهي: (المهارة الإلكترونية، المهارة المعلوماتية، المهارات الإدارية والتنظيمية، الموارد البشرية، الموارد الفنية)، حيث تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على دراسة خلوف (2010)، ودراسة الطيبي وآخرون (2021)، ويتم الإجابة على الفقرات الخاصة بالمجالات عن طريق اختيار المستجيب للإجابة على سلم وفق تدرج ليكرت الخماسي، حيث تكون سلم الاستجابة من (5) درجات، هي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجة، قليلة جداً (1) درجة.

أما المقابلة الهيكلية تم صياغة أسئلتها بالاعتماد على الدراسات السابقة والمقابلات غير الهيكلية والاستبانة.

**صدق أداة الدراسة:**

### **1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري)**

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص في علم الإدارة، والتعليم والبالغ عددهم (7) محكمين، وذلك لتحديد مدى وضوح الفقرات، ودقة الصياغة اللغوية وانتمائها للمجال، وإبداء الملاحظات حول الفقرات بالحذف والتعديل، أو الموافقة على صحتها، وتم الأخذ بالملاحظات حتى خرجت في صورتها النهائية.

### **2. صدق الاتساق الداخلي**

قام الباحث ولأغراض التوصل إلى صدق أداة الدراسة بحساب صدق الاتساق الداخلي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3)

جدول (3): نتائج الاتساق الداخلي (Factorial Analysis) لفقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية.



www.mecsj.com/ar/

الرقم	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرقم	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرقم	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	0.381	0.000	21	0.237	0.000	41	0.365	0.000
.2	0.388	0.000	22	0.405	0.000	42	0.337	0.000
.3	0.322	0.000	23	0.424	0.000	43	0.447	0.000
.4	0.219	0.000	24	0.474	0.000	44	0.383	0.000
.5	0.191	0.001	25	0.69	0.000	45	0.228	0.000
.6	0.333	0.000	26	0.433	0.000	46	0.207	0.000
.7	0.338	0.000	27	0.572	0.000	47	0.188	0.000
.8	0.345	0.000	28	0.476	0.000	48	0.372	0.000
.9	0.358	0.000	29	0.347	0.000	49	0.439	0.000
.10	0.306	0.000	30	0.425	0.000	50	0.437	0.000
.11	0.421	0.000	31	0.511	0.000	51	0.384	0.000
.12	0.384	0.000	32	0.434	0.000	52	0.477	0.000
.13	0.267	0.000	33	0.283	0.000	53	0.474	0.000
.14	0.374	0.000	34	0.365	0.000	54	0.477	0.000
.15	0.360	0.000	35	0.337	0.000	55	0.471	0.000
.16	0.324	0.000	36	0.447	0.000	56	0.475	0.000
.17	0.400	0.000	37	0.425	0.000	57	0.376	0.000
.18	0.405	0.000	38	0.511	0.000	58	0.349	0.000
.19	0.492	0.000	39	0.434	0.000	59	0.403	0.000



www.mecsj.com/ar/

			0.000	0.283	40	0.000	0.435	.20
--	--	--	-------	-------	----	-------	-------	-----

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معاً في قياس علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري.

#### ثبات أداة الدراسة

قام الباحث لأغراض التوصل إلى ثبات أداة الدراسة بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وتشير البيانات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبهذا أصبحت أداة الدراسة جاهزاً للتطبيق بصورتها النهائية، حيث بلغت قيمة الثبات (96%). تم ذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): مفتاح المتوسطات الحسابية لتصحيح أداة الدراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري
2.33-1.00	% 20.0 - % 46.6	منخفضة
3.67-2.34	% 46.7 - % 73.3	متوسطة
5.00-3.68	% 73.4 - % 100	عالية

بما أن أداة الدراسة تتكون من سلم استجابة خماسي، تم حساب فئات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري، لتحديد مستوى الحكم على متغيرات الدراسة، هل هي مرتفعة أم منخفضة، أم متوسطة؟ وفق المعادلة التالية:

$$\text{مدى أداة الدراسة} = \text{الحد الأعلى لأداة الدراسة} - \text{الحد الأدنى لأداة الدراسة} = (5-1) = 4$$

$$\text{قسمة المدى على الحد الأعلى} = 3/4 = 1.33$$

حيث إن طول الفترة يساوي (1.33) فإنه يتم تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح حيث تأخذ الاستجابة (منخفضة) متوسط مرجح (2.33-1.00)، والاستجابة (متوسطة) متوسط



www.mecsj.com/ar/

مرجح (3.67-2.34)، والاستجابة (عالية) متوسط مرجح (3.68-5.00)، وبناء عليه يكون مفتاح التصحيح لأداة الدراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري.

