



كُلية الدراسات العليا

علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري

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

**The Relation of E-management Application with Administrative  
Performance: A Case Study of Staff in the Directorates of Education  
in the Hebron Governorate**

إعداد

إبراهيم محمد إبراهيم عوضي

إشراف

د. محمد الجعبري

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا  
والبحث العلمي في جامعة الخليل

2022م

## إجازة الرسالة

علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري

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

إعداد الطالب

إبراهيم محمد إبراهيم عوضي

إشراف

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة يوم الأحد بتاريخ 19 / 06 / 2022، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع  


أعضاء لجنة المناقشة

د. محمد الجعبري / مشرفاً ورئيساً

أ.د. سمير أبو زنيد / ممتحناً داخلياً

د. حكم حجة / ممتحناً خارجياً

الخليل - فلسطين

1443 هـ - 2022 م

## الإهداء

إلى من قاد البشرية و عقولهم إلى مرفأ الأمان، معلم البشرية الأول محمد صلى الله عليه

وسلم

إلى روح جدي و جدتي الطاهرتين

إلى أبي العزيز على قلبي

إليك أمي نبع المحبة والعطاء

إلى من كانت ظلي حين يلفحني التعب زوجتي المخلصة

إلى أخي وأخواتي و أولادي حفظهم الله ورعاهم

إلى كل الأصدقاء من كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي

إلى كل من ساهم في تعليمي ولو بحرف في حياتي الدراسية

إلى هؤلاء جميعاً أهدي عملي هذا.

## شكر وتقدير

الحمد لله و الشكر له كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه، عدد خلقه و رضا نفسه و زنة عرشه و مداد كلماته على أن منّ عليّ بإنجاز هذه الدراسة، و الصلاة و السلام على أفضل الخلق سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات و أتم التسليم.

أتوجه بالشكر لجامعة الخليل و الهيئة التدريسية فيها و أخص بالذكر الدكتور محمد الجعبري الذي كان بعد الله المعين الأول لي على إتمام هذه الدراسة، فله كل التقدير و الامتتان.

و أتوجه بالشكر للسادة المناقشين، سعادة الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد الممتحن الداخلي و سعادة الدكتور حكم حجة الممتحن الخارجي، لموافقتهم على مناقشة الرسالة، فلهم كل الثناء على ذلك.

وأتقدم بالشكر و التقدير للقائمين على إخراج المناقشة، وفي مقدمتهم عمادة الدراسات العليا، و أتوجه بالشكر و الامتتان لكل من قدم لي المساعدة خلال مراحل إعداد هذه الرسالة، ولكل من ساهم في إنجازها.

## قائمة المحتويات

ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	الملخص باللغة العربية
م	<b>Abstract</b>
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة:
3	3.1 أهمية الدراسة:
4	4.1 أهداف الدراسة:
4	5.1 أسئلة الدراسة:
5	6.1 فرضيات الدراسة:
6	7.1 نموذج الدراسة ومتغيراتها
6	8.1 متغيرات الدراسة
7	9.1 حدود الدراسة:
7	10.1 مصطلحات الدراسة:
8	11.1 هيكلية الدراسة
9	الفصل الثاني
9	الإطار النظري والدراسات السابقة
9	1.2 المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية
9	1.1.2 التمهيد
10	2.1.2 خصائص الإدارة الإلكترونية
11	3.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية:
11	4.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

13	5.1.2 تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريبياً:
13	6.1.2 مزايا الإدارة الإلكترونية
14	7.1.2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية :
16	2.2 المبحث الثاني الأداء الإداري:
16	1.2.2 تعريف الأداء:
17	2.2.2 تعريف الأداء المؤسسي:
19	3.2.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي :
20	4.2.2 أنواع تقييم الأداء:
20	5.2.2 محددات الأداء المؤسسي:
21	6.2.2 أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي :
23	7.2.2 خطوات عملية تحسين الأداء
24	8.2.2 معايير تقييم الأداء المؤسسي
25	9.2.2 مظاهر ضعف الأداء:
25	10.2.2 كيفية قياس الأداء:
26	11.2.2 الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء:
27	3.2 الدراسات السابقة:
28	1.3.2 الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية:
37	2.3.2 الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالأداء الإداري:
40	3.3.2 الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بعلاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري:
44	4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
45	5.3.2 ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث
46	الطريقة والجراءات
46	1.3 مقدمة
46	2.3 منهج الدراسة
46	3.3 مجتمع الدراسة
47	4.3 عينة الدراسة
50	5.3 أدوات الدراسة
54	6.3 إجراءات الدراسة

55	7.3 متغيرات الدراسة
55	8.3 الأساليب الإحصائية
58	الفصل الرابع
58	نتائج الدراسة
58	1.4 مقدمة:
58	2.4 الإجابة على أسئلة الدراسة
70	3.4 تحليل الفرضيات:
85	الفصل الخامس
85	مناقشة النتائج والتوصيات
86	1.5 مناقشة النتائج
91	2.5 التوصيات
93	المراجع:
100	الملاحق

## قائمة الجداول

- جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس ..... 47
- جدول (2.3): الأعداد والنسب المنوية لخصائص العينة الديموغرافية ..... 47
- جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي (Factorial Analysis) لفقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية. .... 51
- جدول (4.3): نتائج معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة. .... 53
- جدول (5.3): مفتاح المتوسطات الحسابي لتصحيح أداة الدراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري ..... 56
- جدول (4.1): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل على مقياس واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية المستخدم في الدراسة ..... 59
- جدول (4.2): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس المهارة الإلكترونية ، وترتيبها حسب الأهمية ..... 60
- جدول (4.3): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس المهارة المعلوماتية، وترتيبها حسب الأهمية ..... 61
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس المهارات الإدارية والتنظيمية، وترتيبها حسب الأهمية ..... 63
- جدول (4.5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس مستوى الموارد البشرية، وترتيبها حسب الأهمية ..... 65
- جدول (4.6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس مستوى الموارد الفنية ، وترتيبها حسب الأهمية ..... 66
- جدول (4.7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس الأداء الإداري، وترتيبها حسب الأهمية ..... 68
- جدول (4.8): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل: ..... 70
- جدول (4.9): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين المهارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل: ..... 71
- جدول (4.10): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين المهارة المعلوماتية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل: ..... 72
- جدول (4.11): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين المهارات الإدارية والتنظيمية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل: ..... 73
- جدول (4.12): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الموارد البشرية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل: ..... 74
- جدول (4.13): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الموارد الفنية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل: ..... 74
- جدول (4.14): 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 الجنس ..... 75
- جدول (4.15): 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) ..... 76



- جدول (4. 16): نتائج اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات الأداء الإداري  
 78 تعزى لمتغير العمر.....
- جدول (4. 17): 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) ..... 78
- جدول (4. 18): 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) ..... 79
- جدول (4. 19): 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) ..... 81
- جدول (4. 20): 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 .. 82
- جدول (4. 21): 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 ..... 83
- جدول (4. 22): 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) ..... 84

## قائمة الأشكال

الشكل (1.1): نموذج متغيرات الدراسة.....6

## علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري

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

#### الملخص باللغة العربية

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.

# **The Relation of E-management Application with Administrative Performance: A Case Study of Staff in the Directorates of Education in the Hebron Governorate**

## ***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.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 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 وتنفذها 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، فاندجت نظم المعلومات الإدارية مع أنشطة الأعمال الإلكترونية، وأصبحت تلك النظم منظومات لا غنى عنها للتحول من أنموذج الأعمال التقليدي إلى نماذج الأعمال الإلكترونية (خلوف، 2010).

وفي 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 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 (شليبي، 2011).

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).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلاً لتطوير وتحديث العمل الإداري والقضاء على مشكلات الإدارة التقليدية لديها، وذلك على اعتبار أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساساً على تطبيق الفكر المعاصر، وفي ضوء ذلك تقدم الإدارة الإلكترونية العدالة والدقة والشفافية عند تنفيذ الأعمال وتعمل على تحسين الخدمات المقدمة وتحسين العلاقات مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الإداري (الدعيس ومحسن، 2018).

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 فايروس 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 و التعليم في محافظة الخليل في مختلف الأقسام الإدارية والفنية في مكاتب مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل.

### 3.1 أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- الأهمية العملية: 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.
- الأهمية العلمية: حيث تتجلى أهميتها من خلال قياسها لمدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري للموظفين وما ينتج عن هذا التطبيق من فرص تطويرية من شأنها أن تساهم في التطوير التنظيمي لمديريات التربية والتعليم، وتنمية الموارد

البشرية التابعة لها، كما أنه يمكن استغلال الموارد بشكل أمثل من أجل تحقيق أفضل نتائج لأداء الموظفين في مديريات التربية والتعليم.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. قياس علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
2. التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
3. التعرف على مستوى الأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
4. تحديد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وسبل التغلب عليها.

#### 5.1 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؟

## 6.1 فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية 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.

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات

التربية والتعليم في محافظة الخليل.

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارة المعلوماتية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات

التربية والتعليم في محافظة الخليل.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات الإدارية والتنظيمية والأداء الإداري لدى الموظفين في

مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموارد البشرية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية

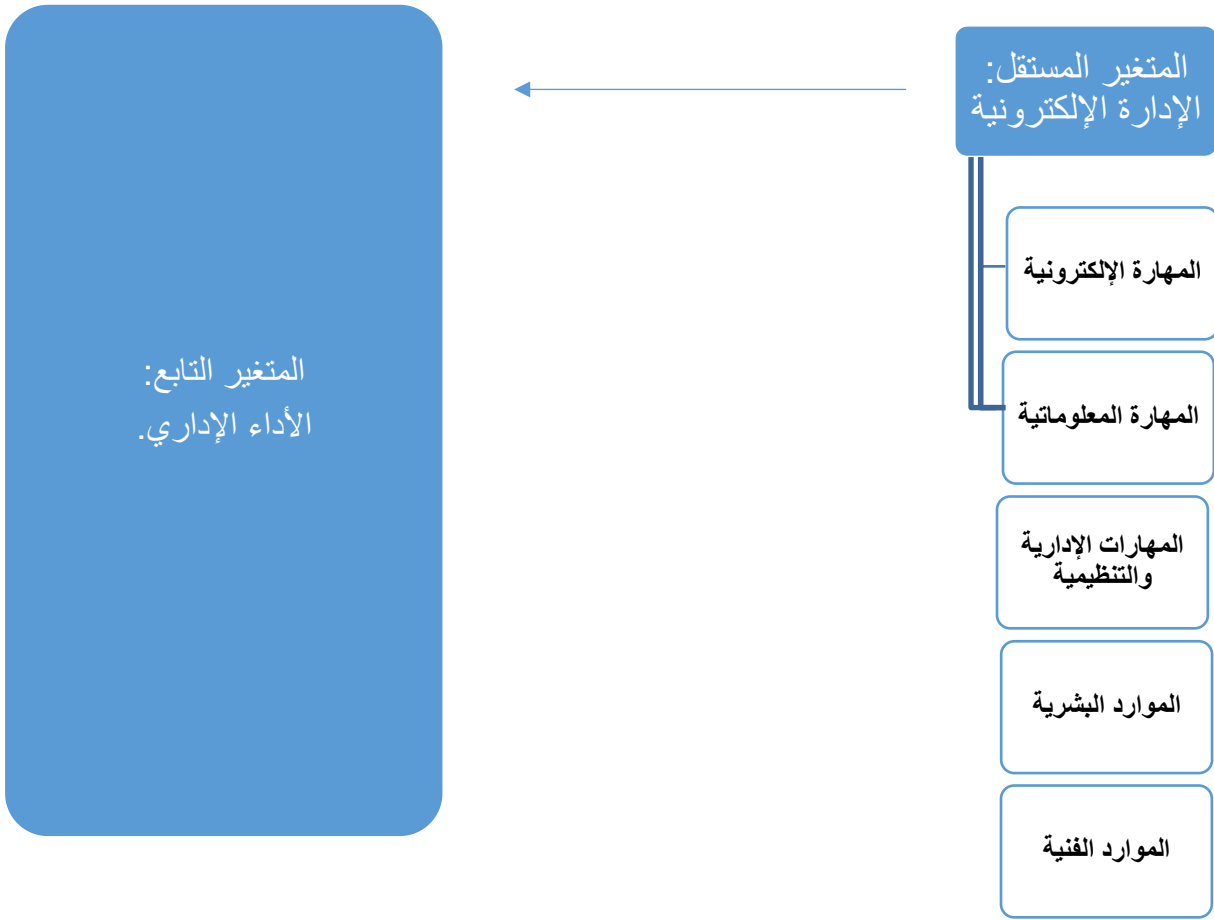
والتعليم في محافظة الخليل.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha 0.05$ )

( $\leq$ ) 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).

