

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم إقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء - دراسة حالة متوسطة أحمد طالبي بمتليلي -

تحت إشراف: زوزي محمد

من إعداد الطالبة:

مساعد المشرف: نصيب أميرة

- رودي ناجة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
علماوي أحمد	أستاذ	رئيسا
زوزي محمد	أستاذ	مشرفا
نصيب أميرة	أستاذ محاضر أ	مشرفا مساعدا
بن سانية عبد الرحمان	أستاذ	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم إقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء - دراسة حالة متوسطة أحمد طالبي بمتلي -

تحت إشراف: زوزي محمد

من إعداد الطالبة:

مساعد المشرف: نصيب أميرة

- رودي نجا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
علماي أحمد	أستاذ	رئيسا
زوزي محمد	أستاذ	مشرفا
نصيب أميرة	أستاذ محاضر أ	مشرفا مساعدا
بن سانية عبد الرحمان	أستاذ	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء

إلى من كانت أكتافهم لي سلماً أرتقي به نحو أحلامي

إلى والديّ.. المصباحين اللذين لم ينطفئا يوماً في ليل حيرتي، من علماني أن العطاء صلاة، وأن النجاح لا يكتمل إلا برضاهما؛ فلكما قلبي وما حوى من فخر واعتزاز

إلى عائلتي.. السورالميتين الذي احتميتُ به من عواصف الأيام، من كنتم لي الوطن والسكينة، وأثبتتم لي أن الدم وحده لا يصنع عائلة، بل الحب والاحتواء الصادق

إلى الأوفياء الذين عبروا مساراتي.. لكل من أهداني نصيحة، أو شاركني ضحكة، أو آمن بي في لحظات انكساري؛ أنتم شركاء هذا الحصاد، وبصماتكم محفورة في كل زاوية من زوايا هذا العمل

أهديكم ثمرة هذا الغرس، فبكم أزهرت طموحاتي، وبفضلكم استقام الدرب

الشكر

تفيض جوارحي بالحمد والثناء للباري جل وعلا، الذي من علي بتمام التوفيق، وببده وحده مقاليد النجاح والتمكين، واعترافا بالفضل لأهله، أقف وقفة إجلال وتقدير لمقامي أستاذي الفاضلين زوزي محمد ونصيب أميرة، اللذين كانا لعلو كعبيهما في العلم، وسعة صدرهما في التوجيه، البوصلة التي أرشدتني طوال مسار هذا البحث؛ فقد غمراني بفيض معرفتهما، ومنحاني من وقتهما وجهدهما ما صقل هذا العمل وأخرجه إلى النور، فلهما مني أسى آيات الشكر والامتنان

كما يمتد شكري ليكون تحية تقدير وإعزاز للقمات العلمية في قسم العلوم التجارية، ولجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الذين لم يبخلوا علينا بزادهم المعرفي وتوجيهاتهم القيمة التي كانت خير زاد لنا في رحلتنا الأكاديمية.

وختاماً، أتوجه بوافر التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لتفضلهم بتقويم هذا العمل وتصويبه، إيماناً مني بأن ملاحظاتهم تمثل اللمسة النهائية التي تمنح هذا الجهد قيمته الحقيقية.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء بمتوسطة أحمد طالبي بمتلي، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية، في تحسين الأداء بمتوسطة أحمد طالبي بمتلي؟، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إستهداف عينة مكونة (40) أستاذ وإداري بمتوسطة أحمد طالبي بمتلي وتوزيع الاستبيان عليهم، كما تم الإستعانة ببرنامج spss الاصدار 24 للمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد على حدى مع وجود أثر معنوي للإدارة الالكترونية ككل على تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة إلكترونية، أداء، تحول رقمي، نظم معلومات إدارية.

Abstract

This study aims to understand the nature of the relationship between e-management and performance at Ahmed Talbi Middle School in Metlili. This was approached through the following research question: To what extent does e-management contribute to improving performance at Ahmed Talbi Middle School in Metlili? The descriptive-analytical method was adopted, and a sample of 40 teachers and administrative staff at Ahmed Talbi Middle School in Metlili was targeted, with questionnaires distributed among them. SPSS version 24 was used for the statistical processing of the study data. The study concluded that there is no statistically significant effect for each dimension individually, while a significant overall effect of e-management on performance improvement was found.

Keywords: E-management, Performance, Digital Transformation, Management Information Systems.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

V	الاهداء
VI	الشكر
VII	الملخص
VIII	Abstract
IX	قائمة المحتويات
XII	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة العامة
1	الفصل الاول :الادبيات النظرية والتطبيقية حول الادارة الالكترونية وتحسين الاداء
2	تمهيد
3	المبحث الاول :الاطار النظري للادارة الالكترونية والاداء
3	المطلب الاول :الادارة الالكترونية
6	المطلب الثاني :الاداء
10	خلاصة المبحث الاول
11	المبحث الثاني :الدراسات السابقة
11	المطلب الاول :الدراسات السابقة باللغة العربية العربية
14	المطلب الثاني :الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
16	المطلب الثالث :المقارنة بين الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
19	خلاصة الفصل الاول
20	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية
21	تمهيد
22	المبحث الاول :الاطار المنهجي للدراسة
22	المطلب الاول : منهجية الدراسة
23	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة والادوات والاساليب الاحصائية المستخدمة

قائمة المحتويات

28	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
28	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
33	المطلب الثاني: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الاستبيان
37	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها
42	خلاصة الفصل
44	الخاتمة العامة
47	قائمة المصادر والمراجع
50	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	المقارنة بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية	4
2	متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية	5
3	مؤشرات قياس الاداء وفق نماذج مختارة	7
4	مقارنة منهجية شاملة بين الدراسات السابقة	17
5	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	18
6	متغيرات الدراسة	22
7	عدد عبارات ابعاد متغير الادارة الالكترونية	23
8	درجات مقياس ليكارت الخماسي	23
9	قيم تقديرية لفئات المتوسط المرجح والدرجة الموافقة لكل فئة	24
10	الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد وضوح الاهداف والتخطيط	24
11	الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التواصل والشفافية	25
12	الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد رقمنة الاجراءات والخدمات	25
13	الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور الأداء المؤسسي	26
14	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان	27
15	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	28
16	توزيع أفراد العينة حسب السن	29
17	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	31
18	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	32
19	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الادارة الالكترونية	33
20	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الاداء المؤسسي	35
21	نتائج اختبار كلموجروف سمينوف للتوزيع الطبيعي	38
22	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	38

قائمة الجداول

39	One-Sample t-test نتائج	23
39	One-Sample t-test نتائج	24
40	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	25
41	نتائج اختبار مان وتني	26
41	نتائج اختبار كريسكال واليس	27
42	نتائج اختبار مان وتني	28
42	نتائج اختبار كريسكال واليس	29

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	1
5	نموذج مكونات الادارة الالكترونية الثلاثية الابعاد	2
6	مراحل تطور الادارة الالكترونية	3
8	ابعاد بطاقة الاداء المتوازن	4
17	نموذج العلاقة بين الادارة الالكترونية وتحسين الاداء	5
28	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	6
29	الاعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب السن	7
31	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	8
32	الاعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	9

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان	54
2	قائمة المحكمين	57
3	مخرجات برنامج SPSS	58

المقدمة العامة

المقدمة العامة

توطئة:

يشهد العالم المعاصر ثورة تكنولوجية ومعلوماتية متسارعة أفرزت نمطاً تنظيمياً جديداً أعاد صياغة الهياكل الإدارية وآليات التسيير التقليدية، حيث أضحت تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات معياراً حاسماً لتحديد كفاءة المنظمات، وقدرتها على البقاء والاستمرارية، وتحقيق ميزتها التنافسية. وفي ظل هذه التحولات المتسارعة، لم تعد الإدارة الإلكترونية مجرد خيار تكنولوجي ترفي أو بديل تقني كلاسيكي، بل برزت كحتمية استراتيجية وفلسفة تنظيمية متكاملة تهدف إلى إرساء بيئة عمل رقمية بلا ورق، قوامها: السرعة، الدقة، الشفافية، وترشيد النفقات. إن الانتقال من الأسلوب البيروقراطي التقليدي المعتمد على المركزية والتعقيد الإجرائي إلى الفضاء الرقمي التفاعلي يشكل الركيزة الأساسية لتحديث المرافق العامة وتطوير نظم الأداء، بما يضمن استجابة مرنة لمتطلبات المحيط المعقد وتحقيق أعلى مستويات الفعالية التنظيمية.

وعلى الصعيد الوطني انخرطت الدولة الجزائرية بشكل جاد في هذا المسار التكنولوجي العالمي من خلال تبني استراتيجيات وطنية طموحة تهدف إلى عصنة المرفق العام، وتقريب الإدارة من المواطن، وتحسين حوكمة المؤسسات العمومية عبر بوابة الرقمنة الشاملة. وتجسد هذا التوجه في إطلاق المشاريع الكبرى للحكومة الإلكترونية، وتطوير البنية التحتية للاتصالات، وإصدار ترسانة من القوانين والتشريعات المنظمة للمعاملات الإلكترونية والتوقيع الرقمي وحماية البيانات. إن هذا التحول الهيكلي في البيئة الجزائرية يسعى بالأساس إلى تفكيك الممارسات البيروقراطية الكلاسيكية، وتكريس قيم الشفافية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة، مما جعل من تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية معياراً أساسياً لتقييم مدى تقدم الإدارات العمومية ومساهمتها في التنمية الشاملة.