نتائج الدراسة و مناقشتها

الإجابة على أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الأول:

1. ما علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

وللإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل على مقياس واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية المستخدم في الدراسة والجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل على مقياس واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية المستخدم في الدراسة

الدرجة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
عالية	79.0	0.67	3.95	المهارة الإلكترونية
عالية	76.6	0.61	3.83	المهارة المعلوماتية
عالية	78.2	0.68	3.91	المهارات الإدارية والتنظيمية
عالية	77.2	0.68	3.86	الموارد البشرية
عالية	77.2	0.65	3.86	الموارد الفنية
عالية	77.6	0.56	3.88	الدرجة الكلية لمقياس تطبيق الإدارة الإلكترونية

يتضح من المعطيات في الجدول (5) أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.88)، وبلغ الوزن النسبي له (77.6%)، أي بدرجة عالية، وكان الترتيب حسب النسبة والأهمية



كالتالي: المهارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.95) وبوزن نسبي بلغ (79.0%) أي بدرجة عالية، وتلاه المهارات الإدارية والتنظيمية بمتوسط حسابي (3.91) وبوزن نسبي بلغ (78.2%) أي بدرجة عالية، وتلاه المهارة المعلوماتية بمتوسط حسابي (3.83) وبوزن نسبي بلغ (78.2%) أي بدرجة عالية، وتلاه الموارد البشرية والفنية بمتوسط حسابي (3.86) وبوزن نسبي بلغ (77.2%) أي بدرجة عالية.

أظهرت المقابلات أن جميع الموظفين لديهم قدرة على استخدام الحاسوب بمهارة عالية، وقد قال أحد أفراد العينة: "أن الموظفين يستخدمون الحاسوب بشكل مستمر من خلال الأعمال التي يقومون بها، وأن الزملاء داخل العمل يتبادلون الخبرات الإلكترونية وذلك لأنها أصبحت من متطلبات العمل، فجميع الموظفين مجبرون على اتقان هذه المهارة، وأضاف آخر أن هناك توجه نحو تلك المهارة لأنها أصبحت ضرورة من ضرورات العمل".

تبين من خلال المقابلات أن المهارات الإدارية والتنظيمية من ضروريات العمل الإداري لذا فجميع الموظفين يعملون كفريق في مديريات التربية والتعليم من أجل تنظيم الأعمال بالشكل الأفضل، وقد قال أحد أفراد العينة: "أننا نعمل كفريق في المديرية من أجل تنظيم الأعمال بشكل يسهل على الجميع أداء المهام بمهارة".

أظهرت نتائج المقابلات أن الموارد البشرية في المديريات مؤهل بشكل كامل، وقد قال أحدهم: "أن الموظفين يعملون على تطوير أنفسهم بشكل مستمر من أجل أن يكونوا على مستوى عالي من أداء المهام المنوطة إليهم".

تبين من خلال المقابلات أن جميع المكاتب في مديريات التربية والتعليم تحتوي على أجهزة تمكنهم من القيام بالأعمال المنوطة إليهم بكفاءة، ولكن هناك بعض الأجهزة والمعدات تحتاج إلى صيانة وبعضها يحتاج إلى تجديد، وقد قال أحد أفراد العينة: "أن الأجهزة الموجودة في المكتب تقوم بعملها بالشكل المطلوب ولكنها بطيئة".

تبين أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بدرجة عالية. ومن خلال آراء الباحثين وممارساتهم التي ظهرت بدرجة عالية، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: أن الموظفين في مديريات التربية والتعليم يمتلكون المهارة الإلكترونية والمهارات الإدارية والتنظيمية والمهارة المعلوماتية بدرجة عالية، ولدى المديريات الموارد البشرية والفنية مؤهلة بدرجة عالية.



www.mecs.com/ar/

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الدويري (2020) ودراسة عبد الرحمن (2018) ودراسة (Shatat)، (2015) دراسة الطيبي وآخرون (2021) ودراسة (Shatat، 2015)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة خلوف (2010) التي أظهرت تطبيق منخفض للإدارة الإلكترونية.