## 7.1 نموذج الدراسة ومتغيراتها



الشكل (1.1): نموذج متغيرات الدراسة.

## 8.1 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المتغير التابع: الأداء الإداري

## 9.1 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- 1- الحدود الموضوعية: تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الإداري.
- 2- الحدود البشرية: الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 3- الحدود المكانية: محافظة الخليل.
- 4- الحدود الزمانية: العام الأكاديمي 2021-2022م.
- 5- الحدود المفاهيمية: تقتصر هذه الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.

## 10.1 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" (طنينة، 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 و التعليم في محافظة الخليل: وتضم أربع مديريات، مديرية التربية و التعليم شمال الخليل، مديرية التربية و التعليم الخليل، مديرية التربية و التعليم جنوب الخليل، مديرية التربية و التعليم يطا.

## 11.1 هيكلية الدراسة

لإنجاز هذه الدراسة يمكن اتباع المنهج المختلط (الكمي و النوعي)، حيث يعتمد المنهج الكمي على (بحوث المسح، والمسوحات المقطعية، والبحث الترابطي والتجريبي)، أما المنهج النوعي فيعتمد على (المقالات، والاستبيانات المفتوحة، والملاحظات، والمجموعات المركزة)؛ لاستخلاص دلالتها وصولاً إلى النتائج، وتشتمل الدراسة على خمسة فصول، وهي مقسمة على النحو الآتي:

الفصل الأول: يعرض خلفية الدراسة، وتشمل مقدمة الدراسة ومشكلتها ومبرراتها، وأهميتها وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها وحدود الدراسة، وتفصيل هيكليتها.

الفصل الثاني: يتضمن محتويات الإطار النظري، والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: يتطرق إلى منهج الدراسة وأدواته، وعينة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدق أدوات الدراسة وثباتها.

الفصل الرابع: يعرض نتائج التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: يتضمن ملخص مناقشة نتائج الأسئلة والفرضيات والاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية

##### 1.1.2 التمهيد

لقد شهدت الإدارة تطورات كبيرة نتيجة للثورة المعلوماتية التي بدأت في العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، ومن خلالها وازدهرت وسائل التقنية من تلغراف وهاتف إلى الحاسوب والبرمجيات والتقنيات الرقمية، ثم شبكة المعلومات. وأخذت الأنشطة الإدارية تتحول بالتدريج من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية، وبذلك ظهرت الإدارة الإلكترونية كثمرة من ثمار التطور في وسائل التقنية المختلفة والتجارب الإيجابية مع متغيرات العصر والاستفادة من تقنية المعلومات الإدارية وتطبيقاتها، وتبنيها كإحدى البنى التحتية الرئيسة في كافة أعمال الإدارة (أحمد، 2009).

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 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).

حيث أن الإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في الآلات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة، وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي (عشور، 2010).

### 2.1.2 خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة إلكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، ومن هذه الخصائص كما ذكر، (عشور، 2010) :

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، و تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.



- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

### 3.1.2 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):

- 1- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
- 2- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
- 3- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- 4- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- 5- الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضرات الاجتماعات.
- 6- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والإبتكار.
- 7- زيادة حجم الإستثمارات التجارية.
- 8- الحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مخاطر فقدها.

### 4.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية هدفاً ووسيلة من أهداف ووسائل الإدارة الناجحة، لذلك ينبغي توفر متطلبات لتتعاظم الإدارة الإلكترونية مع مضمون الإدارة الحديثة، وهذه المتطلبات تتمثل في كما ذكر (خوف، 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 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.

## 5.1.2 تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً:

ذلك بإعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات للإدارات والأقسام في المنظمات التي يتقرر أن تقدم خدماتها إلكترونياً (شلبي، 2011) ويتم من خلال الآتي:

1. استحداث إدارات جديدة (مثل إدارة الاستشارات التقنية ) أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة، (مثل إلغاء بعض الإدارات الوسطى ودمج بعضها وتزويد عدد المستشارين والمخططين والمراقبين حيث تقل مستويات الهرم التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية).
2. إعادة هندسة الإجراءات لتتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية خصوصاً بعد إدخال التقنية الرقمية.
3. تنظيم إداري من أجل إدارة إلكترونية أفضل، بما يتطلب ذلك من إعادة تشكيل الهرم التنظيمي، وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية اللامركزية الإدارية والحد من المستويات التنظيمية وإعطاء السلطات الكافية للمنفذين ونمذجة أساليب وإجراءات العمل لتطبيقها إلكترونياً.
4. تحديد أساليب عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق وتوضيح آليات التنفيذ لمختلف مراحلها.

## 6.1.2 مزايا الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات والتي تستشرف من خلال تطبيقها وفيما يأتي سيتم بيان البعض منها على سبيل الحصر وليس إجمالاً (مريم، 2016):

- إنشاء قنوات إتصال 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 الإستثمارات من خلال تحديد الفرص الإستثمارية 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.

### 7.1.2 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 الفردي، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.

## • المهددات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في الآتي:

التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفاً مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية.

### 2.2 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).

### 1.2.2 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".

وعرفه ( ماضي، 2011) بأنه: "حصيلة الجهد الذي يبذله الموظفون في المنظمة من أجل تحقيق هدف معين". كما عُرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية. والأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى والتي تكون محورا للتعقيم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية.

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.

## 2.2.2 تعريف الأداء المؤسسي:

إن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية حيث يحتوي الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد حسب (ياسين، 2011):

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها.

## عناصر الأداء المؤسسي:

- **الربحية:** يجب التركيز على تحقيق الربحية وليس الهدف التركيز على نقود السوق فقط، ولكن النظر إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد، وتكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد، وتقيس الربحية كفاءة الشركة في استخدامات الاموال.
- **الإنتاجية:** إن كلمة الانتاجية تحمل اليوم معاني متعددة فلبعض هي مقياس لكفاءة العمل وللبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد وبالنسبة للبعض فإنها مرادفه لكلمة الرفاهية وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن، وبالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها لمفهومها الواسع بأنها تعني: المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الانتاجية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه المواد وصولا إلى النتائج المستهدفة.
- **كفاءة التشغيل:** هي حسن استخدام الموارد المتاحة أو القدرة على استخدام المدخلات وقدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال والمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء وإذا تحقق الاثنان فالمشروع منتج (صبيح، 2014).
- **قياس الأداء المؤسسي :**



قياس الأداء هو عبارة عن اتباع طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات في المنظمات، أما مقياس الأداء فهو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازن والمكاييل، وغيرها وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، ستتحول الأمور إلى مزاج الأشخاص وانطباعاتهم وتقديراتهم الخاصة في الحكم على الأمور وتقييمها ( ماضي، 2011).

### 3.2.2 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي :

تتحدث 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 وكيفا ، 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.

## 4.2.2 أنواع تقييم الأداء :

تقييم الأداء الرسمي ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري.

أما التقييم غير الرسمي فإنه ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية أو يتجاوزها فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

يعتمد التقييم الرسمي أساساً لعملية تقييم الأداء في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية. ومما لا يجدر بالملاحظة وجوب اعتماد المنظمة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، ويفضل أن تكون رقمية، إذ أن التعبير عنها بالأرقام يجنبها الانحياز ويضمن عدالته على أن هذا لا يعني أن على المنظمة ألا تعتمد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية (هاشم، 2015).

## 5.2.2 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 لأبد من وجود حد أدنى من الإلتقان 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 موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد

الذي يعمل بجهد كبير، ويفهم عمله، ولن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيّم مستوى أدائه كأداء

منخفض.

## 6.2.2 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 تقويم الأداء في مراجعة سلم الأجور والرواتب داخل المنظمة ومحاولة إعادة هيكلية الرواتب حسب نتائج التقويم.
- إنجاح عمليات التخطيط فكلما كان هناك تقويم للأداء كلما كانت الرؤية المستقبلية أوضح وبالتالي كلما كانت المنظمة أقدر على وضع الخطط السليمة.
- الحفاظ على العدالة والمساواة: ينظر إلى تقويم الأداء على أنه الوسيلة الوحيدة التي تكفل درجة عالية من العدالة والنزاهة بين الموظفين، وذلك لأن قرارات الترقية والعلاوة والجزاءات ترتبط بنتائج عملية التقويم بشكل دائم (صيام، 2018).

هناك العديد من الأغراض التي تهدف المنظمات إلى تحقيقها من خلال تقييم الأداء المؤسسي وأهمها كما عددها ( صيام ، 2010).

- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
- حلقة أساسية في العملية الإدارية.
- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.

- تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة.

## 7.2.2 خطوات عملية تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء في خطوات خمس يمكن توصيفها بما يأتي:

**الخطوة الأولى:** يرتبط بعملية تحليل الأداء عن طريق تحليل مفهوميين في بيئة العمل وهما الوضع المرغوب: أي وصف القدرات المتاحة واللازمة لتحقيق أهداف العمل، والوضع الحالي الذي يصف مستوى أداء العمل كما هو موجود فعلياً، وينتج عن هذين المفهوميين إدراك الفجوة في الأداء. فالهدف من التحليل هو محاولة تقليص هذه الفجوة أو إغلاقها باستخدام أقل التكاليف.

**الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات: بمعالجة المشكلة من جذورها وليس بمعالجة الأعراض الخارجية فقط، لأن ذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، فعند تحليل أية مشكلة نبدأ من جذورها بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، ويجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

**الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

**الخطوة الرابعة:** التطبيق: أن يكون هناك تضمين لمفاهيم التغيير في الأعمال اليومية مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء: من خلال وسائل المراقبة والمتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة نتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل لسد فجوة الأداء، ويجب المقارنة بين الأداء الفعلي والمرغوب للحصول على معلومات عن التقييم، لاستخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى (أحمرو، 2011).

## 8.2.2 معايير تقييم الأداء المؤسسي

تمثل معايير تقييم الأداء المؤسسي المستويات التي يكون فيها الأداء مرضيا، لذلك يعد اختيار هذه المعايير من الأمور ذات الضرورة لنجاح عملية تقييم الأداء المؤسسي، وذلك بسبب دورها في مساعدة الموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المنشأة، ومن أبرز هذه المعايير:

- القدرة على منافسة الشركات المنظمات الأخرى، والصمود في وجه الإغراءات التي تقدمها للعملاء، بما في ذلك العروضات وتخفيض الأسعار والهدايا وغيرها.
- وجد مركز خدمات جمهور مميز من حيث الجودة والتعامل، ولديه قدرة الرد على الاستفسارات المختلفة، والتعامل مع الشكاوي التي يقدمها الزبائن والعمل على حلها.
- وجود فريق تسويق قوي جدا قادر على الإقناع، ولديه مهارة في استقطاب الزبائن الجدد، ويضمن وجود تعظيم أرباح المؤسسة بشكل مستمر وزيادة معدل المبيعات بشكل شهري.
- لا بد من وجود نظام مالي قوي وفعال، وقادر على القيام بالعمليات المحاسبية المختلفة، من حيث تنظيم الشراء والبيع وأسعار المنتجات والمواد الخام، وأجور الموظفين، وغيرها من التكاليف.
- وجود نظام حوكمة فعال يضمن الحكم الرشيد للمؤسسة، من حيث الرقابة على أعمالها، وضمان سيرها في الطريق الصحيح.