ويعتبر قطاع التربية الوطنية في الجزائر من أبرز القطاعات الحيوية السبّاقة التي قطعت أشواطاً متقدمة في تجسيد هذا التوجه الاستراتيجي، نظراً لضخامة كتلته البشرية وتشعب معاملاته الإدارية والبيداغوجية، وهو ما ترجم عملياً عبر تعميم "الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية" (رقمنة) التي أحدثت ثورة حقيقية في تسيير تـمدرس التلاميذ، والمسارات المهنية للموظفين، والامتحانات الرسمية. وفي هذا السياق، تقع المؤسسات التعليمية—باعتبارها النواة التنفيذية والخط الأمامي للقطاع—في قلب هذا التحول الرقمي؛ حيث أصبحت الإدارات المدرسية مطالبة بتطبيق هذه النظم الإلكترونية لتحسين جودة خدماتها وتطوير أدائها التنظيمي. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة الملحة لدراسة مدى انعكاس ممارسات الإدارة الإلكترونية على ترقية وتطوير الأداء بـ "متوسطة أحمد طالبي بمتليلي"، للوقوف على المكتسبات الرقمية المحققة ميدانياً، وتشخيص العوائق التي قد تحول دون تحقيق الكفاءة القصوى المستهدفة من هذا التحول.



المقدمة العامة

الاشكالية

تواجه المؤسسات والمديريات العمومية الجزائرية جملة من التحديات الهيكلية المرتبطة بتحديث أساليب التسيير ورفع مستوى الأداء في ظل التوجه الوطني نحو الرقمنة الشاملة، وبعد قطاع التربية الوطنية من القطاعات الحيوية التي تبنت استراتيجية طموحة للرقمنة لتبسيط الإجراءات وتحسين كفاءة التسيير الإداري والبيداغوجي على مستوى المؤسسات التعليمية بمختلف أطوارها، بناء على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة في معرفة مدى انعكاس هذه التطبيقات الرقمية على الأداء العام للمؤسسة التربوية باعتبارها النواة الأساسية للقطاع، ويمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في التساؤل الآتي:

"إلى أي مدى تساهم ممارسات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء بمتوسطة أحمد طالبي بمتليلي؟"

وعن هذا التساؤل الرئيس تتفرع الأسئلة الجزئية الآتية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية بأبعادها (وضوح الأهداف والتخطيط، التواصل والشفافية، رقمنة الإجراءات والخدمات) في متوسطة أحمد طالبي بمتليلي؟
- ما مستوى الأداء بمتوسطة أحمد طالبي بمتليلي من وجهة نظر موظفيها؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الإلكترونية (وضوح الأهداف والتخطيط، التواصل والشفافية، رقمنة الإجراءات والخدمات) في تحسين الأداء بمتوسطة أحمد طالبي بمتليلي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الإدارة الإلكترونية والأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل)؟

1- فرضيات البحث

من اجل الاحاطة بالموضوع ومحاولة الاجابة عن الاشكالية الرئيسية، تم الاعتماد على الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع لتطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية بمتوسطة أحمد طالبي بمتليلي.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع للأداء بمتوسطة أحمد طالبي بمتليلي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة الإلكترونية (وضوح الأهداف والتخطيط، التواصل والشفافية، رقمنة الإجراءات والخدمات) في تحسين الأداء بمتوسطة أحمد طالبي بمتليلي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الإدارة الإلكترونية والأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل).



المقدمة العامة

2- مبررات اختيار الموضوع

تعود دوافع اختيار هذا الموضوع الى جملة من الاعتبارات، من اهمها:

- الرغبة في تقديم اسهام علمي في مجال الادارة الالكترونية الذي ما يزال في حاجة الى مزيد من الدراسات التطبيقية الميدانية في البيئة العمومية الجزائرية.
- حداثة الموضوع وارتباطه المباشر بالتوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي، وما يفرضه ذلك من ضرورة توفير معطيات علمية تدعم القرار المؤسسي.
- الصلة الوثيقة بين الموضوع والتخصص الأكاديمي في علوم التسيير والاقتصاد.
- محاولة المقارنة بين الإطار النظري للادارة الالكترونية والواقع التطبيقي في المؤسسات العمومية الجزائرية، مع تشخيص الفجوات القائمة بينهما.

3-اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف، تتمثل فيما يأتي:

- الاجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات.
- التعرف على المفاهيم ذات الصلة بالادارة الالكترونية والاداء في ضوء الادبيات الاكاديمية الحديثة.
- ابراز طبيعة العلاقة بين منظومة الادارة الالكترونية وتحسين الاداء في المؤسسات التربوية الجزائرية.
- تقديم توصيات عملية تساعد متخذي القرار على تطوير تطبيقات الادارة الالكترونية بما ينعكس ايجابا على جودة الاداء.

4-اهمية الدراسة

تتجلى اهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

- تناولها لموضوع حيوي ما يزال يحتاج الى مزيد من الدراسات التطبيقية المتخصصة في البيئة العمومية الجزائرية.
- توسيع الرصيد المعرفي لدى الباحثين والمهتمين والمسيرين ومتخذي القرار فيما يتعلق بمفاهيم الادارة الالكترونية وأثرها في الاداء.
- تقديم إطار تحليلي نظري وميداني يمكن المؤسسات العمومية من تشخيص واقع تحولها الرقمي وتحديد اولويات التحسين.

المقدمة العامة

- الأثر الأكاديمي الذي يمكن ان تضيفه الدراسة في مناقشة دور الرقمنة الادارية في تحقيق الكفاءة المؤسسية بصورة تتجاوز الحلول التقنية السطحية.

5-حدود الدراسة

- الحدود المكانية: متوسطة احمد طالبي بمتليلي.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الجانب التطبيقي وتوزيع الاستبيان خلال الموسم الجامعي 2025 / 2026 (تحديداً في الفترة الممتدة بين أفريل وماي 2026).
- الحدود البشرية: شملت الدراسة الإداريين والأساتذة التابعين لمتوسطة احمد طالبي بمتليلي.
- الحد الموضوعي: المتغير المستقل الادارة الالكترونية والمتغير التابع الأداء

6-منهجية الدراسة

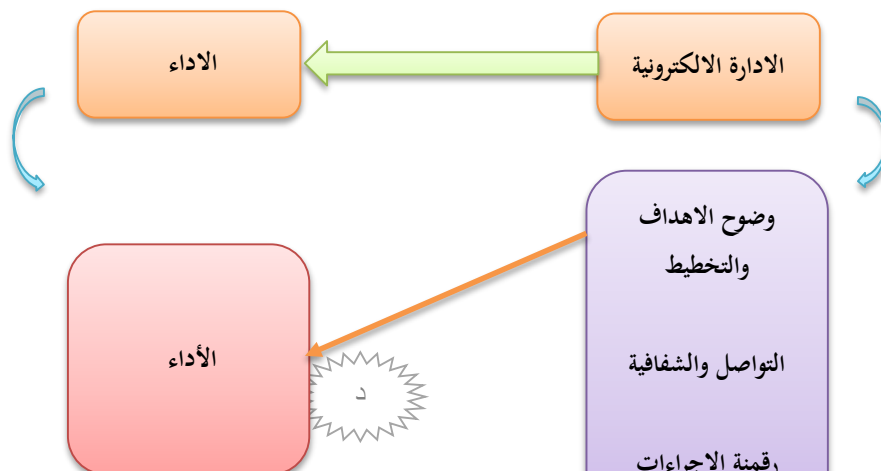
بغية تحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن اسئلتها واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري من خلال تناول مجموعة من المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغير الادارة الالكترونية والاداء، ثم تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

7-صعوبات البحث

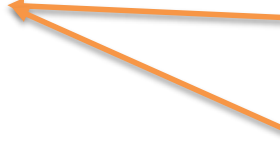
- واجهت هذه الدراسة عددا من الصعوبات، من بينها:
- تحفظ بعض افراد العينة في تقديم معطيات دقيقة حول واقع الرقمنة الادارية، خشية ما قد يترتب عن ذلك من آثار مؤسسية.
- ندرة الدراسات الجزئية المتخصصة التي تناولت العلاقة بين الادارة الالكترونية وتحسين الاداء المؤسسي، الامر الذي زاد من صعوبة بناء الإطار النظري للدراسة.

8-نموذج الدراسة

الشكل رقم (01) يمثل: نموذج الدراسة



المقدمة العامة



المصدر: من اعداد الطالبة

- هيكل البحث

من اجل الاحاطة بموضوع الدراسة وتحليل اشكالياتها واختبار فرضياتها، تم تقسيم البحث الى فصلين نظريين وفصل ميداني، تناول الفصل الاول الادبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالادارة الالكترونية وتحسين الاداء، من خلال مبحثين خصص الاول للاطار النظري للادارة الالكترونية والاداء، من حيث المفاهيم والابعاد والنماذج، بينما خصص الثاني للدراسات السابقة العربية والاجنبية مع بيان الموقف النقدي منها، اما الفصل الثاني فتناول الاطار التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة وتشخيص واقع تطبيق الادارة الالكترونية فيها، في حين خصص الفصل الثالث للجانب الميداني، حيث تضمن منهجية الدراسة، وعرض النتائج، وتحليلها، ومناقشتها في ضوء الفرضيات والادبيات السابقة.