### سؤال الدراسة الثاني:

1. ما واقع ممارسة الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل على مقياس الأداء الإداري المستخدم في الدراسة والجدول (6)

جدول (6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس الأداء الإداري، وترتيبها حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1.	ساعدتني التكنولوجيا على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة في الوقت المناسب	4.35	0.71	87	عالية
2.	ساعدتني التكنولوجيا على التكيف عند حدوث الحالات الطارئة في العمل	4.25	0.81	85	عالية
3.	ساعدني تطبيق التكنولوجيا من خفض أعباء الأعمال اليومية	4.23	0.79	84.6	عالية



www.mecs.j.com/ar/

عالية	84.6	0.78	4.23	ساعدتني التكنولوجيا على بذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	.4
عالية	83.8	0.73	4.19	ساعدتني التكنولوجيا على التعميم ومناقشة التعليمات و المواد التي تصل من الجهات المسؤولة	.5
عالية	83.6	0.72	4.18	ساعدتني التكنولوجيا بالالتزام أكثر في مواعيد الحضور	.6
عالية	82.8	0.86	4.14	ساعدتني التكنولوجيا على الالتزام بجودة الأداء	.7
عالية	82.2	0.83	4.11	ساعدتني التكنولوجيا على التنسيق بين زملائي لإنجاز العمل	.8
عالية	81.8	0.79	4.09	ساعدتني التكنولوجيا على الإبداع وتطوير العمل	.9
عالية	81	0.94	4.05	ساعدتني التكنولوجيا على زيادة قدرتي في اتخاذ القرارات الهامة	.10
عالية	80.8	0.85	4.04	ساعدتني التكنولوجيا على وضع الخطط السنوية وفق الأسس العلمية	.11
عالية	80.6	0.85	4.03	يتم بناء القرارات على معلومات تم جمعها بواسطة التكنولوجيا	.12
عالية	79.8	0.78	3.99	ساعدتني التكنولوجيا على توزيع المهام الإدارية وفق القدرة	.13



www.mecsj.com/ar/

عالية	79.8	0.78	3.99	ساعدتني التكنولوجيا على وضع ترتيبات وقائية وعلاجية للمشكلات الصحية والاجتماعية	.14
عالية	78.8	0.83	3.94	ساعدتني التكنولوجيا على توزيع المهام الإدارية وفق الكفاءة	.15
عالية	<b>82.4</b>	<b>0.55</b>	<b>4.12</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يتضح من الجدول (6) أن مستوى الأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بدرجة عالية، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية الفقرة (7) التي جاءت في المرتبة الأولى، والتي نصها (ساعدتني التكنولوجيا على إنجاز الأعمال بالطريقة الصحية في الوقت المناسب)، بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وبوزن نسبي (87.0%) وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي نصها (ساعدتني التكنولوجيا على توزيع المهام الإدارية وفق الكفاءة)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبوزن نسبي (78.8%).

تبين أن مستوى الأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بدرجة عالية. ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم التي ظهرت بدرجة عالية، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: أن التكنولوجيا ساعدت الموظفين في مديريات التربية والتعليم على إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة في الوقت المناسب، كما ساعدت على التكيف عند حدوث الحالات الطارئة في العمل، وكذلك في خفض الأعباء الأعمال اليومية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Elsayed and ALMashikhi، 2017).

**سؤال الدراسة الثالث: ما هي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟**

أظهرت النتائج أن هناك ضعف في شبكات الانترنت، كما أن التدريب على الإدارة الإلكترونية بشكل قليل، وقلة خبرة والكفاءة للعاملين في التعامل مع الإدارة الإلكترونية وعدم اعتماد الإدارة العليا على الإدارة الإلكترونية، كما أن هناك فجوة بين المديريات التربوية والتعليم



وزارة التربية والتعليم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقلّة الإمكانيات المادية من أجل تطوير شبكات الانترنت وخاصة أن سرعة الانترنت المتوفرة في المديرية ضعيفة والبنية التحتية، كما أن الأجهزة المستخدمة لا تدعم تطبيق البرمجيات الحديثة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن مركزية القرار تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن هناك ثقافة منتشرة بين الموظفين لا تدعم تطبيق الثقافة الإلكترونية، كما أن هناك مقاومة للتغيير في المديرية.