- الإلمام بالوظائف أو العمليات الإدارية المختلفة، بما في ذلك كُّل من التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتي بدورها تضمن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة.
- القدرة على التغلب على المشكلات المختلفة.
- مدى إمكانية المؤسسة على محاربة الفساد وتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة، بما يصب في مصلحة العمل فيها (إبراهيم، 2020).

### 9.2.2 مظاهر ضعف الأداء:

من المحتمل أن تجد جزء من الموظفين لديه ضعف في أدائه، و في 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).

### 10.2.2 كيفية قياس الأداء:

تتبع 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.

## 11.2.2 الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء:

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: لا بد من تفكيك أداء الموظفين إلى أجزاء محددة حتى

تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء.

2. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم: بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين

إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور

الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه.

3. تدريب المشرفين: يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة

وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع رؤوسهم، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية

الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها

بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت والعلاوات أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا.

4. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع

المرؤوس الطريقة المستخدمة في تقييم، وأهداف هذا التقييم وما هي العناصر التي سيركز

عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساته على مستقبل الموظف.



5. وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقويم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية وقياس سلوك الموظف وأداؤه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائه بشكل مباشر.

7. اتخاذ القرارات الإدارية: وتتمثل بنواحي عديدة مثل النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية أو تنزيل الدرجة أو الفصل... إلخ.

8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً: تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مستقبلاً وعلى الرئيس أن يحدد جوانب التطوير وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، وسلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، ورفع كفاءة الاتصالات، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات (سالم وصالح، 2006).

### 3.2 الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء من الفصل الثاني 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.

### 1.3.2 الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية:

دراسة الفليت و الجبوري (2022) بعنوان: أثر الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين خلال جائحة كورونا دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في جامعة الأقصى المحافظات الجنوبية- فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على عمليات إدارة المعرفة للعاملين الإداريين في جامعة الأقصى في ظل جائحة كورونا. حيث جاء سؤال الدراسة ما أثر الإدارة الإلكترونية على عمليات إدارة المعرفة للعاملين في ظل جائحة كورونا دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب الظاهرة قيد الدراسة. تم تصميم استبيان إلكتروني مخصص لجمع البيانات الأولية لخدمة أهداف الدراسة، وتم توزيعه إلكترونياً. بلغ عدد الإداريين العاملين في جامعة الأقصى خلال أزمة كورونا (130)، واستجاب (110) لملء الاستبيان، أي بنسبة استجابة (84.6%). اعتمدت الدراسة على استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الاستبيان. وبعد الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباط موجبة قوية (87%) بين توظيف الإدارة الإلكترونية مع متطلباتها وإدارة المعرفة أثناء أزمة كورونا بين الكادر الإداري في الجامعة. جامعة الأقصى. هناك أثر لمتطلبات الإدارة الإلكترونية (توظيف إداري ، توظيف أمني ، توظيف مالي) بنسبة (88%) في عمليات إدارة المعرفة. وطرحنا عدة توصيات على أن تستفيد جامعة الأقصى من خبرتها في توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة في ظل أزمة كورونا ، وأرشفة هذه التجربة في قواعد بياناتها.

دراسة سالم (2021) بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي في ليبيا

ليبيا

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.

### دراسة الدويري (2020) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن، في ضوء عمليات إدارة المعرفة

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 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).

دراسة عبد الرحمن (2018) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان وسبل تطويرها.

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 تطويرها، 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، والتقييم 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.

دراسة القحطاني (2017) بعنوان: تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، ورصد معوقاتهما، وتحديد متطلبات تطبيقها، واستخدام البحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث طبقت على عينة بلغت (120) عضواً من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. وأسفر البحث عن عدد من النتائج من أبرزها أنه لا يوجد لدى الإدارة خطة استراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

في إدارتها وأقسامها، وغموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض موظفي الإدارة، إضافة إلى نقص التمويل اللازم لتصميم البرامج الإلكترونية وتطويرها، وصيانة الأجهزة، والعمل على توفير شبكة إنترنت عالية المستوى، كما حازت متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية البشرية والإدارية والتقنية والمالية على موافقة أفراد البحث بدرجة كبيرة.

**دراسة عطير (2014) بعنوان: واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية/ خضوري وسبل تطويرها**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وقد استخدم الباحث الاستبانة وتم تطبيقها على (84) موظف وموظفة من العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعة فلسطين التقنية، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة مرتفعة، وكانت المجالات مرتبة حسب المتوسط الحسابية على التوالي التوجيه الإلكتروني، ثم التنفيذ الإلكتروني، ثم الرقابة والتقييم الإلكتروني، ثم التنظيم الإلكتروني، ثم التخطيط الإلكتروني.

**دراسة شلبي(2011) بعنوان واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي - فلسطين**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، وقد تم تصميم إستبانة ومن ثم توزيعها على الطبقتين الإداريتين العليا والوسطى في الجامعة، وقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استرجاع 122 استبانة بنسبة استرداد (72.46%) وقد توصلت الدراسة إلى وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد

والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا. كما أنهم على معرفة بالتطبيقات الإلكترونية المتوفرة في الجامعة مثل البريد الإلكتروني، إلا أن بعض العاملين لم تكن لديهم معرفة بتواجد بعض التطبيقات مثل نظام الاجتماع عن بعد، برنامج التعليم الإلكتروني، نظام الشراء الإلكتروني. كما أن هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، نقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية. وتطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية، إلا أنه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات. وأدت إلى تنمية الموارد البشرية من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية، وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين في الجامعة، وتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين، أوصت الدراسة إلى: ضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف، العمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية، تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية. ضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت إنجاز المعاملات.

**دراسة الكبسي (2010) بعنوان: "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بجدة."**

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص الإدارة الإلكترونية، ومبررات التحول لها، ومتطلباتها المادية والبشرية ومعوقات تطبيقها في كليات التربية للبنات بجدة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: عدم وجود إدارة إلكترونية مطبقة في

الوقت الحالي بكلليات التربية بجدة بسبب قصور في الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيقها، وجود وعي كافي لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية وخصائصها المختلفة.

**دراسة الدوسري (2010) بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك فيصل"**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الإدارة العامة لكليتي الآداب والعلوم للبنات بالدمام بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضرورة تطوير البنية التحتية في مجتمع الدراسة، وتوفير البيئة الإلكترونية، وتوعية وتهيئة الكوادر البشرية علمياً وتقنياً للتعامل وقبول هذا النوع من الإدارة الحديثة، الاتجاه الإيجابي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، والاتفاق على آثارها الإيجابية وأهمها سرعة إنجاز المعاملات، وتسهيل الإجراءات، ودقة العمل، وتوفير الوقت والجهد، وجود معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مجتمع الدراسة من أهمها ضعف البنية التحتية، وضعف الإمكانيات المادية للصيانة، وقلة الكفاءات البشرية المؤهلة، وغياب الحوافز المادية والمعنوية وغيرها.

**دراسة بسيسو (2010) بعنوان: أثر تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات**

**الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين بوكالة الغوث الدولية**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين بوكالة الغوث الدولية بمكتب غزة الإقليمي من خلال الجوانب الإيجابية والسلبية لنظام الإدارة الإلكترونية الخاص بالمشروع واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنتاجي، وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية من خلال إجراء 25 مقابلة مع كل من له صلة بالمشروع سواء أكان من المشرفين أو المدراء أو

العاملين، إضافة إلى استخدام المنهج التطبيقي لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من قاعدة البيانات الخاصة بنظام الإدارة الإلكترونية، والتي تحتوي على بيانات خاصة مفصلة عن مراحل وخطوات العمل بالمشروع لفترة ثلاث سنوات سابقة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: يزيد نظام الإدارة الإلكترونية من كفاءة عملية اتخاذ القرار في المشروع، ويؤدي تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية إلى خلق نظام رقابة إلكترونية دقيق ومحكم مما يؤدي بدوره إلى زيادة حجم الإنتاج وإلى تحسين جودة الإنتاج، تطبيق النظام يؤدي إلى تقليص المصاريف الإدارية وأيضاً إلى خفض مصاريف الموارد البشرية إذا تم توظيفه بالشكل السليم، كما أن تطبيق النظام أدى إلى العدالة في توزيع العمل وتقييم الموظف مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان أهمها: تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الحالي في المناطق الخمس التي تتواجد فيها وكالة الغوث وربطها ضمن شبكة مركزية واحدة بحيث تتمكن الإدارة العليا والعاملين من الاستفادة من الخبرات المختلفة لجميع المناطق، الاستعانة بخبراء متخصصين لتقديم الاستشارات اللازمة لتطوير نظام الإدارة الإلكترونية الحالي، وضع آليات وإجراءات ومعايير واضحة لعملية اتخاذ القرار في المشروع مع مشاركة جميع العاملين في وضع الآلية المناسبة بحيث تكون واضحة وتتسم بالشفافية، تطوير نظام الإدارة الإلكترونية بحيث يتيح إمكانية الرقابة عن بعد للمدراء والمشرفين وقادة الفرق، الاستعانة بتقنيات النظم الخبيرة في تطوير النظام وزيادة كفاءته.

**دراسة خلوف (2010) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية**

**في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات**

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 ( $\alpha = 05.0$ ) 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 ( $\alpha = 05.0$ ) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، تُعزى لمتغيرات الخبرة الإدارية، أو مجال التخصص، أو موقع المحافظة. بتوصيات الباحث، الإسراع في تدريب المديرين خاصة، والمعلمين عامة على استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل المدرسي الإداري والفني، ضرورة اشتراك المدارس بشبكة الإنترنت، لما يسهل تداول المعلومات بين المدارس والمديرية أو الوزارة، والعمل على تأسيس شبكات داخلية في المدارس.

دراسة Saleh and others (2020) بعنوان:

### **Implementing an Electronic Management System for Managing Graduate Students' Information in Iraqi Universities**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقديم مقاربة للحوكمة الإلكترونية التي تستخدمها حالياً بيئة جامعة ديالى. النموذج المقترح هو للتحكم في تدفق البيانات وحمايتها. ثم تم تنفيذ استبيان قائمة التحقق وجمع البيانات من عدة مستويات من الطلاب والموظفين في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة من جامعة ديالى. أظهرت النتائج المتحصل عليها من الاستبيان أن

(54.8%) من العينة المختبرة قبلوا نموذج الإدارة الإلكترونية الجديد، والآخر (45.2%) لا يقبل هذا النموذج لأسباب مختلفة مثل قلة استخدام الحاسوب وعدم الإلمام بالتطبيقات الإلكترونية أو ثقافة مجتمعية محدودة.

دراسة Shatat (2015) بعنوان:

### **E-Administration in The Public Schools of The Abu Dhabi Education Council From Teachers' View Point**

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.

دراسة Seresht and others (2008) بعنوان:

### **"E-management: Barriers and Challenges In Iran"**

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتحليل أبرز العقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينة الدراسة ٤٥ هيئة تضمنت هيئات

عامة وخاصة، وتم توزيع الاستبانات على (200) خبير وعالم ومدير. وقد توصلت الدراسة إلى المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران وهي كالتالي: معوقات إدارية من أهمها افتقار المدراء للوعي التكنولوجي والدافعية والدعم، وعدم كفاية التزام الإدارة العليا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، معوقات بشرية من أبرزها مقاومة الموظفين للتغير، وافتقار الموظفين إلى الاهتمام والدافعية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة، معوقات بيئية تمثلت في عدم وجود شبكات متكاملة في إيران، والافتقار إلى القواعد والتنظيمات الضرورية في الدولة، والافتقار إلى الوضوح في صناعة السياسة في تكنولوجيا المعلومات، والافتقار إلى التعاون والتآزر بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمات. كما بينت الدراسة أن من أكثر العقبات التي تمنع تطبيق الإدارة الإلكترونية هي العوامل الثقافية والتنظيمية، بينما تعد العوامل البشرية والتقنية أقل العوامل أهمية.