الفصل الأول: الأدبيات
النظرية والتطبيقية حول
الإدارة الإلكترونية وتحسين
الأداء

تمهيد:

يندرج هذا الفصل ضمن الاطار المرجعي للدراسة، اذ يهدف الى بناء قاعدة نظرية ومفاهيمية متكاملة تخدم اهداف البحث وتوفر السند العلمي اللازم للجانب الميداني . كما يتناول موضوع الادارة الالكترونية بوصفه من المفاهيم الحديثة التي فرضت حضورها داخل المؤسسات العمومية، في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد الرقمي وثورة المعلومات والاتصالات.

وقد ادى التطور التقني المتلاحق، ولا سيما انتشار الانترنت وتقدم نظم المعلومات الادارية، الى اعادة تشكيل العمليات الادارية وتحديث اساليب التسيير داخل المؤسسات .ومن ثم لم تعد الادارة الالكترونية خيارا ثانويا، بل غدت ضرورة استراتيجية بالنسبة الى المؤسسات التربوية الساعية الى رفع الكفاءة.

ويرتكز هذا الفصل على مبحثين رئيسيين يعرض المبحث الاول الاطار النظري للادارة الالكترونية والاداء من خلال بيان المفاهيم والتعريفات والابعاد والنماذج التفسيرية الواردة في الادبيات الاكاديمية، بينما يخصص المبحث الثاني لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة، عربية كانت ام اجنبية، مع تحديد موقع الدراسة الحالية وما يمكن ان تضيفه من قيمة معرفية.

المبحث الاول :الاطار النظري للادارة الالكترونية والاداء .

المطلب الاول :الادارة الالكترونية

اولا :نشأة الادارة الالكترونية وتطورها التاريخي

ارتبطت نشأة مفهوم الادارة الالكترونية بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منذ النصف الثاني من القرن العشرين .ففي مطلع ستينيات ذلك القرن بدأ توظيف الحواسيب الضخمة في بعض العمليات الادارية داخل المؤسسات الكبرى والهيئات الحكومية، ثم جاءت ثورة الحواسيب الشخصية في ثمانينيات القرن الماضي لتوسع نطاق الاستخدام وتفتح المجال امام رقمنة جزء معتبر من الاعمال الادارية¹.

وفي التسعينيات شكل انتشار شبكة الانترنت التجارية وظهور الويب منعطفا حاسما في مسار التحول الرقمي للادارة، اذ اتسع المجال امام مفاهيم الادارة عن بعد والمكتب الافتراضي ونظم دعم القرار الالكترونية .ومع نضج مفهوم الحكومة الالكترونية في نهاية التسعينيات انتقل من المجال الحكومي الى قطاع الاعمال، ليتبلور تدريجيا ما يعرف اليوم بالادارة الالكترونية بمعناها الشامل.

وتشير الادبيات المتخصصة الى ان المؤسسات الامريكية والاوربية كانت من بين الجهات السباقة في تطبيق مبادئ الادارة الالكترونية على نطاق واسع، قبل ان تنتقل هذه التجربة تدريجيا الى الاقتصادات الناشئة، ومنها الدول العربية التي شرعت في تبني هذا النموذج الاداري منذ مطلع الالفية الثالثة².

ثانيا :مفهوم الادارة الالكترونية وتعريفاتها

تعددت التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم الادارة الالكترونية تبعا لاختلاف الزوايا المنهجية التي تناولت هذا المفهوم .فمن المنظور التقني تعرف الادارة الالكترونية بانها استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في انجاز الوظائف الادارية بصورة رقمية تقلل من الاعتماد على الوسائط الورقية التقليدية³.

ومن المنظور التنظيمي ينظر الى الادارة الالكترونية على انها عملية شاملة لاعادة هندسة العمليات الادارية وتوظيف التكنولوجيا الرقمية من اجل تحسين الكفاءة التنظيمية والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين⁴. وعليه يمكن تعريف الادارة الالكترونية بانها منظومة متكاملة من العمليات الادارية والتنظيمية المؤتمتة، تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة لتحقيق الاهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، مع تقليص الاعتماد على الدعامات المادية التقليدية في ادارة الموارد ومعالجة المعلومات وصنع القرار.

¹ ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2017، ص.112

² سعيد بوشناف، نظم المعلومات الادارية وتطبيقاتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة الجزائر، العدد12، 2019، ص 45.

³ سعيد بوشناف، الادارة الالكترونية: المفهوم والتطبيق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص 67.

⁴ حمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الخامسة، 2020، ص.234

جدول رقم (1) المقارنة بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية

الادارة الالكترونية	الادارة التقليدية	مقياس المقارنة
انظمة رقمية وقواعد بيانات	ورق ووثائق مادية	وسيلة العمل
فورية ومتزامنة	بطيئة نسبيا	سرعة الانجاز
منخفضة على المدى البعيد	مرتفعة	التكلفة التشغيلية
سحابة رقمية وخوادم	مستودعات مادية	التخزين والارشفة
بريد الكتروني ومنصات تعاون	اجتماعات ومراسلات ورقية	التواصل الداخلي
متاحة على مدار اليوم	محدودة باوقات الدوام	مرونة العمل
يستند الى بيانات وتحليلات دقيقة	يعتمد بدرجة كبيرة على خبرة المدير	اتخاذ القرار
اعلى وقابلة للتتبع	محدودة	الشفافية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستناد الى مضمون المراجع المعتمدة.

ثالثا: خصائص الادارة الالكترونية ومبادئها

تتميز الادارة الالكترونية بجملة من الخصائص التي تجعلها نمطا اداريا مغايرا للادارة التقليدية، ويمكن اجمال ابرزها فيما يأتي:

1. الشمولية والتكامل: اذ تمتد الى مختلف الوظائف الادارية، من التخطيط والتنظيم الى التوجيه والرقابة.
2. السرعة والآنية: حيث تتيح التقنيات الرقمية تنفيذ العمليات في زمن اقصر وبدرجة اعلى من الاستجابة.
3. الشفافية والمساءلة: من خلال تسجيل العمليات الكترونيا بما يسمح بالتتبع والتدقيق.
4. اللامركزية والمرونة: اذ تسهل تفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات بين المستويات الادارية المختلفة.
5. الترشيذ والكفاءة: بما تسهم به من تخفيض التكاليف التشغيلية وتقليص الهدر الزمني والمادي وتحسين استخدام الموارد¹.

رابعا: ابعاد الادارة الالكترونية ومكوناتها

تقوم الادارة الالكترونية في بنيتها العامة على ثلاثة ابعاد مترابطة يصعب الفصل بينها في التطبيق العملي:

- البعد التقني: ويشمل البنية التحتية الرقمية من حواسيب وشبكات اتصال ونظم معلومات وقواعد بيانات وبرمجيات متخصصة.

¹ عبد المعطي محمد عساف، الادارة الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2015، ص. 198.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الادارة الالكترونية وتحسين الاداء

- **البعد التنظيمي:** ويرتبط باعادة هندسة العمليات الادارية، وتكييف الهياكل التنظيمية، ووضع السياسات والاجراءات الكفيلة باستيعاب التحول الرقمي.
- **البعد البشري:** ويتعلق بتوفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع البيئة الرقمية، بما يجعل التدريب وادارة التغيير عنصرين محوريين في نجاح هذا التحول. 1

شكل رقم (2) نموذج مكونات الادارة الالكترونية الثلاثية الابعاد

البعد البشري	البعد التنظيمي	البعد التقني
تطوير مهارات الموظفين والتدريب المستمر	اعادة هيكلة العمليات وتحسين التنسيق الداخلي	استخدام انظمة رقمية متكاملة وقواعد بيانات موحدة
تعزيز ثقافة التوجه بالزبون	دعم الادارة العليا للتحول الرقمي	تكامُل الانظمة وتحديث البنية التحتية

المصدر: من اعداد الطالبة

خامسا: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية

يقتضي التطبيق الناجح للادارة الالكترونية توافر منظومة من المتطلبات المتكاملة التي تشكل البيئة الحاضنة لهذا التحول، وفي مقدمتها البنية التقنية الملائمة، والدعم القيادي، والتأهيل البشري، والاطار القانوني، وادارة التغيير، والتمويل الكافي. 2.

جدول رقم (2) متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية

المحتوى والمضمون	المتطلب
توفير شبكات اتصال عالية السرعة، وحلول حوسبة سحابية، ونظم فعالة للأمن السيبراني	البنية التحتية التقنية
تبني القيادة العليا لمسار التحول الرقمي، مع وضع رؤية واضحة ومراحل تنفيذ محددة	الارادة السياسية والقيادية
تنظيم برامج تكوين وتدريب مستمر لرفع الكفاءة الرقمية للموارد البشرية	التأهيل البشري
سن القوانين المنظمة للتعاملات الالكترونية، وحماية البيانات، وضمان الخصوصية	الاطار التشريعي والقانوني
الحد من مقاومة التغيير، وترسيخ ثقافة مؤسسية منفتحة على الرقمنة	ادارة التغيير التنظيمي

1 هاني عبد الرحمن صالح، الادارة الالكترونية: مدخل استراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2016، ص. 88-90

2خالد مصطفى قاسم، ادارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014، ص. 156

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الادارة الالكترونية وتحسين الاداء

تخصيص موارد مالية كافية للاستثمار في التجهيزات والبرمجيات والصيانة والتطوير	التمويل الكافي
---	----------------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستناد الى الادبيات المعتمدة.