من خلال المقابلات تبين أن الموظفين بحاجة إلى تدريب بشكل مستمر على التقنيات الحديثة التي تدعم العمل الإداري وأن أهم المشكلات التي تواجه الموظفين أن هناك العديد من البرامج الحاسوبية المتطورة التي توفر الوقت والجهد لا يستطيع الموظفون أن يستخدموها، كما أن الأجهزة المتوفرة في مديريات التربية والتعليم لا تدعم تلك البرامج، والانترنت يكون بسرعة محدودة غير كافية، وقد قال أحد أفراد العينة: أن البنية التحتية تحتاج إلى تطوير بشكل مستمر في ظل بيئة تكنولوجية متطورة، وقال آخر: أن الإنترنت ضعيف في مديرية التربية والتعليم، وأضاف آخر: أنه لا يوجد ثقة في الأسلوب الإلكتروني في المديرية لذا يطلب منا المهام ورقياً وإلكترونياً.

يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديريات التربية والتعليم: أن هناك معوقات تتعلق بالموارد البشرية التي تمثلت في قلة وكفاءة الموظفين في التعامل مع الإدارة الإلكترونية، أن هناك ثقافة منتشرة بين الموظفين لا تدعم تطبيق الثقافة الإلكترونية، كما أن هناك مقاومة للتغيير في المديرية.

وهناك معوقات تنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت في اعتماد الإدارة العليا على الإدارة الإلكترونية، كما أن مركزية القرار تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية، والفجوة بين المديرية التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سالم (2021) في مركزية القرار.

بالإضافة إلى المعوقات التقنية المتمثلة في أن الأجهزة المستخدمة لا تدعم تطبيق البرمجيات الحديثة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وسرعة الانترنت لا تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية، وضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وضعف خدمة الاتصالات، وقد أكدت على ذلك دراسة سالم (2021)، كما تتفق دراسة (Moloi and Mutula، 2007) في ضعف البنية التحتية.

### تحليل الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محوري تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما هو موضح في الجدول (7)

جدول (7): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل:

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (r)	المتغيرات	
0.000	0.653	الأداء الإداري	المهارة الإلكترونية
0.000	0.693		المهارة المعلوماتية
0.000	0.631		المهارة الإدارية والتنظيمية
0.000	0.748		الموارد البشرية
0.000	0.702		الموارد الفنية
0.000	0.798		تطبيق الإدارة الإلكترونية

يلاحظ من الجدول (7) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.798)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم التي أظهرت وجود علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، يمكن تلخيص ما



www.mecsj.com/ar/

سبق بالاستنتاجات التالية: أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد في تطوير المهارة المعلوماتية، الموارد البشرية والفنية بدرجة مرتفعة، كما نجد أن المهارة الإلكترونية والمهارات الإدارية والتنظيمية تؤثر على الأداء الإداري بدرجة متوسطة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بكري 2012)، دراسة (Bataineh، 2017)، دراسة (Nawafleh، 2018)

يرى الباحث أن مديريات التربية والتعليم يوجد فيها كوادر بشرية جيدة تجيد استخدام التقنية الحديثة المتطورة، ومساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال، كلما اتجه الموظفين إلى استخدام الإدارة الإلكترونية كلما تطورت مهاراتهم، وهذا بدوره ساهم في تحسين الأداء.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى المتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية، تمتلك المديرية موقعاً إلكترونياً " عدا الفيس بوك " على شبكة الانترنت، المديرية).

أولاً: الجنس

تم استخدام اختبار ت (t-test) لحساب للفروق في متوسطات علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس وذلك كما هو واضح في الجدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في متوسطات علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	ذكر	4.0927	0.49459	3.293**	0.001
	أنثى	3.8379	0.56161		

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)،  
درجات الحرية = 198، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة (ت)  
الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58  
تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في  
علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في  
محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت)  
الجدولية (2.58) عند مستوى دلالة (0.01). وقد كانت الفروق لصالح الذكور لأن المتوسط  
الحسابي لديهم أعلى.  
ثانياً: العمر

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات  
علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في  
محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر وذلك كما هو واضح في الجدول (9)  
جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في علاقة تطبيق  
الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير  
العمر (ن=200)

الدالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0.121	2.137	0.595	2	1.191	بين المجموعات
			0.279	197	54.899	داخل المجموعات
				199	56.090	المجموع

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في  
علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في  
محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر، حيث كانت جميع قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة أكبر من  
مستوى دلالة (0.05)، بينما تبين أن هناك فروقاً في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في  
مستوى الأداء الإداري تبعاً لمتغير العمر.