### 2.3.2 الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالأداء الإداري:

دراسة حماد (2018) بعنوان: دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية - فلسطين

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي، والعلاقة التي تربط التدريب بالأداء الوظيفي، من خلال استقصاء أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، خلال العام 2018، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بلغت (181) موظف وموظفة يتوزعون على أكثر من 50 مؤسسة حكومية، وتم تطوير استبيان خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة ودور فعال تلعبه البرامج التدريبية في تطوير وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، كذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين تصميم البرامج التدريبية وفق حاجات الموظفين في مؤسسات القطاع العام و تطوير وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام، و وجود علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب و تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام.

دراسة الهياك وسلامة (2016) بعنوان: برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام  
في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية

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 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.

دراسة Mukred and Yusof (2018) بعنوان

**The Performance of Educational Institutions Through the Electronic Records Management Systems: Factors Influencing Electronic Records Management System Adoption**

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين نظام إدارة السجلات الإلكترونية (ERMS) والأداء الإداري في المؤسسات التعليمية. تستخدم هذه الدراسة طريقة توضيحية مختلطة تضمنت مناهج كمية ونوعية. الطريقة الكمية جمعت الردود من 364 مشاركاً. تبع ذلك نهج نوعي حيث تم إجراء مقابلات مع الخبراء للتحقق من النموذج. أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام النهج الكمي أن جودة النظام والمعلومات والخدمة بالإضافة إلى الأمان الذي يوفره النظام كان لها علاقة إيجابية كبيرة بالاعتماد الناجح لنظام إدارة الموارد البشرية، مما أدى بدوره إلى تحسين الأداء. علاوة على ذلك، أكدت النتائج النوعية التي تم جمعها من خلال الخبراء النتائج وساهمت في إثراء فهم اعتماد نظام إدارة المؤسسات التعليمية في المؤسسات التعليمية.

**دراسة (2017) Elsayed and ALMashikhi**

### **Developing Administrative Performance of School Principals in Dhofar Governorate from the Viewpoints of Teachers**

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لمدرء 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.

**دراسة (2014) Ouma et al بعنوان:**

## **Information And Communication Technology (Ict) And Administrative Performance Of Principals': A Survey Of Public Secondary Schools In Ilorin Metropolis· Nigeria**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في إيلورين متروبوليس بولاية كوارا. ارتكزت هذه الدراسة على نموذج البحث الوصفي. تم استخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقية لاختيار 135 مشاركًا (45 مديرًا و 90 نائبًا للمدير) من 45 مدرسة ثانوية عامة. تم جمع البيانات باستخدام استبيان منظم. كشفت النتيجة التي تم الحصول عليها أن مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل مديري المدارس الثانوية كان معتدلاً (قيمة المتوسط الكبير 2.90)، في حين أن مستوى أداء المديرين في تصريف واجباتهم الإدارية الروتينية كان أيضاً متوسطاً (القيمة المتوسطة الكبرى 2.65). كشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة مهمة بين استخدام مرافق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها تأثير كبير على أداء الواجبات الإدارية للمديرين، إلا أن مستوى توافرها واستخدامها أدى بالباحث إلى استنتاج أن مديري المدارس الثانوية في نيجيريا ليسوا مستعدين بعد للنقد التكنولوجي أو التطور.

### **3.3.2 الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بعلاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء**

#### **الإداري:**

دراسة الطيبي وآخرون (2021) بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري

المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم

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) مديرا 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 الإمكانيات 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).

دراسة الحسيني والخيال (2013) بعنوان: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الاداء

### الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، لتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من (248) موظفة ولقد بلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (240)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة

متوسطة، وأخيرا حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بتوفير احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية، والتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والموائمة مع احتياجات العمل.

**دراسة بكري (2012) بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين (دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة).**

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.

**دراسة عبدالجبار (2010) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة."**



هدفت الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأعمال الإدارية، ومعرفة مدى جدوى استخدامها لتحسين أداء الموظفين، إضافة إلى تقديم مقترحات لتلافي الصعوبات ومحاولة التغلب عليها بأفضل طريقة ممكنة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعرفة وجهات نظر منسوبي مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز حيال أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أدائهم من خلال توزيع استبانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: مساهمة الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين بشكل فعال، ومحدودية إلمام الموظفين بمفاهيم الإدارة الإلكترونية، وحاجتهم إلى توسيع مداركهم نحو أهميتها وفعاليتها في تطوير العمل الإداري، وإن ظهور بعض الصعوبات عند عملية التغيير يعتبر أمراً حتمياً لا بد من مواجهته لتحقيق الأهداف من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة Nawafleh (2018) بعنوان:

### **The impact of e-management on employee job performance in public management**

تهدف الدراسة إلى تحديد الدور الذي تتبناه الإدارة الإلكترونية في أداء الموظفين في سياق القطاع العام في الأردن. من المعروف أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير محتمل على المعايير المختلفة التي خضعت للقياس. تم تنفيذ استبيان استهدف عينة من 337 موظفاً تم اختيارهم عشوائياً، تظهر النتائج أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين عبر القطاع العام.

دراسة Bataineh (2017) بعنوان:

### **The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate**

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 خصيصاً 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.

### 4.3.2 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 وفقاً لرؤيته البحثية، وانطلقت كل دراسة من الدراسات السابقة من مشكلة رئيسية مختلفة 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.

### 5.3.2 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.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

#### 1.3 مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، وأدواتها، وكذلك المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، وأدوات الدراسة، وصدق وثبات أدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### 2.3 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 والتعليم.

#### 3.3 مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (471) موظف وموظفة وفق احصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والجدول (1.3) يوضح ذلك:

جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

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

### 4.3 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 (4) مقابلات غير مهيكلة، وتم تطبيقها على (رئيس قسم الميدان ومسؤول قسم التعليم الإلكتروني ونائب مدير وكذلك سكرتير) و(3) مقابلة مهيكلة، تم تطبيقها على (رئيس قسم التخطيط ورئيس قسم الكتب، وموظف فني في قسم التقنيات) أي بنسبة (42.5%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وذلك كما هو واضح في جدول (2.3)، والجدول الآتي يوضح ذلك كون أعداد الموظفين في المديريات متفاوتة.

جدول (2.3): 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

45.5	91	بين 35 سنة و 50 سنة
28.0	56	أكثر من 50 سنة
100%	200	المجموع
<b>سنوات الخبرة</b>		
17.0	28	أقل من 5 سنوات
20.5	41	بين 5 - 10 سنوات
65.5	131	أكثر من 10 سنوات
100%	200	المجموع
<b>المؤهل العلمي</b>		
23.0	46	ماجستير فأعلى
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

جنوب الخليل	64	32.0
يطا	34	17.0
المجموع	200	100%

يتضح من الجدول (2.3) أن (66.0%) من أفراد العينة ذكور مقابل (34.0%) من الإناث، وتشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) أن (26.5%) من أفراد العينة من ذوي الأعمار أقل من 35 سنة، و(45.5%) من ذوي الأعمار بين 35 و50 سنة، و(28.0%) من ذوي الأعمار أكثر من 50 سنة، وتشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) أن (17.0%) من أفراد العينة من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، و(20.5%) من ذوي الخبرة 5-10 سنوات، و(65.5%) لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، وتشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) أن (23.0%) من أفراد العينة يحملون درجة الماجستير، و(61.0%) من حملة درجة البكالوريوس، و(16.0%) يحملون درجة دبلوم، وتشير المعطيات الواردة في الجدول (2) أن (43.5%) من أفراد العينة تخصصاتهم علمية، و(51.5%) تخصصاتهم أدبية، و(5.0%) غير ذلك، وتشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) أن (41.5%) من أفراد العينة ليس لديهم دورات في مجال الإدارة الإلكترونية، و(58.5%) من أفراد العينة لديهم دورات في مجال الإدارة الإلكترونية، وتشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) أن (71.5%) من أفراد العينة أظهروا أن المديرية تمتلك موقعاً إلكترونياً "عدا الفيس بوك" على شبكة الانترنت، بينما (28.5%) من أظهروا أن المديرية لا تمتلك موقعاً إلكترونياً "عدا الفيس بوك" على شبكة الانترنت، وتشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) أن (21%) من أفراد العينة ويعملون في مديرية تربية شمال الخليل، و(30.0%) يعملون في مديرية الخليل، و(32.0%) في جنوب الخليل، و(17.0%) في مديرية يطا.

### 5.3 أدوات الدراسة

#### وصف أدوات الدراسة:

تم صياغة أدوات الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة والمقابلات غير المهيكلة، والمقابلات المهيكلة، وتمحورت أسئلة المقابلة حول علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري، فقد تم الاعتماد على المقابلات غير المهيكلة من أجل صياغة مشكلة الدراسة والوصول إلى المشكلات التي تواجه الموظفين في المديرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما المقابلات المهيكلة فقد تكونت من (7) أسئلة، كما في الملحق (2).

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 الطيطي 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 المهيكلة تم صياغة أسئلتها بالاعتماد على الدراسات السابقة والمقابلات غير المهيكلة 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، انظر الملحق (4) 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 انظر الملحق رقم (1).

### 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 (3.3).

جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي (Factorial Analysis) لفقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية.

الرقم	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرقم	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
.1	0.381	0.000	31	0.511	0.000
.2	0.388	0.000	32	0.434	0.000
.3	0.322	0.000	33	0.283	0.000
.4	0.219	0.000	34	0.365	0.000
.5	0.191	0.001	35	0.337	0.000
.6	0.333	0.000	36	0.447	0.000

0.000	0.425	37	0.000	0.338	.7
0.000	0.511	38	0.000	0.345	.8
0.000	0.434	39	0.000	0.358	.9
0.000	0.283	40	0.000	0.306	.10
0.000	0.365	41	0.000	0.421	.11
0.000	0.337	42	0.000	0.384	.12
0.000	0.447	43	0.000	0.267	.13
0.000	0.383	44	0.000	0.374	.14
0.000	0.228	45	0.000	0.360	.15
0.000	0.207	46	0.000	0.324	.16
0.000	0.188	47	0.000	0.400	.17
0.000	0.372	48	0.000	0.405	.18
0.000	0.439	49	0.000	0.492	.19
0.000	0.437	50	0.000	0.435	.20
0.000	0.384	51	0.000	0.237	.21
0.000	0.477	52	0.000	0.405	.22
0.000	0.474	53	0.000	0.424	.23
0.000	0.477	54	0.000	0.474	.24
0.000	0.471	55	0.000	0.69	.25
0.000	0.475	56	0.000	0.433	.26
0.000	0.376	57	0.000	0.572	.27
0.000	0.349	58	0.000	0.476	.28

0.000	0.403	59	0.000	0.347	.29
			0.000	0.425	.30

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) 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

تتشارك 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)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول

(4.3).

جدول (4.3): نتائج معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المهارة الإلكترونية	10	0.83
المهارة المعلوماتية	11	0.82
المهارات الإدارية والتنظيمية	8	0.86
الموارد البشرية	8	0.81
الموارد الفنية	7	0.79
الأداء الإداري	15	0.91
الدرجة الكلية	59	0.96

تشير البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبهذا أصبحت أداة الدراسة جاهزاً للتطبيق بصورتها النهائية، انظر ملحق (1)، حيث بلغت قيمة الثبات (96%).

### 6.3 إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء الدراسة وفق عدد من المراحل، وهي:

1. تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على المقابلات غير المهيكلة والدراسات السابقة.
2. تم تحكيم أداة الدراسة من قبل (7) محكمين من اختصاصات علم الإدارة يعملون في مجالات متعددة وفي المجال التعليم و كذلك من ذوي الاختصاصات المهنية ذات العلاقة يعملون في سوق العمل.
3. تم عمل مقابلات غير مهيكلة من أجل التأكد من مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة ومناسبتها للواقع.
4. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من عمادة البحث العلمي في جامعة الخليل لحصول على الموافقة على تطبيق الدراسة ملحق (6).
5. تم تجهيز أداة الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة.
6. الحصول على أعداد الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لمعرفة حجم مجتمع الدراسة وبالتالي حساب عينة الدراسة.

7. تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة وهم من مديريات التربية والتعليم العاملة في محافظة الخليل وهي (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا).

8. جمع البيانات، حيث تم توزيع (200) استبانة حيث تم استرجاعها كاملة وصالحة للتحليل.

9. قام الباحث بتقييم الاستثمارات ومتغيراتها، وإدخالها إلى الحاسوب تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية عليها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية:

### Version (25).،SPSS: (Statistical Package for the Social Sciences)

#### 7.3 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المتغير التابع: الأداء الإداري

#### 8.3 الأساليب الإحصائية

استخدم في هذه الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة الديموغرافية.

ب- لفحص صدق أدوات الدراسة وثباتها استخدم الباحث الاختبارات الآتية:

1- التحليل العاملي (Factor Analysis) لمعرفة صدق أداة الدراسة.

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات المقاييس.

ج- لمعرفة علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي.

د- لمعرفة الفروق في تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري وفقاً لمتغيرات الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- لمعرفة الفروق في متوسطات درجات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري وفقاً لمتغير الجنس، عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية، تمتلك المديرية موقعاً إلكترونياً "عدا الفيس بوك" على شبكة الانترنت، استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent samples t test) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- لمعرفة الفروق في متوسطات درجات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري وفقاً للمتغيرات: (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، المديرية) استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

3- استخدمت الباحث اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات المتعددة، لمعرفة مصدر الفروق. تم ذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (5.3).

جدول (5.3): 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 مرجح (3.67-2.34)، والاستجابة (عالية) متوسط مرجح (5.00-3.68)، وبناء عليه يكون مفتاح التصحيح لأداة الدراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة:

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ومعرفة الفروق في متوسطات درجات تطبيق الإدارة الإلكترونية الأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وفقاً لمتغيرات الدراسة، وفيما يأتي عرض للنتائج:

#### 2.4 الإجابة على أسئلة الدراسة

##### سؤال الدراسة الأول:

1. ما علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء 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 واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية المستخدم في الدراسة والجدول (1.4).



جدول (1.4): 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 (1.4) 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 هناك تطبيق للإدارة الإلكترونية في مديريات التربية والتعليم، وقد قال أحد أفراد العينة: "أن معظم المراسلات التي تتم في المديرية يكون عبر الانترنت سواء كان ذلك عن طريق الإيميل أو عن طريق (Out look)، كما أن معظم الكتب الرسمية أصبحت إلكترونية

في جميع المديریات".

### أولاً: المهارة الإلكترونية

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس المهارة الإلكترونية كما في الجدول

(2.4).

جدول (4. 2): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس المهارة الإلكترونية ، وترتيبها حسب الأهمية

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
1.	عالية	4.48	0.71	89.6
2.	عالية	4.31	0.86	86.2
3.	عالية	4.25	0.91	85
4.	عالية	4.21	1.11	84.2
5.	عالية	4.01	1.21	80.2
6.	عالية	3.91	0.94	78.2
7.	عالية	3.87	0.99	77.4
8.	متوسطة	3.61	1.25	72.2
9.	متوسطة	3.48	1.26	69.6
10.	متوسطة	3.45	1.34	69
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.95</b>	<b>0.67</b>	<b>79.0</b>

يتضح من الجدول (2.4) أن المهارة الإلكترونية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت عالية، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية الفقرة (1) التي جاءت في المرتبة الأولى، والتي نصها (أستخدم الحاسوب في حفظ الملفات)، بمتوسط حسابي بلغ (4.48)، وبوزن نسبي (89.2%) وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي نصها (لا أستخدم الأقراص القابلة للإزالة في حفظ البيانات والمعلومات الإدارية)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبوزن نسبي (69.0%).

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 إتقان هذه المهارة، وأضاف آخر أن هناك توجه نحو تلك المهارة لأنها أصبحت ضرورة من ضرورات العمل.

#### ثانياً: المهارة المعلوماتية

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس المهارة المعلوماتية كما في الجدول (3.4)

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس المهارة المعلوماتية، وترتيبها حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1.	أتحقق من مدى صحة المعلومات وأراعي التوثيق	4.22	0.75	84.4	عالية

عالية	81.8	0.79	4.09	تدعم المديرية مبادرات محوسبة جميع المعاملات الإدارية والمالية	2.
عالية	80.4	1.01	4.02	تدعم المديرية مبادرات استخدام الحاسوب في التعامل مع البيانات	3.
عالية	79.4	1.04	3.97	أستخدم البريد الإلكتروني بصورة فاعلة لتبادل المعلومات	4.
عالية	78.6	0.86	3.93	أتعامل في المديرية مع قاعدة بيانات تكفي لإنجاز أعمالها	5.
عالية	77.8	1.02	3.89	تستخدم المديرية الإنترنت كأحد مؤشرات التحول باتجاه عصر المعلومات	6.
عالية	77	1.07	3.85	أستخدم قاعدة بيانات لتطبيق الإدارة الإلكترونية	7.
عالية	74.8	1.08	3.74	توظف المديرية التخزين السحابي للطالب والمعلم والإداري	8.
عالية	73.6	1.12	3.68	أستخدم أنظمة معلومات متطورة مثل (نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرارات، نظم إدارة قاعدة البيانات)	9.
متوسطة	73	1.03	3.65	تمتلك المديرية نظام معلومات يضمن تدفق المعلومات بين أقسامها بسهولة	10.
متوسطة	63.2	1.11	3.16	لا تتعامل المديرية مع المكتبات الإلكترونية	11.
عالية	76.6	0.61	3.83	الدرجة الكلية	

ينتضح من الجدول (3.4) أن المهارة المعلوماتية لدى الموظفين في مديريات التربية

والتعليم في محافظة الخليل كانت عالية، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية الفقرة (11) التي جاءت

في المرتبة الأولى، والتي نصها (أتحقق من مدى صحة المعلومات وأراعي التوثيق)، بمتوسط

حسابي بلغ (4.22)، وبوزن نسبي (84.4%) وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي نصها

(لا تعامل المديرية مع المكتبات الإلكترونية)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.16) وبوزن نسبي

(63.2%).

أظهرت نتائج المقابلات أن الموظفين في مديريات التربية والتعليم لديهم معلومات كافية من أجل القيام بالأعمال المطلوبة منهم وخاصة أن جميع الأعمال أصبحت إلكترونية سواء كان من خلال التواصل مع وزارة التربية والتعليم أو مع المدارس في المديريات، وقد قال أحد أفراد العينة أن المعلومات الإلكترونية أصبحت ضرورة من أجل التواصل مع المدارس، وأضاف آخر من خلال قوله أن المعلومات الحاسوبية أصبحت ضرورة من أجل تسهيل التواصل مع الوزارة والميدان التربوي.

### ثالثاً: المهارات الإدارية والتنظيمية

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس المهارات الإدارية والتنظيمية كما في الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس المهارات الإدارية والتنظيمية، وترتيبها حسب الأهمية

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
1.	عالية	4.29	0.74	85.8
2.	عالية	4.17	0.75	83.4
3.	عالية	4.06	0.93	81.2
4.	عالية	4.01	0.81	80.2
5.	عالية	3.91	0.91	78.2

عالية	74.4	1.17	3.72	تدعم المديرية خطة سنوية قادرة على مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة	6.
متوسطة	72.2	1.19	3.61	يتم إجراء إعادة تنظيم للهيكل التنظيمي في ضوء التغيير الحاصل في طبيعة ونمط العمل الإداري	7.
متوسطة	70.8	1.05	3.54	لا يمرّ صنع القرار ضمن الهيئات الهيكلية للإدارة الإلكترونية	8.
عالية	78.2	0.68	3.91	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (4.4) أن المهارات الإدارية والتنظيمية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت عالية، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية الفقرة (1) التي جاءت في المرتبة الأولى، والتي نصّها (أحرص على استمرارية التخطيط للعمل وتوظيف التكنولوجيا في ذلك)، بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وبوزن نسبي (85.8%) وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي نصّها (لا يمرّ صنع القرار ضمن الهيئات الهيكلية للإدارة الإلكترونية)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبوزن نسبي (70.8%).

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.

#### رابعاً: الموارد البشرية

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس مستوى الموارد البشرية كما في والجدول (5.4).

جدول (4. 5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس مستوى الموارد البشرية، وترتيبها حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1.	لدي قدرة على مواكبة تطورات التكنولوجيا المتسارعة	4.14	0.95	82.8	عالية
2.	لدي فكرة عن مفهوم الإدارة الإلكترونية	4.09	0.91	81.8	عالية
3.	لدي خبرة ومهارة في مجال تكنولوجيا المعلومات	3.99	0.94	79.8	عالية
4.	أمتلك روح المبادرة	3.98	0.95	79.6	عالية
5.	أمتلك روح الابتكار	3.98	0.94	79.6	عالية
6.	تستقطب المديرية موظفين ذوي معرفة بالأجهزة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية	3.78	1.05	75.6	عالية
7.	يتم توفير فرص لتدريب وتأهيل الموظفين في مجال استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية الحديثة	3.66	1.21	73.2	متوسطة
8.	ليس لدي القدرة على العمل التشاركي (العمل كفريق)	3.13	1.35	62.6	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.86</b>	<b>0.68</b>	<b>77.2</b>	<b>عالية</b>

يتضح من الجدول (5.4) أن مستوى الموارد البشرية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت عالية، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية الفقرة (3) التي جاءت في المرتبة الأولى، والتي نصها (لدي قدرة على مواكبة تطورات التكنولوجيا المتسارعة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وبوزن نسبي (82.8%) وحلت في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي نصها (ليس لدي القدرة على العمل التشاركي (العمل كفريق))، وبمتوسط حسابي بلغ (3.13) وبوزن نسبي (62.6%).

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".

#### خامساً: الموارد الفنية

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس مستوى الموارد الفنية كما في والجدول (6.4)

جدول (4. 6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لقياس مستوى الموارد الفنية ، وترتيبها حسب الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1.	يتوافر في المديرية شبكة حاسوب محلية تربط بين الأقسام المختلفة	4.24	0.85	84.8	عالية
2.	تسعى المديرية لتوفير الاحتياجات التكنولوجية اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة	4.01	0.89	80.2	عالية
3.	أستطيع التعامل بسهولة مع برمجيات الحاسوب المختلفة مثل تيمز وأيسكول التي تسهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.95	1.04	79	عالية
4.	تتوافر في المديرية أجهزة اتصالات متطورة تلبية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.94	0.88	78.8	عالية
5.	تشارك المديرية في خدمة الرسائل القصيرة للتواصل مع الموظفين	3.67	1.26	73.4	متوسطة
6.	تتوافر لدى المديرية خدمة الإنترنت بتغطية مناسبة	3.63	1.22	72.6	متوسطة
7.	لا تشارك المديرية في خدمة الرسائل القصيرة للتواصل مع الأهالي	3.48	1.24	69.6	متوسطة



عالية	77.2	0.65	3.86	الدرجة الكلية
-------	------	------	------	---------------

يتضح من الجدول (6.4) أن مستوى الموارد الفنية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت عالية، حيث كانت أكثر الفقرات أهمية الفقرة (2) التي جاءت في المرتبة الأولى، والتي نصها (يتوافر في المديرية شبكة حاسوب محلية تربط بين الأقسام المختلفة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وبوزن نسبي (84.8%) وحلت في المرتبة الأخيرة، الفقرة (5) التي نصها (لا تشترك المديرية في خدمة الرسائل القصيرة للتواصل مع الأهالي)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبوزن نسبي (69.6%).

تبين من خلال المقابلات أن جميع المكاتب في مديريات التربية والتعليم تحتوي على أجهزة تمكنهم من القيام بالأعمال المنوطة بهم 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.

#### 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 (7.4)

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

عالية	78.8	0.83	3.94	ساعدتني التكنولوجيا على توزيع المهام الإدارية وفق الكفاءة	15.
عالية	82.4	0.55	4.12	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (7.4) 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%).