سادسا: معوقات الادارة الالكترونية وتحدياتها

على الرغم من المزايا التي تتيحها الادارة الالكترونية، فان تطبيقها يواجه مجموعة من العقبات التي قد تحد من فعاليتها او تؤخر تجسيدها بالصورة المثلى، ويمكن تصنيف هذه العقبات ضمن ثلاثة محاور رئيسية¹.

اولا: التحديات التقنية، وتتمثل في ضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض البيئات، وارتفاع تكلفة التجهيزات والبرمجيات، وتنامي مخاطر الامن السيبراني واختراق البيانات الحساسة.

ثانيا: التحديات البشرية والثقافية، وتظهر في مقاومة التغيير، والتمسك بالاساليب التقليدية، وضعف الثقافة الرقمية لدى بعض العاملين، فضلا عن التخوف من فقدان بعض الوظائف مع اتساع نطاق الاتمة.

ثالثا: التحديات التنظيمية والقانونية، وتبرز في غياب تشريعات واضحة تنظم المعاملات الالكترونية، وعدم تكيف الهياكل التنظيمية القائمة مع متطلبات التحول الرقمي.

شكل (3) مراحل تطور الادارة الالكترونية

المرحلة الاولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
التسعينيات	2000-2005	2005-2015	2015-الان
رقمنة الوثائق	نظم المعلومات	الحوسبة السحابية	الذكاء الاصطناعي

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: الاداء

اولا: مفهوم الاداء وتعريفاته في الفكر الاداري

يعد مفهوم الاداء من المفاهيم متعددة الابعاد في الفكر الاداري المعاصر، وقد تداخلت في بنائه اسهامات قادمة من الاقتصاد والادارة وعلم النفس التنظيمي. كما انتقل هذا المفهوم من دلالاته الضيقة المرتبطة بالانتاجية الكمية في المدرسة الكلاسيكية الى دلالة اوسع تشمل الجودة والفعالية والاستدامة².

وفي هذا السياق يعرف الاداء بانه القدرة على انجاز الاهداف المحددة بالطريقة الملائمة وفي الوقت المناسب، كما توسعت بعض النماذج الحديثة لتربط بين النتائج المالية وغير المالية ضمن رؤية متعددة الابعاد لتقييم المنظمة¹.

1 عمر وصفي عقيلي، مدخل الى منهجية البحث العلمي، دار زهران، عمان، 2014، ص. 211

2 طاهر محسن الغالي، ادارة الاعمال الدولية، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2019، ص. 301

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الادارة الالكترونية وتحسين الاداء

وفي الادبيات العربية ينظر الى الاداء باعتباره مؤشرا كليا يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتلبية توقعات اصحاب المصلحة، من خلال الاستخدام الرشيد للموارد البشرية والمادية والتقنية في بيئة تنافسية متغيرة.

ثانيا: انواع الاداء ومستوياته

- تختلف انواع الاداء باختلاف زاوية القياس، غير ان الادبيات الاكثر شيوعا تميز بين ثلاثة مستويات رئيسية:
- **الاداء المالي**: يقيس القيمة الاقتصادية المتحققة عبر مؤشرات الربحية والسيولة والعائد على الاستثمار ومعدلات نمو الايرادات.
 - **الاداء التشغيلي**: ويرتبط بكفاءة العمليات الداخلية ونتاجية الموارد ومستوى الجودة وسرعة تقديم المنتجات والخدمات.
 - **الاداء الاستراتيجي**: ويعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها بعيدة المدى، ومدى ملائمة مواردها وكفاءتها مع متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة².

جدول رقم (3) مؤشرات قياس الاداء وفق نماذج مختارة

المؤشرات النوعية	المؤشرات الكمية	نوع الاداء
جودة التقارير المالية والشفافية والمصادقية	معدل الربحية، نسبة السيولة، العائد على الاستثمار	الاداء المالي
رضا المستفيدين وجودة العمليات	معدل الانتاجية، نسبة العيوب، زمن الدورة	الاداء التشغيلي
الابتكار والاستدامة التنافسية	الحصة السوقية، معدل النمو	الاداء الاستراتيجي
مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي	معدل الغياب، نسبة الدوران الوظيفي	اداء الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاستناد الى مضمون المراجع المعتمدة.

1- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business Review Press, 1996, p. 47.

2 عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، 2017، ص. 178.

ثالثا: نماذج تقييم الاداء

تعددت النماذج التي وضعتها الادبيات الاكاديمية لتقييم الاداء المؤسسي، ويعد نموذج بطاقة الاداء المتوازن الذي طوره Kaplan و Norton من اكثرها انتشارا، الى جانب النموذج الاوروبي للتميز المؤسسي EFQM، لما يوفره كل منهما من منظور تشخيصي متعدد الابعاد¹.

■ **نموذج بطاقة الاداء المتوازن (BSC)** يقوم على اربعة محاور مترابطة هي المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، ويتميز بقدرته على ربط الاستراتيجية بالاداء التشغيلي اليومي.

■ **النموذج الاوروبي للتميز (EFQM)** يركز على مجموعة من المعايير التي تجمع بين ممكنات التميز ونتائجه، ويمنح المؤسسة اداة شاملة لتشخيص نقاط القوة ومجالات التحسين.

شكل رقم (4) ابعاد بطاقة الاداء المتوازن

المحور المالي	محور العملاء
ما هي نتائجنا المالية؟	كيف يرانا عملاؤنا؟
محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو
اين نتميز في عملياتنا؟	كيف نحافظ على قدرتنا؟

المصدر: مقتبس بتصرف من (Kaplan & Norton (1992، مع تعديل من الطالبة.

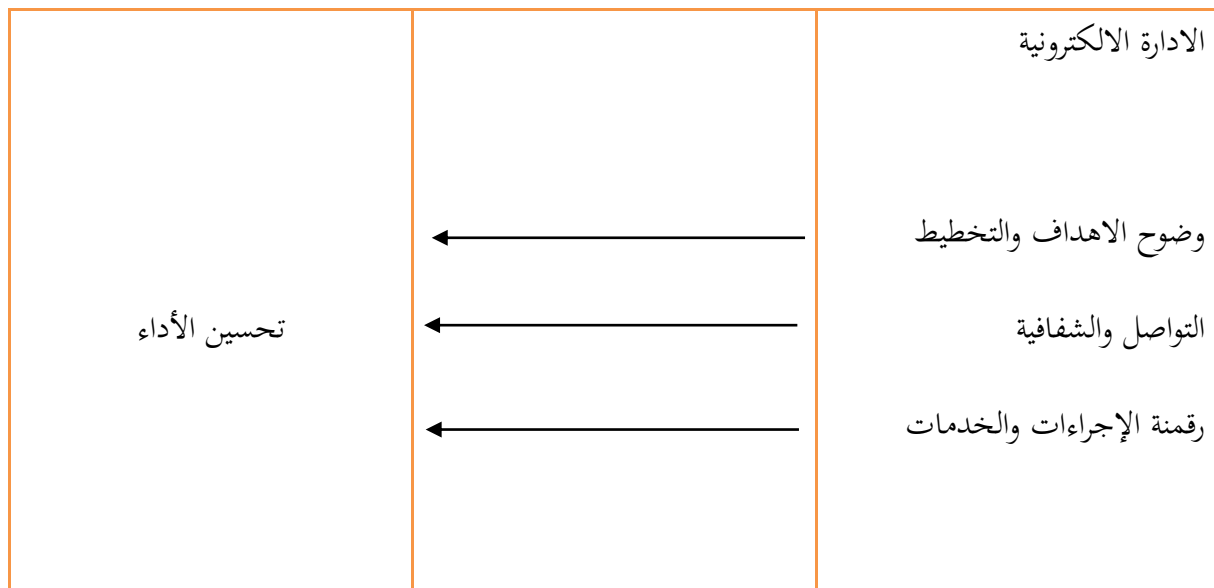
رابعا: العلاقة بين الادارة الالكترونية وتحسين الاداء

تشير الادبيات النظرية والتطبيقية الى وجود علاقة ايجابية بين توظيف الادارة الالكترونية وتحسين الاداء المؤسسي، وتتجلى هذه العلاقة في بعدين متكاملين: بعد الكفاءة الذي يرتبط بتقليص الوقت والتكلفة وتحسين الانتاجية، وبعد الفعالية الذي يتصل بجودة الخدمات ورضا المستفيدين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة². ويتضح من ذلك ان الادارة الالكترونية لا تقتصر على تحديث الوسائل التقنية فحسب، بل تمتد اثارها الى جوهر الاداء التنظيمي بما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة وتحقيق الاهداف المرسومة.

¹ناديا حمودة، بطاقة الاداء المتوازن كاداة لقياس وتقييم الاداء في المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2018، ص.94

²سامي محمد هشام حريز، الادارة الالكترونية وتحسين الاداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة دمشق، المجلد7، العدد1، 2020، ص

شكل رقم (5) نموذج العلاقة بين الادارة الالكترونية وتحسين الاداء



المصدر: من اعداد الطالبة.