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات الأداء الإداري تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (10).

جدول (10): نتائج اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات الأداء الإداري تعزى لمتغير العمر

المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 35 سنة	بين 35 سنة و 50 سنة	أكثر من 50 سنة
الأداء الإداري	أقل من 35 سنة	4.02			
	بين 35 سنة و 50 سنة	4.22			0.232967
	أكثر من 50 سنة	3.99		- 0.232967	

ظهرت فروق بين الموظفين ذوي العمر (بين 35 سنة و 50 سنة) من جهة وبين الموظفين وذوي العمر (أكثر من 50 سنة) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح ذوي العمر (بين 35 سنة و 50 سنة) الذين كان الأداء الإداري عندهم أعلى.

#### ثالثاً: سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك كما هو واضح في الجدول (11)

جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن=200)

الدالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0.772	0.259	2	0.147	بين المجموعات
			197	55.943	داخل المجموعات
			199	56.090	المجموع

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت جميع قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة أكبر من مستوى دلالة (0.05).

#### رابعاً: المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك كما هو واضح في الجدول (12) جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن=200)

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة	0.962	0.039	0.011	2	0.022	بين المجموعات
			0.285	197	56.068	داخل المجموعات
				199	56.090	المجموع

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت جميع قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة أكبر من مستوى دلالة (0.05).

#### خامساً: التخصص

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص وذلك كما هو واضح في الجدول (13).

جدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص (ن=200)

الدالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0.103	2.299	0.640	2	1.279	بين المجموعات
			0.278	197	54.810	داخل المجموعات
				199	56.090	المجموع

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص، حيث كانت جميع قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة أكبر من مستوى دلالة (0.05).

#### سادساً: عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية

تم استخدام اختبار ت (t-test) لحساب للفروق في متوسطات علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية وذلك كما هو واضح في الجدول (14)

جدول (14): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في متوسطات علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية

الدلالة الإحصائية		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية
دالة	0.000	5.006**	0.58298	3.7953	لا يوجد
			0.43469	4.1556	واحدة فأكثر

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في

محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث كانت جميع قيم (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (2.58) عند مستوى دلالة (0.01). وقد كانت الفروق لصالح من يمتلك دورة واحدة فأكثر في مجال الإدارة الإلكترونية لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

**سابعاً: تمتلك المديرية موقعاً إلكترونياً " عدا الفيس بوك " على شبكة الانترنت**

تم استخدام اختبار ت (t-test) لحساب للفروق في متوسطات علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير تمتلك المديرية موقعاً إلكترونياً " عدا الفيس بوك " على شبكة الانترنت وذلك كما هو واضح في الجدول (15)

جدول (15): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في متوسطات علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير تمتلك المديرية موقعاً إلكترونياً " عدا الفيس بوك " على شبكة الانترنت

الدالة الإحصائية		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تمتلك المديرية موقعاً إلكترونياً " عدا الفيس بوك " على شبكة الانترنت
غير دالة	0.231	1.201	0.56211	4.0345	نعم
			0.43948	3.9347	لا

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير تمتلك المديرية موقعاً إلكترونياً " عدا الفيس بوك " على شبكة الانترنت، حيث كانت جميع قيم (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية (2.58) عند مستوى دلالة (0.01). وقد كانت الفروق لصالح من يمتلك دورة واحدة فأكثر في مجال الإدارة الإلكترونية لأن المتوسط الحسابي لديهم أعلى.

**ثامناً: المديرية**

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في متوسطات

علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية وذلك كما هو واضح في الجدول (16)

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية (ن=200)

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة	0.219	1.490	0.417	3	1.251	بين المجموعات
			0.280	196	54.839	داخل المجموعات
				199	56.090	المجموع

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، حيث كانت جميع قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة أكبر من مستوى دلالة (0.05).