#### 4. السؤال 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 التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقلة الإمكانيات المادية من أجل تطوير شبكات الانترنت وخاصة أن سرعة الانترنت المتوفرة في المديريات 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 المديريات.

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.

#### 3.4 تحليل الفرضيات:

الفرضية الرئيسية 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 (ر) 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 (8.4)

جدول (8.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
تطبيق الإدارة الإلكترونية	الأداء الإداري	0.798
		0.000

يلاحظ من الجدول (8.4) 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.

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

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات  
أفراد عينة الدراسة على محوري المهارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات  
التربية والتعليم في محافظة الخليل كما هو موضح في الجدول (9.4).

جدول (4. 9): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين المهارة الإلكترونية والأداء الإداري  
لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
المهارة الإلكترونية	0.653	0.000
الأداء الإداري		

يلاحظ من الجدول (9.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.653)، وبلغ  
مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة بين المهارة  
الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وعليه  
فإن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المهارة الإلكترونية والأداء الإداري لدى الموظفين في  
مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارة المعلوماتية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محوري المهارة المعلوماتية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما هو موضح في الجدول (10.4)

جدول (10.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين المهارة المعلوماتية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
المهارة المعلوماتية	0.693	0.000
الأداء الإداري		

يلاحظ من الجدول (10.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.693)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة بين المهارة المعلوماتية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين المهارة المعلوماتية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات الإدارية والتنظيمية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محوري المهارات الإدارية والتنظيمية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما هو موضح في الجدول (11.4)

جدول (11.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين المهارات الإدارية والتنظيمية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل:

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
0.000	0.631	الأداء الإداري	المهارات الإدارية والتنظيمية

يلاحظ من الجدول (11.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.631)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة بين المهارات الإدارية والتنظيمية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين المهارات الإدارية والتنظيمية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الموارد البشرية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الموارد البشرية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما هو موضح في الجدول (12.4).

جدول (4. 12): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الموارد البشرية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
الموارد البشرية	0.748	0.000
الأداء الإداري		

يلاحظ من الجدول (12.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.748)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة بين الموارد البشرية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين الموارد البشرية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha 0.05$  بين الموارد الفنية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محوري الموارد الفنية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما هو موضح في الجدول (13.4)

جدول (4. 13): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين الموارد الفنية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
الموارد الفنية	0.702	0.000
الأداء الإداري		

يلاحظ من الجدول (13.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.702)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة بين الموارد



الفنية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين الموارد الفنية والأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha 0.05$ ) 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، تمتك 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 (14.4).

جدول (4. 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 الجنس

الدلالة الإحصائية		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المتغير
دالة	0.000	4.166**	0.46376	4.0045	نكر	تطبيق الإدارة الإلكترونية
			0.67832	3.6651	أنثى	
دالة	0.039	2.081*	0.57228	4.1808	نكر	الأداء الإداري
			0.49537	4.0108	أنثى	
			0.49459	4.0927	نكر	

الدالة الإحصائية		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المتغير
دالة	0.001	3.293**	0.56161	3.8379	أنثى	الدرجة الكلية

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، \* دالة إحصائية 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 (14.4) 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 (15.4)

جدول (15.4): 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	المتغير
غير دالة	0.327	1.125	0.362	2	0.725	بين المجموعات	تطبيق الإدارة الإلكترونية
			0.322	197	63.449	داخل المجموعات	
				199	64.173	المجموع	

الدالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
دالة	0.039	3.285	0.979	2	1.957	بين المجموعات	الأداء الإداري
			0.298	197	58.684	داخل المجموعات	
				199	60.641	المجموع	
غير دالة	0.121	2.137	0.595	2	1.191	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.279	197	54.899	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 (15.4) 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

(16.4).

جدول (4. 16): 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

وذي 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 (4.17)

جدول (4. 17): 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)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	0.082	2	0.041	0.126	0.882
	داخل المجموعات	64.092	197	0.325		
	المجموع	64.173	199			
	بين المجموعات	0.292	2	0.146	0.477	0.621

الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
غير دالة			0.306	197	60.348	داخل المجموعات	الأداء الإداري
				199	60.641	المجموع	
غير دالة	0.772	0.259	0.073	2	0.147	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.284	197	55.943	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 (17.4) 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 (18.4)

جدول (4. 18): 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	المتغير
غير دالة	0.369	1.003	0.323	2	0.647	بين المجموعات	تطبيق الإدارة الإلكترونية
			0.322	197	63.527	داخل المجموعات	
				199	64.173	المجموع	
غير دالة	0.651	0.430	0.132	2	0.263	بين المجموعات	الأداء الإداري
			0.306	197	60.377	داخل المجموعات	
				199	60.641	المجموع	
غير دالة	0.962	0.039	0.011	2	0.022	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			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 (18.4) 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 (19.4).

جدول (4. 19): 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	المتغير
غير دالة	0.194	1.800	1.152	2	1.384	بين المجموعات	تطبيق الإدارة الإلكترونية
			0.314	197	62.790	داخل المجموعات	
				199	64.173	المجموع	
غير دالة	0.282	1.276	0.388	2	0.775	بين المجموعات	الأداء الإداري
			0.304	197	59.866	داخل المجموعات	
				199	60.641	المجموع	
غير دالة	0.103	2.299	0.640	2	1.279	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			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 (4.19) 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 (20.4)

جدول (20.4): 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

الدالة الإحصائية		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية	المتغير
دالة	0.000	5.413**	0.61474	3.6476	لا يوجد	تطبيق الإدارة الإلكترونية
			0.46343	4.0604	واحدة فأكثر	
دالة	0.000	4.031**	0.60200	3.9430	لا يوجد	الأداء الإداري
			0.47639	4.2507	واحدة فأكثر	
دالة	0.000	5.006**	0.58298	3.7953	لا يوجد	الدرجة الكلية
			0.43469	4.1556	واحدة فأكثر	

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 198

قيمة ت (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96، قيمة ت (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (20.4) 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 (ت) المحسوبة أكبر من قيمة ت (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 (21.4)

جدول (4. 21): 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	المتغير
غير دالة	0.139	1.074	0.55519	3.9412	نعم	تطبيق الإدارة الإلكترونية
دالة			0.58308	3.7583	لا	
غير دالة	0.848	0.192	0.60429	4.1277	نعم	الأداء الإداري
دالة			0.39588	4.1111	لا	
غير دالة	0.231	1.201	0.56211	4.0345	نعم	الدرجة الكلية
دالة			0.43948	3.9347	لا	

\* \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، \* دالة إحصائية 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 (21.4) 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 (22.4)

جدول (4. 22): 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)

الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
غير دالة	0.095	2.151	0.682	3	2.046	بين المجموعات	تطبيق الإدارة الإلكترونية
			0.317	196	62.128	داخل المجموعات	
				199	64.173	المجموع	
غير دالة	0.396	0.996	0.304	3	0.911	بين المجموعات	الأداء الإداري
			0.305	196	59.730	داخل المجموعات	
				199	60.641	المجموع	
غير دالة	0.219	1.490	0.417	3	1.251	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			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 (22.4) 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).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

تبين أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بدرجة عالية.

ومن خلال آراء المبحوثين 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.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الدويري (2020) ودراسة عبد الرحمن (2018) ودراسة (Shatat، 2015) دراسة الطيطي وآخرون (2021) ودراسة عطير (2014) ودراسة (Shatat، 2015)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة خلوف (2010) التي أظهرت تطبيق منخفض للإدارة الإلكترونية.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما واقع ممارسة الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري**

**لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟**

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).

**مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما هي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء**

**الإداري لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟**

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 المديريات تتفق هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (2010) في قلة

الكفاءات البشرية، ومع دراسة (Seresht and others 2008) في مقاومة التغيير.

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 المديرين التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سالم (2021)، ومع دراسة شلبي(2011) 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 هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2017) التي أظهرت عدم توفر شبكة إنترنت عالية المستوى، وتتفق مع دراسة الكبسي (2010) في وجود قصور في الإمكانيات المادية والبشرية، ومع دراسة الدوسري (2010) ودراسة ( Moloji and Mutula، 2007 ) في ضعف البنية التحتية.

**مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية 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.

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

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 عبدالجبار ( 2010) ودراسة (بكري 2012) دراسة الحسيني والخيال (2013)، 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.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية 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).

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 إلكترونيًا "عدا الفيس بوك" على شبكة الانترنت، المديرية)، بينما تبين وجود فروقاً تعزى لمتغير الجنس وعدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية لصالح الذكور، ومن لديهم دورات في مجال الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال آراء المبحوثين وممارساتهم يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: أن الذكور ومن لديهم دورات في مجال الإدارة الإلكترونية تأثرهم 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، كما تتفق مع دراسة خلوف (2010) التي أظهرت فروقاً لصالح الذكور، ولمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، ولصالح الذين تدربوا 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).



## 2.5 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، أقترح تعديل تطويري على نظام الايسكول شامل للعديد من المزايا و الخدمات انظر ملحق رقم (7).
2. ضرورة وضع استراتيجيات لتدريب الموظفين على مهارات الإدارة الإلكترونية في جميع مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، اقترح عقد دورات تدريبية مكثفة للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، انظر ملحق رقم (8).
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 المعلومات التي تقوم بتوفير المعدات المادية و البرمجية المناسبة لذلك و تقوم بالفحص الوقائي و الطارئ اللازم، وكذلك ارسال بريد الكتروني بشكل دوري من قبل قسم التقنيات في مديريات التربية و التعليم ارشادي للحفاظ على البيانات و المستندات و حمايتها، انظر ملحق رقم (9).
4. العمل على تأسيس شبكات داخلية في مديريات التربية والتعليم، و أقترح عمل شراكات علمية تدريبية مع الجامعات الفلسطينية مثل كلية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الخليل و مركز فوزي كعوش المتخصصين في مثل هكذا دورات تدريبية بشهادات معتمدة مثل شهادة (Cisco)، انظر ملحق رقم (10).

5. تطوير نظام الإدارة الإلكترونية بالاستعانة بتقنيات النظم الخبيرة في تطوير النظام وزيادة كفاءته، حيث أقتراح استخدام نظام إدارة عمليات كامل لوزارة التربية و التعليم ترتبط فيها جميع مديريات التربية و التعليم و جميع أقسامها (ERP System) انظر ملحق رقم (11).

6. 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:

- ابراهيم، 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.
- أحمرو، شيرين، (2011)، نموذج مقترح لتحسين الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل من منظور الإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس، فلسطين.
- الأهدل، أمجد (2011)، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، جامعة الشرق الأوسط.
- بسيسو، محمد طالب. ( 2010). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين - وكالة الغوث، رسالة ماجستير قدمت للجامعة الإسلامية قسم إدارة الأعمال، غزة.
- 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.
- الحسيني، عائشة والخيال، شذا، (2013)، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي، "دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، ص 22- 145.

خلف، 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.

الدعيس، عبد الكريم ومحسن، ناصر. (2018). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلة مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 8، ص102-135.

الدوسري، دينا سعود، (2010)، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك فيصل، الدمام: دار الكفاح 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.

شهيناز، بلجليح، (2013)، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة -التجربة الجزائرية-، رسالة ماجستير، جامعة المسلة، الجزائر.

صبيح، خالد، (2014)، أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي ، جامعة الشرق الأوسط.

صيام، آمال (2010)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة.

طينية، فهد (2017). أثر الرقابة الداخلية على الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

عبدالجبار، سيماء سعيد (2010)، الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

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 و العلاقات الدولية، الجزائر.

الكبسي، آمال، (2010)، متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كليات التربية للبنات بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

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.

ياسين، رزان وأبو شقدهم، عزة وسعيري، معتر والمصري، مجد (2011)، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية.

القحطاني، منصور. (2017). تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، مجلة العلوم التربوية، العدد (11)، ص 223-310.

سالم، أحمد. (2021). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية بمالانج، ليبيا.

عطير، ربيع. (2014). واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية/ خضوري وسبل تطويرها، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، المجلد الخامس، العدد التاسع، ص 80-120.

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، ص 696-727.

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، ص 1-29.

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، ص 285-322.

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).