خلاصة المبحث الاول

يتبين من العرض السابق ان الادارة الالكترونية اصبحت ركيزة استراتيجية في المنظمات الحديثة، وان نجاح تطبيقها يرتبط بمدى التكامل بين ابعادها التقنية والتنظيمية والبشرية . كما يظهر ان تقييم الاداء يقتضي اعتماد مقارنة شمولية لا تقف عند المؤشرات المالية وحدها، بل تشمل كذلك الجوانب التشغيلية والاستراتيجية . وفي ضوء ذلك تتضح العلاقة الوثيقة بين الادارة الالكترونية وتحسين الاداء من زاويتي الكفاءة والفعالية، وهو ما يؤسس من الناحية النظرية للانتقال الى التحليل الميداني في الفصول اللاحقة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تمثل مراجعة الدراسات السابقة خطوة منهجية مركزية في البناء العلمي للبحث، لأنها تمكن الباحثة من استيعاب ما انجز في الموضوع نفسه او في الموضوعات المتصلة به، كما تساعد على تحديد موقع دراسته من الجهد العلمي المتراكم والكشف عن حدود الاضافة التي يمكن ان تقدمها. وانسجاما مع طبيعة هذا البحث المتعلق بالادارة الالكترونية وتحسين الاداء، جرى استعراض مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة ومتكاملة.¹

ويرتكز هذا المبحث على ثلاثة مطالب مترابطة؛ يعرض المطلب الاول اهم الدراسات العربية ذات الصلة بالادارة الالكترونية والاداء، ويخصص المطلب الثاني للدراسات الاجنبية في السياق نفسه، بينما يتناول المطلب الثالث المقارنة التحليلية بين هذه الدراسات وتحديد موقع الدراسة الحالية منها وما تضيفه من قيمة معرفية ومنهجية.

المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية

شهدت الدراسات السابقة باللغة العربية العربية في مجال الادارة الالكترونية والاداء نموا ملحوظا خلال العقدين الاخيرين، غير ان هذا النمو لم يكن متجانسا من حيث البيئات التطبيقية ولا من حيث الادوات المنهجية المعتمدة، وفيما يلي عرض لابرز ست دراسات عربية تنسجم مباشرة مع موضوع البحث الحالي.

■ الدراسة الاولى: دراسة بن عيشي وبوطيبة (2020)

عنوان الدراسة: "أثر تطبيق الادارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية في المؤسسات الجزائرية".

مشكلة الدراسة: تمحورت الدراسة حول معرفة مدى اسهام تطبيق الادارة الالكترونية في الرفع من جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة الجزائرية لمستفيديها.

المنهج المتبع: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت الى استبانة وزعت على عينة قوامها 180 موظفا من مؤسسات تابعة لقطاع الخدمات العامة في عدد من الولايات الجزائرية.

أبرز النتائج: توصلت الدراسة الى وجود أثر ايجابي ذي دلالة احصائية لتطبيق الادارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية، كما بينت ان البعد التنظيمي هو الاكثر تأثيرا في تحسين الاداء الخدمي.²

■ الدراسة الثانية: دراسة الزهراني (2019)

عنوان الدراسة: "التحول الرقمي وأثره على الاداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية".

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل الى منهجية البحث العلمي، دار زهران، عمان، 2014، ص 43.

² بن عيشي حكيم وبوطيبة سمية، اثر تطبيق الادارة الالكترونية على جودة الخدمة العمومية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 16، العدد 2، 2020، ص 88-89.

مشكلة الدراسة: سعت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية ومستوى الاداء الوظيفي للعاملين فيها، في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030.

المنهج المتبع: اعتمد الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبانة اداة رئيسية لجمع البيانات من عينة طبقية عشوائية شملت 220 موظفا في عدد من الوزارات السعودية.

ابرز النتائج: كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التحول الرقمي والاداء الوظيفي، كما اظهرت ان التدريب الرقمي يمثل المتغير الوسيط الاكثر اهمية في تفسير هذه العلاقة.¹

■ الدراسة الثالثة: دراسة حمدوش ومزياني (2018)

عنوان الدراسة: "دور نظم المعلومات الادارية في تحسين كفاءة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

مشكلة الدراسة: ركزت الدراسة على الكشف عن دور نظم المعلومات الادارية المحوسبة في رفع كفاءة العمليات الداخلية داخل المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة.

المنهج المتبع: استندت الباحثة الى منهج استقرائي مدعم بدراسة ميدانية اعتمدت المقابلة والاستبانة على عينة ضمت 12 مؤسسة اقتصادية تنتمي الى قطاعات متنوعة.

ابرز النتائج: خلصت الدراسة الى ان تطبيق نظم المعلومات الادارية الحديثة يسهم بصورة مباشرة في تقليص وقت انجاز المهام بنسبة تراوح بين 30 و 45 بالمئة، وهو ما ينعكس ايجابا على مؤشرات الكفاءة التشغيلية الكلية.²

■ الدراسة الرابعة: دراسة العجمي (2021)

عنوان الدراسة: "الحكومة الالكترونية ومؤشرات الاداء المؤسسي في القطاع العام الكويتي".

مشكلة الدراسة: انطلقت الدراسة من اشكالية قياس مدى انعكاس تطبيق مبادرات الحكومة الالكترونية على مؤشرات الاداء المؤسسي في الاجهزة الحكومية الكويتية.

المنهج المتبع: وظفت الدراسة المنهج المقارن بين مرحلتين زمنيتين تسبقان تطبيق منصات الحكومة الالكترونية وتليانه، مع الاعتماد على بيانات ارشيفية وتقارير رسمية.

ابرز النتائج: اثبتت النتائج حدوث تحسن ملموس في مؤشرات الاداء بعد تطبيق الحكومة الالكترونية، خاصة في بعدي الشفافية وسرعة انجاز المعاملات الادارية.³

¹ الزهراني عبد الله بن محمد، التحول الرقمي واثره على الاداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 11، 2019، ص 117.

² حمدوش رشيد ومزياني نور الدين، دور نظم المعلومات الادارية في تحسين كفاءة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 17، 2018، ص 66-68.

³ العجمي فهد سالم، الحكومة الالكترونية ومؤشرات الاداء المؤسسي في القطاع العام الكويتي، مجلة الادارة العامة، معهد الادارة العامة، الرياض، المجلد 61، العدد 1، 2021، ص 145.

■ الدراسة الخامسة: دراسة بلقاسم وعباس (2022)

عنوان الدراسة: "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

مشكلة الدراسة: استهدفت الدراسة قياس اثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة تنافسية متسارعة التحول.

المنهج المتبع: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالتحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS، وشملت العينة 95 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

ابرز النتائج: اظهرت النتائج ان اعتماد تكنولوجيا المعلومات يحسن الاداء التسويقي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وان الاستثمار في التدريب الرقمي يضاعف العائد المتحقق من هذا التوظيف التكنولوجي.¹

■ الدراسة السادسة: دراسة الحربي (2020)

عنوان الدراسة: "الادارة الالكترونية في القطاع العام: دراسة في معوقات التطبيق وسبل التجاوز".

مشكلة الدراسة: سعت الدراسة الى تشخيص ابز العوائق التنظيمية والتقنية والبشرية التي تحول دون التطبيق الناجح للادارة الالكترونية في المؤسسات الحكومية.

المنهج المتبع: وظفت الدراسة المنهج النوعي من خلال مقابلات معمقة مع 30 مديراً وإدارياً في جهات حكومية سعودية متنوعة.

ابرز النتائج: خلصت الدراسة الى ان مقاومة التغيير لدى الموارد البشرية وضعف البنية التحتية التقنية يمثلان اكثر العوامل تأثيراً في اعاققة التطبيق الكامل للادارة الالكترونية.²

¹ بلقاسم محمد وعباس عبد العزيز، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، المجلد 12، العدد 1، 2022، ص 201-203.

² الحربي سعد بن فهد، الادارة الالكترونية في القطاع العام: معوقات التطبيق وسبل التجاوز، المجلة العربية للادارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، المجلد 40، العدد 4، 2020، ص 178.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

اسهم الباحثون في السياقات الغربية والاسيوية في اثناء الادبيات المتعلقة بالادارة الالكترونية وتحسين الاداء من خلال دراسات نظرية وتجريبية اكثر تنوعا من حيث التصميم والمنهج. وفيما يلي عرض لثلاث دراسات اجنبية تتقاطع بوضوح مع موضوع البحث الحالي.

■ الدراسة الاولى: دراسة Shi & Lam (2012)

عنوان الدراسة:

Government and Organizational Performance: A Longitudinal -E"

"Study in Hong Kong Public Sector

مشكلة الدراسة: استهدفت الدراسة قياس الاثر المؤسسي لمبادرات الحكومة الالكترونية على اداء الاجهزة الحكومية في هونغ كونغ خلال فترة زمنية ممتدة تسمح برصد الاثر التراكمي للتطبيق.

المنهج والعينة: اعتمد الباحثان منهجا طويلا تتبعيا امتد خمس سنوات وشمل 40 مؤسسة حكومية، مع الاستناد الى مؤشرات الاداء الرسمية المعتمدة من قبل الحكومة.