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى إلى المتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية، تمتلك المديرية موقعاً إلكترونياً " عدا الفيس بوك" على شبكة الانترنت، المديرية)، بينما تبين وجود فروقاً لتعزى لمتغير الجنس وعدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية لصالح الذكور، ومن لديهم دورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال آراء الباحثين وممارساتهم يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: أن الذكور ومن لديهم دورات في مجال الإدارة الإلكترونية تأثيرهم على أدائهم الإداري يكون أكثر من غيرهم من الموظفين في مديريات التربية والتعليم.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الطيطي وآخرون (2021) ودراسة الهياف وسلامة (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإداري،



www.mecsj.com/ar/

كما تتفق مع دراسة خلوف (2010) التي أظهرت فروقاً لصالح الذكور، ولمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولصالح الذين تدرّبوا دورة تدريبية واحدة أو أكثر في مجال الإدارة الإلكترونية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الدويري (2020) التي لم تظهر فروقاً تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروقاً في الخبرة لصالح الفئات (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات).

### التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1. تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية.
2. ضرورة وضع استراتيجيات لتدريب الموظفين على مهارات الإدارة الإلكترونية.
3. استخدام تقنيات جديدة تضمن حماية البيانات والمستندات وأن تكون برامج دائمة وليست مؤقتة تخضع للتعديل بين الحين الآخر، حيث أنصح بالتعاقد مع شركات تكنولوجيا ذات تخصص أمن معلومات.
4. تطوير نظام الإدارة الإلكترونية بالاستعانة بتقنيات النظم الخبيرة في تطوير النظام وزيادة كفاءته، حيث أقترح استخدام نظام إدارة عمليات كامل لوزارة التربية والتعليم ترتبط فيها جميع مديريات التربية والتعليم وجميع أقسامها (ERP System).
5. ضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف، والعمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال تكثيف الدورات التدريبية والفيديوهات التوعوية.

## المراجع:

- إبراهيم، أسامة (2020)، أثر الوقت على الاداء المؤسسي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون، ص 151- 185.
- أحمد، محمد سمير (2009). الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الأهدل، أمجد (2011)، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، جامعة الشرق الأوسط.
- بكري، بدور، (2012)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين (دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- خروف، إيمان حسن مصطفى. (2010). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- الداوي، الشيخ (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، عدد7.
- الدوري، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- الدويري، محمود. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن في ضوء عمليات ادارة المعرفة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 4، ص696-727.
- سالم، أحمد. (2021). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية بمالانج، ليبيا.
- سالم، مؤيد و صالح، عادل (2016): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، اربد : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- شليبي، جمانة عبد الوهاب. (2011). واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين.



www.mecsj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)  
العدد الثالث والخمسون (أيلول) 2022  
ISSN: 2617-9563

- شهيناز، بلجبلح، (2013)، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة – التجربة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسلة، الجزائر.
- صيام، آمال (2010)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة.
- طنينة، فهد (2017). أثر الرقابة الداخلية على الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- الطيبي، محمد وآخرون (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني، 1(15). ص32-16
- عبان، عبدالقادر (2016). تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر – دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.
- عبد الرحمن، إيمان. (2018). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان وسبل تطويرها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 6، 1-29.
- عشور، عبد الكريم.(2010). دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري – قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر.
- عطير، ربيع. (2014). واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية/ خضوري وسبل تطويرها، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، المجلد الخامس، العدد التاسع، ص80-120.
- ماضي، صبري (2011)، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مريم، ساسي، (2016)، الإدارة الإلكترونية، "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير في القانون العام، جامعة أكلي محند أولحاج –البويرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- الهياف، هياف وسلامة، كايد. (2016). برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. مج.4، ع.16، ص285-322.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)  
العدد الثالث والخمسون (أيلول) 2022  
ISSN: 2617-9563

- ياسين، رزان وأبو شقندم، عزة وسعيري، معتر والمصري، مجد (2011)، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية. يوسف، مصطفى (2016): إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- Bataineh, Kh. (2017). The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate, Journal of Management and Strategy 8(5):86. DOI:10.5430/jms.v8n5p86
- Elsayed, A and ALMashikhi, K. (2017). Developing Administrative Performance of School Principals in Dhofar Governorate from the Viewpoints of Teachers, International Journal Of Humanities And Cultural Studies, ISSN 2356-5926, 4(3), 105-119.
- Moloi, Julie and Mutula, Stephen (2007) E-Records Management in an E-Government setting in Botswana, Information Development, Vol. 23, No. 290
- Nawafleh, (2018). The impact of E-management on employee job performance in public management, International Journal of Public Sector Performance Management 4(4):433-451, DOI:10.1504/IJPSM.
- Shatat, F. (2015). E-Administration in The Public Schools of The Abu Dhabi Education Council From Teachers' View Point, Information and Knowledge Management, 5(7), 131-142.