ص 16-32

عبان، عبدالقادر (2016). تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر - دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.

الدوري، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

هاشم، زكي محمود (2015): إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر.

يوسف، مصطفى (2016): إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

سالم، مؤيد و صالح، عادل (2016): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

أ. م د. د. خلود عطية احمد الفليت & د. عدنان عزيز جواد الجبوري. (2022). أثر الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين خلال جائحة كورونا دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين في جامعة الاقصى المحافظات الجنوبية-فلسطين- Journal Of AL .

Turath University College, 1(34).

علاء محمد حماد. (2018). دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية- فلسطين.

Saleh, H. H., Mishkhal, I. A., & Mohammed, R. S. (2020, November). Implementing an Electronic Management System for Managing Graduate Students' Information in Iraqi Universities. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 928, No. 3, p. 032012). IOP Publishing.

Moloi, Julie and Mutula, Stephen (2007) E-Records Management in an E-Government setting in Botswana, *Information Development*, Vol. 23, No. 290

Seresht, H., Fayyazi, M. and Asi, N. (2008), E-management: Barriers and Challenges In Iran, *Eower Kraklead*.

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.

Mukred, M and Yusof, Z. (2018). The Performance of Educational Institutions Through the Electronic Records Management Systems: Factors Influencing Electronic Records Management System Adoption, *International Journal of Information Technology Project Management* 9(3), 34-41.

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.

Ouma, M et al. (2014). Information And Communication Technology (ICT) And Administrative Performance Of Principals': A Survey Of Public Secondary Schools In Ilorin Metropolis, Nigeria, 7(1), DOI: 10.21522

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



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/IJSPM.

## الملاحق

## ملحق (1) الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

استبيان بعنوان

علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري

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

تحية طيبة وبعد ...

بين أيديكم استبانة تتعلق بدراسة حول ( علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء

الإداري "دراسة على الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل")، حيث سيتم

تقديم هذه الدراسة كمتطلب لنيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

أرجو منكم المشاركة الفاعلة والجادة بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة. يرجى وضع إشارة

(X) في الخانة المخصصة لذلك، علماً بأن البيانات والمعلومات التي يتم جمعها في هذه الاستبانة

ستكون خاصة للأغراض العلمية فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

إبراهيم محمد العوضي

القسم الأول : البيانات الأولية:

الجنس:

ذكر  أنثى

العمر:

أقل من 35 سنة  بين 35 سنة و 50 سنة  أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

أقل من (5 سنوات)  بين ( 5 - 10 سنوات)  أكثر من (10 سنوات)

المؤهل العلمي:

ماجستير فأعلى  بكالوريوس  دبلوم

مجال التخصص:

علمي  أدبي  غير ذلك:.....

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية:

لا يوجد  واحدة فأكثر

تمتلك المديرية موقعاً إلكترونياً "عدا الفيس بوك" على شبكة الإنترنت:

نعم  لا

المديرية:

شمال الخليل  الخليل  جنوب الخليل  يطا

القسم الثاني : فقرات الاستبانة .

درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	الفقرة	
<b>المهارة الإلكترونية</b>						
					1. أستخدم الحاسوب في حفظ الملفات	
					2. أستخدم برامج معالجة النصوص (Processing Word)	
					3. أستخدم برامج جداول البيانات (Excel)	
					4. أستخدم برامج قواعد البيانات (Access)	
					5. لا أستخدم برامج العروض التقديمية (Power Point)	
					6. أستخدم البريد الإلكتروني (Email) في الاتصال والتواصل مع الآخرين	
					7. أستخدم الإنترنت (Internet) للحصول على المعلومات	
					8. أشارك بفاعلية في مواقع التواصل الاجتماعي على شبكة الإنترنت	
					9. لا أستخدم الأقراص القابلة للإزالة في حفظ البيانات والمعلومات الإدارية	
					10. أستخدم البرمجيات المضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات الإدارية	
<b>المهارة المعلوماتية</b>						
					1. أستخدم قاعدة بيانات لتطبيق الإدارة الإلكترونية	
					2. أستخدم البريد الإلكتروني بصورة فاعلة لتبادل المعلومات	
					3. أستخدم أنظمة معلومات متطورة مثل (نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرارات، نظم إدارة قاعدة البيانات)	
					4. تدعم المديرية مبادرات استخدام الحاسوب في التعامل مع البيانات	
					5. أتعامل في المديرية مع قاعدة بيانات تكفي لإنجاز أعمالها	

					6. تمتلك المديرية نظام معلومات يضمن تدفق المعلومات بين أقسامها بسهولة
					7. تستخدم المديرية الإنترنت كأحد مؤشرات التحول باتجاه عصر المعلومات
					8. توظف المديرية التخزين السحابي للطالب والمعلم و الإداري
					9. لا تتعامل المديرية مع المكاتب الإلكترونية
					10. تدعم المديرية مبادرات حوسبة جميع المعاملات الإدارية والمالية
					11. أتتحقق من مدى صحة المعلومات وأراعي التوثيق
<b>المهارات الإدارية والتنظيمية</b>					
					1. أحرص على استمرارية التخطيط للعمل وتوظيف التكنولوجيا في ذلك
					2. أضع أهدافاً مرنة قابلة للتجديد والتطوير المستمر
					3. أشجع جميع الموظفين للمشاركة في عملية صنع القرار الإداري
					4. تدعم المديرية خطة سنوية قادرة على مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة
					5. لا يمرّ صنع القرار ضمن الهيئات الهيكلية للإدارة الإلكترونية
					6. الهيكل التنظيمي في المديرية يسهل الاتصال الأفقي (التواصل بين المستوى الإداري نفسه) بين الأقسام المختلفة
					7. يمكن للهيكل التنظيمي للمديرية أن يستوعب إدخال التقنيات الحديثة في العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية
					8. يتم إجراء إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي في ضوء التغيير الحاصل في طبيعة ونمط العمل الإداري
<b>الموارد البشرية</b>					
					1. لدي فكرة عن مفهوم الإدارة الإلكترونية

					2. تستقطب المديرية موظفين ذوي معرفة بالأجهزة الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية
					3. لدي القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
					4. لدي الخبرة والمهارة في مجال تكنولوجيا المعلومات
					5. ليس لدي القدرة على العمل التشاركي (العمل كفريق)
					6. أمتلك روح المبادرة
					7. أمتلك روح الابتكار
					8. يتم توفير فرص لتدريب وتأهيل الموظفين في مجال استخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية الحديثة
<b>الموارد الفنية</b>					
					1. تسعى المديرية لتوفير الاحتياجات التكنولوجية اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة
					2. يتوافر في المديرية شبكة حاسوب محلية تربط بين الأقسام المختلفة
					3. تتوافر في المديرية أجهزة اتصالات متطورة تلبي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
					4. تشترك المديرية في خدمة الرسائل القصيرة للتواصل مع الموظفين
					5. لا تشترك المديرية في خدمة الرسائل القصيرة للتواصل مع الأهالي
					6. أستطيع التعامل بسهولة مع برمجيات الحاسوب المختلفة مثل التيمز و الايسكول التي تسهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية
					7. تتوافر لدى المديرية خدمة الإنترنت بتغطية مناسبة

## الأداء الإداري:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
<b>الأداء الإداري</b>					
					ساعدتني التكنولوجيا على وضع الخطط السنوية وفق الأسس العلمية
					ساعدتني التكنولوجيا على توزيع المهام الإدارية وفق القدرة
					ساعدتني التكنولوجيا على توزيع المهام الإدارية وفق الكفاءة
					ساعدني تطبيق التكنولوجيا من خفض أعباء الأعمال اليومية
					ساعدتني التكنولوجيا بالالتزام أكثر في مواعيد الحضور
					ساعدتني التكنولوجيا على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل
					ساعدتني التكنولوجيا على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة في الوقت المناسب
					ساعدتني التكنولوجيا على بذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
					ساعدتني التكنولوجيا على وضع ترتيبات وقائية و علاجية للمشكلات الصحية و الاجتماعية
					1. ساعدتني التكنولوجيا على التنسيق بين زملائي لإنجاز العمل
					1. ساعدتني التكنولوجيا على الالتزام بجودة الأداء
					1. ساعدتني التكنولوجيا على الابداع وتطوير العمل
					1. ساعدتني التكنولوجيا على تعميم و مناقشة التعليمات و المواد التي تصل من الجهات المسؤولة
					1. يتم بناء القرارات على معلومات تم جمعها بواسطة التكنولوجيا
					1. ساعدتني التكنولوجيا على زيادة قدرتي في اتخاذ القرارات الهامة



أذكر أهم ثلاث معوقات تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية بشكل فعال:

.....

.....

.....

شكراً لتعاونكم معنا

## ملحق (2) أسئلة المقابلة

1. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
2. ما مدى امتلاك الموظفين في مديريات التربية والتعليم المهارة الإلكترونية؟
3. ما مدى امتلاك الموظفين في مديريات التربية والتعليم المهارة المعلوماتية؟
4. ما مدى امتلاك الموظفين في مديريات التربية والتعليم المهارات الإدارية والتنظيمية؟
5. هل الموظفين في مديريات التربية والتعليم مؤهلين من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
6. هل هناك موارد فنية في مديريات التربية والتعليم من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
7. ما هي المشكلات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

ملحق (3) أسماء الأشخاص التي تمت مقابلتهم

1	الأستاذ سلطان الجعبري	رئيس قسم الميدان/ مديرية التربية و التعليم/ الخليل
2	المهندس هيثم بدارين	قسم التعليم الإلكتروني/ مديرية التربية و التعليم/ الخليل
3	الأستاذ عبد المطلب أبو رجب	نائب مدير/ مديرية التربية و التعليم/ الخليل
4	الأستاذ جواد جويلس	سكرتير/ مديرية التربية و التعليم/ الخليل
5	المهندس محمد قعقور	رئيس قسم التخطيط/ مديرية التربية و التعليم/ الخليل
6	الأستاذ محمود مرعب	رئيس قسم الكتب/ مديرية التربية و التعليم/ الخليل
7	المهندس أحمد الدبس	قسم التقنيات التربوي/ مديرية التربية و التعليم/ الخليل

ملحق (4) أسماء المحكمين

محكم أكاديمي مهني	عضو هيئة تدريس/ كلية التمويل و الإدارة/ جامعة الخليل	كتور وسيم سلطان
محكم أكاديمي	عضو هيئة تدريس/ جامعة القدس المفتوحة	كتور محمد عمرو
محكم أكاديمي مهني	مدير عام مركز البحث و التطوير/ وزارة التربية و التعليم	كتور محمد مطر
محكم مهني	قسم الاحصاء/ مديرية التربية و التعليم/ الخليل	ر مصطفى القواسمي
محكم مهني	قسم التعليم الإلكتروني/ مديرية التربية و التعليم/ الخليل	هندس هيثم بدارين
محكم مهني	مهندس في التعليم المهني/ مديرية التربية و التعليم/ الخليل	هندس محمد قباجة
محكم مهني	رئيس قسم الميدان/ مديرية التربية و التعليم/ الخليل	تاذ سلطان الجعبري

## ملحق (5) تسهيل المهمة من وزارة التربية و التعليم



الرقم: و ت ٧٤ / ٤٤  
التاريخ: 2022/ 01/11م

لمن يهمه الأمر.

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

" إبراهيم محمد إبراهيم عوضي "

من جامعة الخليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" علاقة تطبيق الإدارة الالكترونية بالأداء الإداري " دراسة على الموظفين في مديريات التربية و التعليم في

محافظة الخليل "

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبانات واجراء مقابلات هيكلية مع عينة من موظفي التربية الإداريين في محافظة الخليل.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بالتنسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر  
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين

السادة مدراء عامين التربية والتعليم/ للخليل - شمال الخليل - جنوب الخليل سيمًا المحترمين

د. محمد الجعيري المحترم المشرف الرئيس على الدراسة -بريد الكتروني- " mohdj@hebron.edu "

Tel ( + 970-562-501092 ) E-mail ( [ncerd@moe.edu.ps](mailto:ncerd@moe.edu.ps) )

## ملحق (6) تسهيل المهمة من الجامعة

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

: الرقم

Date

15/12/2021

: التاريخ

السادة مدراء التربية والتعليم المحترمون  
محافظة الخليل

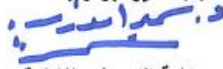
تحية طيبة وبعد،،،

### البحث العلمي

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الأعمال في جامعة الخليل بأن الطالب إبراهيم محمد عوضى ورقمة (21919021) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الأعمال وهو في طور جمع المعلومات.