ابرز النتائج: اثبتت النتائج ان تطبيق الحكومة الالكترونية يحسن الاداء بصورة تراكمية لا فورية، وان الاثر الكامل يظهر غالبا بعد فترة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات من التطبيق.¹

■ الدراسة الثانية: دراسة (Melville, Kraemer & Gurbaxani 2004)

عنوان الدراسة:

Information Technology and Organizational Performance: An Integrative

Model of IT Business Value.

مشكلة الدراسة: سعى الباحثون الى بناء نموذج تكاملي يفسر الاليات التي تؤثر عبرها تقنية المعلومات في الاداء المؤسسي، مع اخذ المتغيرات البيئية والتنظيمية في الحسبان.

المنهج والعينة: استندت الدراسة الى مراجعة منهجية شاملة لاكثر من 180 دراسة سابقة، وانتهت الى بناء نموذج نظري يفسر العلاقة بين تقنية المعلومات والاداء.

ابرز النتائج: بينت الدراسة ان قيمة تقنية المعلومات لا تتحقق بشكل ذاتي، بل ترتبط بمدى مواءمتها للاستراتيجية التنظيمية وجودة الموارد البشرية القادرة على تشغيلها واستثمارها.¹

¹Lam, W., & Shiu, M., **Longitudinal Assessment of E-Government Impact on Organizational Performance in Hong Kong**, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 22, No. 3, 2012, p. 514.

■ الدراسة الثالثة: دراسة (Akter et al., 2016)

عنوان الدراسة:

How to Improve Firm Performance Using Big Data Analytics Capability and Business Strategy Alignment

مشكلة الدراسة: انصبت هذه الدراسة على الكشف عن دور قدرات تحليل البيانات الضخمة في تعزيز اداء الشركات من خلال الية المواءمة الاستراتيجية بين التقنية والاهداف المؤسسية.

المنهج والعينة: اعتمدت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) على عينة تكونت من 152 مديرا تنفيذيا في شركات متعددة الجنسيات.

ابرز النتائج: اثبتت النتائج ان قدرة تحليل البيانات الرقمية ترتبط ارتباطا وثيقا بتحسين الاداء التشغيلي والتنافسي للشركات، وان المواءمة الاستراتيجية تضاعف هذا الاثر الايجابي.²

¹Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value, Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. MIS Quarterly, Vol. 28, No. 2, 2004, p. 283.

²How to Improve Firm Performance Using Big Data Analytics, Akter, S., Wamba, S.F., et al. International Journal of Production Economics, Vol. 182, 2016, p. 117.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يهدف هذا المطلب الى اجراء مقارنة تحليلية بين الدراسات السابقة من حيث المنهج والبيئة التطبيقية والمتغيرات ومستوى التحليل، ثم تحديد موقع الدراسة الحالية من هذا الرصيد العلمي وبيان القيمة التي تضيفها الى المعرفة المتراكمة في هذا الحقل.

اولا: اوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

على الرغم من اختلاف الدراسات المستعرضة في بيئاتها وادواتها، فان بينها قواسم مشتركة اساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الاتجاه الايجابي للعلاقة:** اجمعت غالبية الدراسات العربية والاجنبية على ان توظيف التقنية الرقمية في الادارة ينعكس ايجابا على مستوى الاداء، وهو ما يدعم الاطار النظري للدراسة الحالية.
- **الاعتماد على المنهج الوصفي:** هيمن المنهج الوصفي التحليلي على معظم الدراسات العربية، بما يعكس ميلا واضحا نحو الوصف والقياس الكمي في هذا النوع من البحوث.
- **الانحياز للقطاع العام:** انصبت نسبة معتبرة من الدراسات على القطاع العام الحكومي، وهو ما يفسر الحضور القوي لموضوع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية العربية.

ثانيا: اوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- في مقابل اوجه التشابه، تظهر فوارق منهجية وموضوعية مهمة بين هذه الدراسات، من ابرزها ما يلي:
- **تباين المتغيرات التابعة:** ركزت بعض الدراسات على الاداء الوظيفي، واهتمت اخرى بجودة الخدمة او بالكفاءة التشغيلية، بينما تبنت بعض الدراسات الاجنبية مفهوما اوسع للاداء متعدد الابعاد.
 - **تنوع البيئات التطبيقية:** تنقلت الدراسات بين القطاع الحكومي والشركات الخاصة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يجعل التعميم المطلق للتائج امرا يحتاج الى حذر.
 - **الفجوة في المنهجيات المتقدمة:** استفادت الدراسات الاجنبية من اساليب تحليلية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية، في حين ظلت معظم الدراسات العربية اقرب الى الاساليب التحليلية التقليدية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الادارة الالكترونية وتحسين الاداء

جدول رقم (4) مقارنة منهجية شاملة بين الدراسات السابقة

الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهج	القطاع	الفترة الزمنية
بن عيشي وبوطيبة 2020	الادارة الالكترونية	جودة الخدمة	وصفي تحليلي	حكومي	2020
الزهراني 2019	التحول الرقمي	الاداء الوظيفي	وصفي ارتباطي	حكومي	2019
حمدوش ومزياني 2018	نظم المعلومات	الكفاءة التشغيلية	استقرائي	مختلط	2018
العجمي 2021	الحكومة الالكترونية	مؤشرات الاداء	مقارن	حكومي	2021
بلقاسم وعباس 2022	تكنولوجيا المعلومات	الاداء المالي	وصفي SPSS	خاص ص م	2022
الحربي 2020	الادارة الالكترونية	الاداء العام	نوعي	حكومي	2020
Lam & Shiu 2012	الحكومة الالكترونية	الاداء المؤسسي	طولي	حكومي	2007 - 2012
Melville et al. 2004	تقنية المعلومات	الاداء المؤسسي	مراجعة منهجية	متنوع	2004
Akter et al. 2016	البيانات الضخمة	الاداء التنافسي	SEM	خاص	2016

المصدر: من اعداد الطالبة

ثالثا: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وما تضيفه

انطلاقا من القراءة النقدية للدراسات السابقة، يمكن تحديد ملامح الدراسة الحالية وازدواجها المعرفية والمنهجية من خلال المحاور الآتية.¹

■ على صعيد البيئة التطبيقية: تتميز هذه الدراسة باستهدافها بيئة عمومية لم تحظ بالقدر الكافي من الاهتمام في كثير من الدراسات السابقة، وهو ما يمنح نتائجها قيمة تطبيقية ومعرفية اضافية.

¹ناديا حمودة، بطاقة الاداء المتوازن كاداة لقياس وتقييم الاداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2018، ص 211.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الادارة الالكترونية وتحسين الاداء

- **على صعيد المتغيرات:** تعتمد الدراسة الحالية مفهوما شموليا للاداء المؤسسي بمختلف ابعاده، متجاوزة بذلك النزعة الاحادية التي بدت في عدد من الدراسات السابقة.
- **على صعيد المنهجية:** تسعى الدراسة الى توظيف ادوات تحليل احصائي اكثر تقدما، مستفيدة من بعض التوجهات المنهجية الحديثة من اجل تقليص الفجوة القائمة في الدراسات العربية.
- **على صعيد الراهنية:** تستوعب الدراسة الحالية المستجدات الرقمية الاحداث، مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي في الادارة، وهي ابعاد لم تكن حاضرة بوضوح في كثير من الدراسات السابقة.¹

جدول رقم (5) موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة التطبيقية	تنوع قطاعي بين الحكومي والخاص	بيئة عمومية
مفهوم الاداء	اداء احادي البعد او ثنائي	اداء شمولي متعدد الابعاد
المنهجية	وصفي تحليلي او مقابلات	وصفي تحليلي مع ادوات احصائية اكثر تقدما
الاطار الزمني	2004 - 2022	دراسة راهنة تستوعب المستجدات الرقمية
المتغيرات الوسيطة	نادرا ما ادرجت	تدرج المتغيرات الوسيطة والمعدلة
الاضافة المعرفية	توثيق الاثر	تفسير الاليات وتحديد شروط الفعالية

المصدر: من اعداد الطالبة

¹ سامي محمد هشام حريز، الادارة الالكترونية وتحسين الاداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة دمشق، المجلد 7، العدد 1، 2020، ص 35.

خاتمة الفصل الاول

جاء هذا الفصل ليرسي الاسس النظرية والمرجعية للدراسة عبر مسارين متكاملين؛ فقد تناول المبحث الاول الاطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية والاداء من حيث التعريفات والابعاد والنماذج والعلاقات المتبادلة، بينما خصص المبحث الثاني لاستعراض الدراسات العربية والاجنبية وتحليل نتائجها واتجاهاتها العامة. كما اتاحت المقارنة بين الدراسات السابقة تحديد الفجوات البحثية التي تبرر مشروعية هذا البحث وتؤسس لاضافته العلمية، ولا سيما في ما يتعلق بالبيئة التطبيقية، وشمولية قياس الاداء، وتوظيف ادوات تحليلية أكثر تقدماً. وبذلك يكون الفصل الاول قد هياً الارضية النظرية والمنهجية اللازمة للانتقال الى الجانب الميداني التطبيقي من الدراسة.¹

¹ هاني عبد الرحمن صالح، الإدارة الالكترونية: مدخل استراتيجي، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2016، ص 199.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

تناولنا في الفصل الاول أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (الادارة الالكترونية، الأداء) والأدبيات التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة والتعرف على أهم أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة، ليتم التطرق بعد ذلك في هذا الفصل إلى معرفة مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تحسين الاداء بمتوسطة أحمد طالبي بمتليلي، من خلال معرفة الإطار المنهجي للدراسة والذي يتم من خلاله التعرف على المنهجية المعتمدة من طرف الدراسة، وكذا المجتمع والعينة المستهدفة، إضافة الى الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة، ثم بعد ذلك التعرف على الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية وعبارات أداة الدراسة، ليتم المرور بعد ذلك إلى اختبار فرضيات وعرض النتائج، وقد تم تقسيم الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سوف يتم التعرف في هذا المبحث على متغيرات الدراسة والمنهج المتبع، إضافة إلى أهم المصادر التي تحصلنا من خلالها على المعلومات التي يستفاد منها في الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

قامت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لوصف الادبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي الذي يعتمد على معالجة البيانات وتحليل نتائجها.