يرجى الاعاز بمساعدته في تسهيل مهمته لإعداد بحثه.

مع الاحترام و التقدير،،،

أ.د. سمير ابو زنيد  
  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



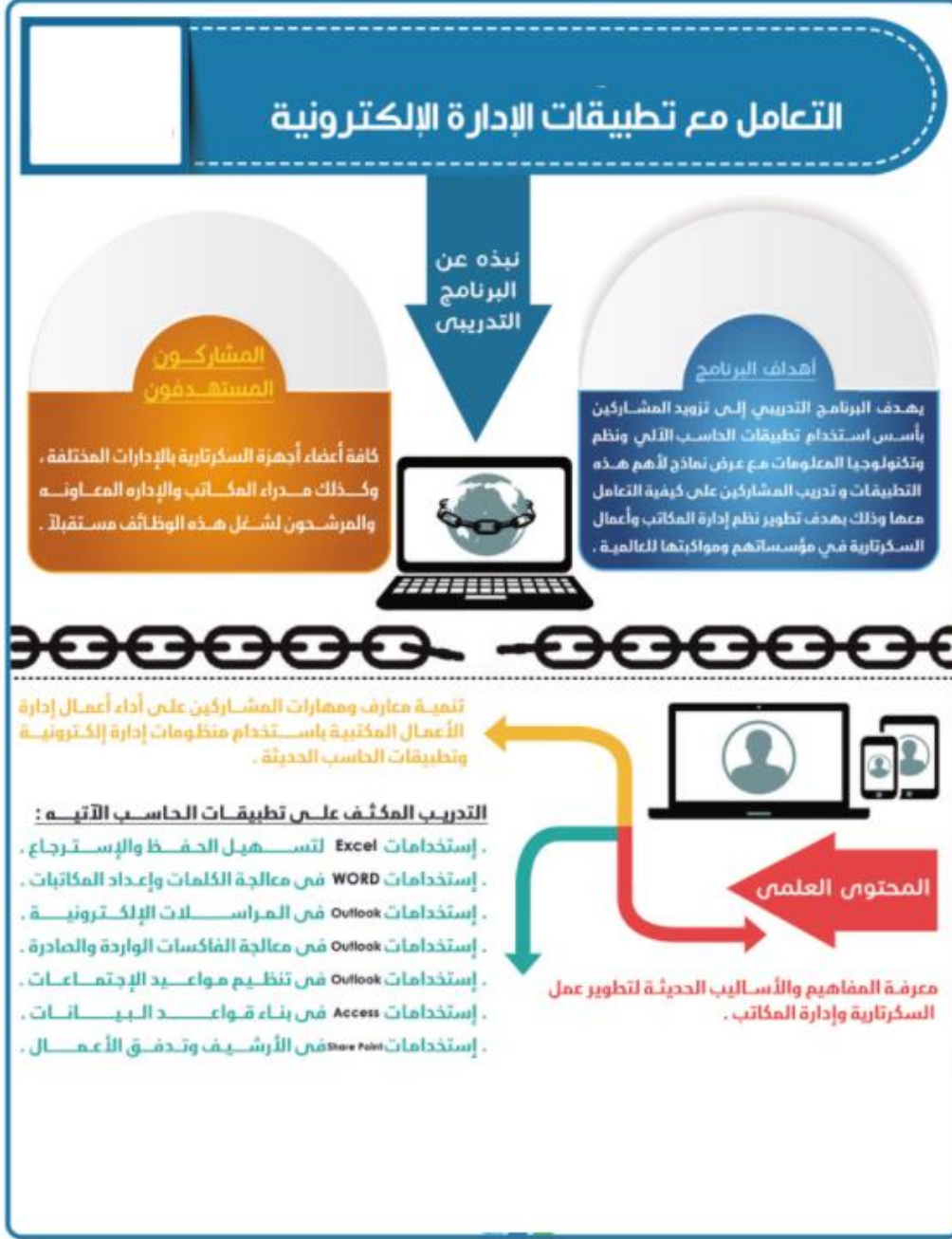
## ملحق (7) مقترح تعديل تطويري على نظام الايسكول

### منصة

### للتعليم الإلكتروني الفعال

- 1- نظام إدارة المقرر يسمح لك بتقسيم وإدارة اقسام المقرر على 4 أشكال مختلفة: نظام اسبوعي، حسب المواضيع، نشاط واحد فقط، قوائم مستقلة وغيرها. يمكنك تشكيل المقرر وتقسيمه بكل سهولة كما يرغب المدرس لتحقيق الأهداف التعليمية.
- 2- ادارة المقرر بنظام سحب وانزلت لجعل عملية بناء المقرر عملية سلسلة جدا.
- 3- نظام إضافة نشاطات تفاعلية داخل المقرر يشمل أكثر من 20 نوع نشاط مختلف ليؤدي المستوى العملي والعلمي.
- 4- اختيارات مختلفة: تشمل المنصة على نظام متكامل لإدارة الاختيارات والعلامات.
- 5- نظام دروسه مع المدرس وارال رسال خاصة.
- 6- نظام حضور وغياب في كل مقرر على حده وكل طالب.
- 7- نظام إدارة الشهادة ومنح الشهادات لكل مقرر ونه على معايير محددة يضعها مدرس المقرر وعدد غير محدد من الشهادات.
- 8- نظام تتبع اكمال كل نشاط من أنشطة المقرر ونسبة الارتفاع فيه.
- 9- تقارير مفصلة عن كل مستخدم في المقرر وفي المنصة.
- 10- نظام منح أوسمة واستحقاقات بناء على معايير يضعها المدرس لك مقرر، وعدد غير محدد من الأوسمة لكل طالب.
- 11- نظام متكامل يسمح لولي الأمر بالدخول الى المنصة ومعرفة كل النشاطات والدورات التي حصل عليها أبنائه في المنصة.
- 12- صفحة شخصية تعطي نظرة شاملة عن كافة المقررات المسجل المستخدم (الطالب) بها وما هو المطلوب منك القيام به.
- 13- استبيان إلكتروني يمكنك من معرفة آراء الجميع حول قضية معينة.
- 14- تصويت إلكتروني لتخاذ قرار ووجهات نظر حول قضية.
- 15- تقدم المنصة أكثر من 15 نوع مختلف من الأسئلة يمكن استعماله في نظام الاختيارات.
- 16- تفويم يوضح كل الوحدات القادمة والواجبات المطلوب تسليمها والتفانيات وغيرها بالتاريخ واليوم.
- 17- نظام إعلانات في كل اقسام المنصة وفي المقرر.
- 18- مساحة لرفع الملفات الخاصة بكل مستخدم لتخزين الملفات الدراسية التي يحتاجها.
- 19- نظام إدارة الملف الشخصي لكل مستخدم ووضع صورته وهنئياته والوسوم التي يتابعها داخل المنصة وكافة علاماته وشهادته ومقرراته التي بدرسها في المنصة.
- 20- توثيق مصغر داخل المنصة يسمح للمستخدمين بكتابة الوصوم (هاتفناق) حول أي قضية في المقرر وتناقشها. ويمكنك عمل هاتفناق لكل مقرر داخل المنصة او خبر مما يسهل عملية متابعة المواضيع داخل المنصة والتعرف على توجهات الطلاب.
- 21- نظام اخذ نسخ احتياطي من المقررات يجعل عملية نسخ مقرر كامل من مقرر التي آخر عملية تأخذ فقط 5 ثواني.
- 22- دعم كافة أنواع الملفات من نصوص فيديووات ملفات Pdf صور ملفات تفاعلية وغيرها.
- 23- المنصة تعمل بكفاءة على الموبايل والتابلت والأجهزة الذكية.
- 24- المنصة تدعم كافة اللغات العالمية (عربى - انجليزية - فرنسى - اردو - هندي...)

## ملحق (8) التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية





## ملحق (9) نصائح ترفع من مستوى الأمن المعلوماتي





# دورة أنظمة الشبكات سيسكو CCNA

احتراف التعامل مع أنظمة شبكات الحاسب بشكل عملي وطبق أعلى معايير الأمان



## أهداف الدورة:

- تأهيل المتدرب لسوق العمل عملياً ونظرياً.
- إنشاء الشبكات وإدارتها وحل مشاكلها.
- تأهيل المتدرب لتجاوز الامتحان الدولي (CCNA 200-125).

## معايير الدورة:

- فهم أساسيات الشبكات وألية عمل البروتوكولات المختلفة.
- فهم ألية عمل جهاز الموجه (Router)، وكيفية قيامه بربط الشبكات عملياً.
- فهم ألية عمل جهاز المحول (Switch)، وكيفية قيامه بربط الأجهزة عملياً.
- كيفية حماية الشبكة من الهجمات الشائعة (Hackers Attacks).
- تعلم أدوات مساعدة تقوم بمراقبة أجهزة الشبكة والتحكم بها عن بعد.

## Course Outlines:

- Understanding how networks work with their Protocols.
- Understanding how the Router function and practice on real Cisco Devices.
- Understanding how the Switch function and practice on real Cisco Devices.
- How to secure your network against most popular network attacks.
- Using many tools that help you to manage and monitor your network.



مدرب الدورة معتمد  
دولياً بشهادتي  
CCNA - CCNP

شهادات معتمدة من  
المؤسسة العامة  
للتدريب التقني والمهني

ملحق (10) تخطيط موارد المشاريع ERP



## ملحق (11) بعض نماذج تقييم الأداء في مديريات التربية و التعليم

State of Palestine  
General Personnel Council



دولة فلسطين  
ديوان الموظفين العام

نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية / لسنة ( )

اسم الموظف: / /  
الرقم الوظيفي:  
المسمى الوظيفي/ الأثري:  
الدائرة الحكومية:  
تاريخ التعيين:  
الدرجة الحالية:  
المؤهل العلمي/ التخصص:  
الإدارة العامة/ الوحدة:

الغالبية العظمى	الغالبية العظمى	العناصر الفرضية	العناصر الرئيسية
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>8</p> <p>8</p> <p>8</p> <p>8</p> <p>8</p> <p>8</p> <p>8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل .</li> <li>المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف.</li> <li>الإلمام بمهام ومسؤوليات الوظيفة.</li> <li>السرعة والدقة في العمل .</li> <li>التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف.</li> </ul>	<p>العمل والإنتاجية (40)</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الالتزام بأوقات العمل.</li> <li>إتقان العمل في الوقت المحدد.</li> <li>القدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام المحددة لوظيفته.</li> <li>المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة.</li> <li>المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل.</li> </ul>	<p>المواظبة (20)</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حسن التصرف والمعاملة مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل.</li> <li>القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق.</li> <li>الحفاظ على الأموال والممتلكات العامة.</li> <li>الالتزام بالتعليمات والاستعداد التام للتنفيذها.</li> <li>مستوى التقاضي والالتزام .</li> </ul>	<p>السلوك الشخصي (20)</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل.</li> <li>تحمل ضغط العمل.</li> <li>الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات .</li> <li>الإضمار بالمظهر العام .</li> </ul>	<p>الصفات الذاتية (20)</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>100</p>	<p>المجموع الكلي بالأرقام</p>	
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>مائة</p>	<p>المجموع الكلي بالحروف</p>	
<p>ملحوظات واعتماد رئيس الدائرة الحكومية</p> <p>التوقيع: التاريخ:</p> <p>اسم الموظف: التوقيع: التاريخ:</p>		<p>ملحوظات عامة خاصة بالندس . المبادئ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة)</li> <li>جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف)</li> <li>توصيات الرئيس المباشر</li> </ul> <p>الإسم: التوقيع:</p> <p>الوظيفة: التاريخ:</p>	