ثانياً: مصادر الحصول على المعلومات

تم الحصول على معلومات الدراسة من عدة مصادر، وتنقسم إلى قسمين:

- **المصادر الأولية:** تمثلت في الاستبيان للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد وزع على عينة الدراسة في متوسطة أحمد طالبي بمتليلي من أجل الاستفادة من آرائهم.
- **المصادر الثانوية:** والتي تمثلت في المجالات العلمية المحكمة والمراجع والكتب العربية والاجنبية والمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة وكذلك الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي نوقشت.

3-متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات دراستنا في متغيرين وهما:

- **المتغير مستقل:** وهو المتغير الذي يؤثر في المتغير التابع، المتمثل في المحور الاول من محاور الاستبيان وهو "الادارة الالكترونية".
- **المتغير تابع:** وهو المتغير الذي يتأثر بما تأثر به المتغير المستقل، المتمثل في المحور الثالث من محاور الاستبيان "الأداء".

الجدول رقم (6) يمثل: متغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير
الادارة الالكترونية	المتغير المستقل
الأداء	المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والادوات والاساليب الاحصائية المستخدمة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الاساتذة والاداريين بمتوسطة احمد طالبي بمتليلي والبالغ عددهم (40)، وقد تم إجراء المسح الكامل لمجتمع الدراسة بسبب قلة عدده، وتم توزيع استمارات الاستبيان عليهم وارجاعها كاملة.

ثانياً: أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها

1- أداة الدراسة

من اجل جمع البيانات الضرورية واللازمة لدراستنا تم الاعتماد على أداة الاستبيان، وستعرف على أهم محتوياتها فيما يلي:

- الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل.

- الجزء الثاني: ينقسم هذا الجزء الى محورين:

■ المحور الاول: يمثل محور الادارة الالكترونية يحتوي على (12) عبارة ومقسم الى ثلاثة ابعاد وهي:

الجدول رقم (7) يمثل: عدد عبارات أبعاد متغير الادارة الالكترونية

العدد	عدد العبارات
وضوح الاهداف والتخطيط	4
التواصل والشفافية	4
رقمنة الإجراءات والخدمات	4

المصدر: من إعداد الطالبة

■ المحور الثاني: يمثل محور الأداء ببعده الكلي يحتوي على (16) عبارة.

وقد تم تحديد أوزان العبارات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي حيث قمنا بتقسيمه الى 5 بدائل ولكل بديل درجة معينة، والتي سنقوم بتوضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (8) يمثل: درجات مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة

بعد التعرف على أوزان عبارات أداة الدراسة والمقياس المستخدم لقياسها، نقوم بتحديد المتوسط المرجح والدرجة الموافقة له من خلال الجدول الموالي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (9) يمثل: قيم تقديرية لفئات المتوسط المرجح والدرجة الموافقة لكل فئة

الاتجاه	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	من 1 الى 1.80	منخفضة جدا
غير موافق	من 1.81 الى 2.60	منخفضة
محايد	من 2.61 الى 3.40	متوسطة
موافق	من 3.41 الى 4.20	مرتفعة
موافق بشدة	من 4.21 الى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبة

2- اختبار صدق أداة الدراسة

للقوف على مدى صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على مؤشر الاتساق الداخلي والذي يعكس درجة ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تندرج تحته، وتحقيقاً لذلك حسبت معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد المقابلة لها، وكذا بينها وبين الدرجة الكلية للمحور، بناءً على النتائج جرى استبعاد بعض العبارات التي أثرت سلباً على جودة البيانات بهدف تحسين مستوى الاتساق الداخلي ورفع قيم ثبات الأداة، وسنقوم بتوضيح ما سبق في الجداول التالية:

• الاتساق الداخلي لمحور الادارة الالكترونية

■ الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه كل عبارة

الجدول رقم (10) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد وضوح الاهداف والتخطيط

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تمتلك المديرية أهدافاً واضحة ومحددة في مجال التحول الرقمي	0.819	0.000
02	تعتمد الإدارة على خطط مدروسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	0.823	0.000
03	يتم إشراك الموظفين في وضع خطط التحول الرقمي	0.831	0.000
04	تراجع الخطط الإلكترونية بصفة دورية لضمان تحقيق الأهداف	0.764	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (11) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد وضوح التواصل والشفافية

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
05	يتاح للموظفين الوصول إلى المعلومات الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية	0.794	0.000
06	تعزز الإدارة الإلكترونية الشفافية في التعامل مع الموظفين	0.841	0.000
07	تسهل المنصات الرقمية في تسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين	0.872	0.000
08	يقلل استخدام البريد الإلكتروني الرسمي من ضياع المعلومات وتأخرها	0.757	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الجدول رقم (12) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد رقمنة الإجراءات والخدمات

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
09	تنجز معظم المعاملات الإدارية إلكترونياً دون الحاجة إلى الورق	0.829	0.000
10	يوفر النظام الإلكتروني الوقت والجهد في إتمام الإجراءات	0.864	0.000
11	تتاح استمارات الطلبات والتقارير عبر بوابات إلكترونية	0.909	0.000
12	يتميز النظام الإلكتروني بسهولة الاستخدام من طرف الموظفين	0.865	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

تُظهر النتائج المدونة في الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بعبارات أبعاد الإدارة الإلكترونية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث جاءت القيم الاحتمالية كلها أقل من هذا المستوى، ويؤكد ذلك الصديق البنائي للعبارات، وصلاحيته التامة لقياس ما أُعدت لأجله.

• الاتساق الداخلي لمحور الأداء

▪ الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه كل عبارة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (13) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور الأداء

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
13	أسهمت الأنظمة الإلكترونية في رفع مستوى إنجاز الموظفين	0.600	0.000
14	يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية	0.597	0.000
15	يزداد رضا الموظفين عن أدائهم بفضل الأدوات الإلكترونية المتاحة	0.468	0.000
16	تحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بفضل التحول الرقمي	0.617	0.000
17	تنظم المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الإلكترونية	0.755	0.000
18	يتلقى الموظفون دعماً تقنياً كافياً عند مواجهة صعوبات رقمية	0.749	0.000
19	تعزز برامج التكوين الرقمي قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة	0.820	0.000
20	يعبر الموظفون عن رضاهم عن برامج التكوين الرقمية المقدمة لهم	0.777	0.000
21	تعتمد المؤسسة على نظام إلكتروني شفاف لتقييم أداء الموظفين.	0.777	0.000
22	تستخدم نتائج التقييم الإلكتروني في اتخاذ قرارات الترقية والمكافأة.	0.674	0.000
23	يعكس نظام التقييم الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة وموضوعية.	0.668	0.000
24	يساهم التقييم الإلكتروني في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.	0.675	0.000
25	يعاني بعض الموظفين من مقاومة التحول نحو الإدارة الإلكترونية	0.336	0.000

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0.000	0.295	تشكل البنية التحتية التقنية الضعيفة عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية	26
0.000	0.650	يحد ضعف التأهيل الرقمي لدى بعض الموظفين من فاعلية الأنظمة الإلكترونية	27
0.000	0.557	تسعى المؤسسة إلى تذليل العوائق التقنية والبشرية بصفة منتظمة	28

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

تُظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجداول السابقة أن معاملات الارتباط لأغلب عبارات محور الأداء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتؤكد هذه المؤشرات اتساق العبارات وصلاحياتها القياسية مما يثبت صدقها في قياس الأبعاد المستهدفة.

3- ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، على النحو التالي:

الجدول رقم (14) يمثل: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول: الادارة الالكترونية	12	0.857	0.925
المحور الثاني: الاداء	16	0.896	0.946
الاستبيان ككل	28	0.908	0.952

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبيان تتجاوز نسبة (80%) هذا يعني أنها في مستوى جيد ومقبول، وبذلك يمكننا القول أن أداة الدراسة تتسم بالثبات والصدق وهي صالحة للاستخدام ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل المعالجة الإحصائية وتفريع البيانات المتمثلة في اجابات أفراد العينة وتحليل النتائج المتوصل إليها في دراستنا تم الاستعانة ببرنامج المجدول Excel 2016 وبرنامج الحزم الإحصائية spssv24 الذي يعتبر من بين أكثر البرامج استخداماً في المجال الإحصائي، وعلى إثره تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق فقرات الاستبيان واختبار قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
 - التكرارات والنسب المئوية والأشكال الهندسية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
 - اختبار كولومجروف-سيميرنوف: لمعرفة نوع توزيع البيانات طبيعي أو غير طبيعي.
 - نموذج الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
 - اختبار مان وتني: لاختبار فرضيات الفروق لعينتين مستقلتين
 - اختبار كريسكال واليس: لاختبار فرضيات الفروق لعدة عينات المستقلة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
- المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
- في هذا المطلب سوف نتعرف أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بعينة الدراسة والتي نقوم باستعراضها في الجداول التالية:

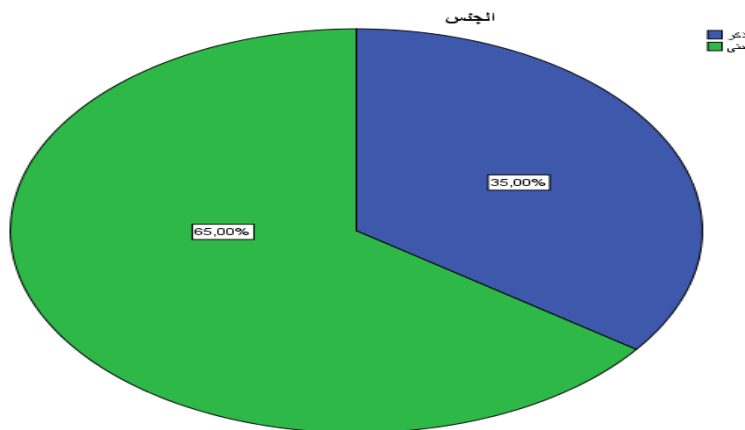
1- التوزيع حسب الجنس

الجدول رقم (15) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	35
أنثى	26	65
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (6): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (6) أن عدد الذكور أقل من عدد الاناث، حيث أن نسبة الذكور قدرت بـ (35%) وهي أقل من نسبة الاناث والتي قدرت بـ (65%)، وهذا يدل على أن المؤسسات العمومية خاصة التي تنشط في المجال الأكاديمي تهتم بالجانب النسوي أكثر.

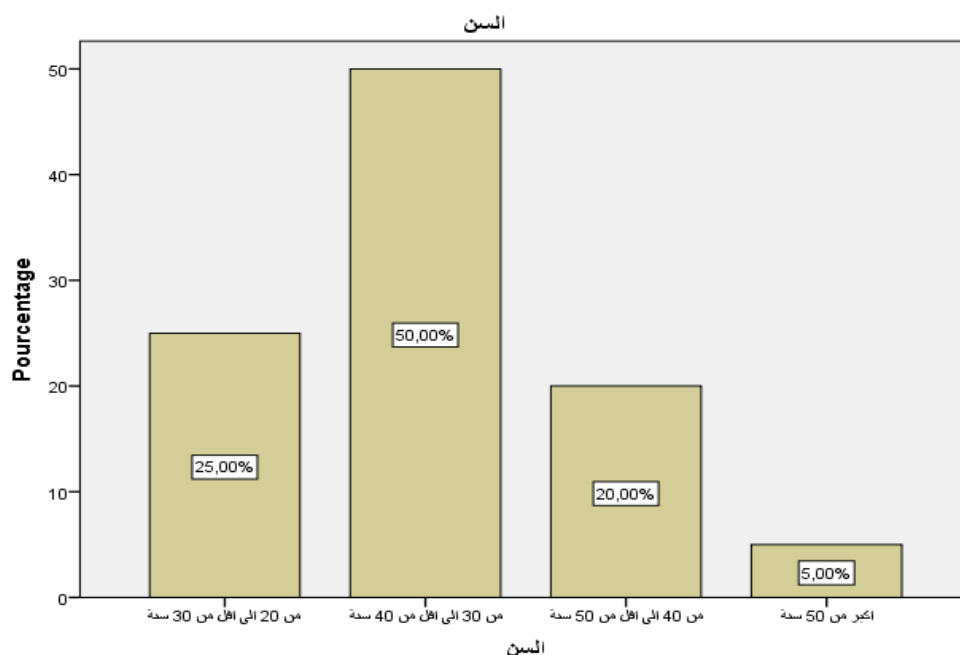
- التوزيع حسب السن

الجدول رقم (16) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
25,0	10	من 20 إلى أقل من 30 سنة
50,0	20	من 30 إلى أقل من 40 سنة
20,0	8	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
5,0	2	أكبر من 50 سنة
100,0	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (7): الاعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (7) نلاحظ أن الفئة العمرية المسيطرة في عينة الدراسة هي الفئة الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة بحصة بلغت (50%)، تليها الفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

(25%). في حين تمثلت فئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة ما نسبته (20%)، لتأتي الفئة الأكبر من 50 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة بلغت (5%) ، ويدل هذا التوزيع إلى أن غالبية موظفي متوسطة احمد طالبي متليلي

ينتمون إلى فئة الشباب والمكونين أكاديمياً وعملياً، وتتميز هذه الفئة بالمرونة العالية والقدرة السريعة على استيعاب وتطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي، مما ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة للمديرية بدقة وسرعة.

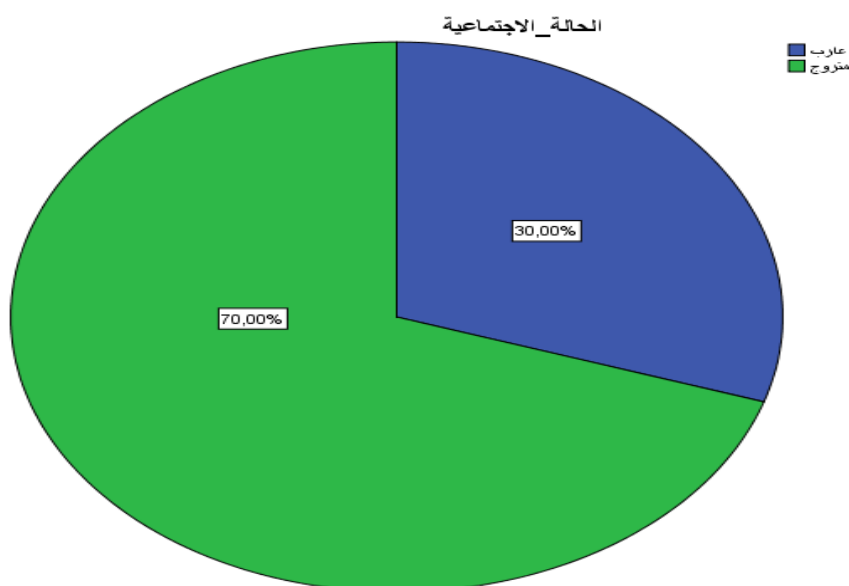
3- التوزيع حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (17) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
30,0	12	عازب
70,0	28	متزوج
100,0	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (8): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

يتبين من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (8) أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة المتزوجين بنسبة بلغت (70%)، في حين تمثلت فئة العزاب ما نسبته (30%) ويُعزى تفوق فئة المتزوجين إلى طابع الاستقرار الاجتماعي والأسري الذي يميز أغلب موظفي متوسطة احمد طالبي متليلي.

هذا الاستقرار يساهم في خلق بيئة عمل متزنة تزيد من درجة الرضا الوظيفي والشعور بالمسؤولية، مما يشكل دافعاً مهنيّاً قوياً نحو الالتزام والاطلاع بالمهام الإدارية، كما أن هذا النضج الاجتماعي يقلل من مقاومة التغيير التنظيمي، ويجعل الموظف أكثر استعداداً لتبني وتطبيق تطبيقات الإدارة الإلكترونية لضمان استمرارية وكفاءة الأداء.

4- التوزيع حسب الأقدمية في العمل

الجدول رقم (18) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	19	47,5
من 10 إلى 20 سنة	15	37,5
أكثر من 21 سنة	6	15,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (9): الاعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (18) والشكل رقم (9) أن الفئة الأكبر من أفراد العينة هم من ذوي الأقدمية المهنية الأقل من 10 سنوات بنسبة بلغت (47.5%)، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 20 سنة بنسبة (37.5%)، في حين سجل ذوو الأقدمية الطويلة (أكثر من 20 سنة) النسبة الأقل بـ (15%) وتؤكد هذه النتيجة ما تم التوصل إليه سابقاً بأن متوسطة احمد طالبي متليلي تعتمد على هيئة وظيفية شابة في مجملها، هذا المزيج بين غلبة الفئة الفتية (الأقل من 10 سنوات خبرة) وتوفر فئة ذات خبرة متوسطة (من 10 إلى 20 سنة) يمنح المتوسطة مرونة تنظيمية عالية؛ فالأغلبية الشابة تكون في مرحلة العطاء والقدرة على اكتساب المعارف والمهارات التكنولوجية الحديثة وتطبيقها في بيئة الإدارة الإلكترونية، مستفيدة في الوقت ذاته من خبرة وتوجيه الفئة الأقدم، مما يساهم في دفع عجلة الأداء بفعالية.

المطلب الثاني: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الاستبيان

سوف يتم التطرق في هذا المطلب الى عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من محور الادارة الالكترونية ومحور الأداء المؤسسي، والجدول التالية توضح لنا ذلك:

أولاً: عرض والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الادارة الالكترونية

الجدول رقم (19) يمثل: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الادارة

الالكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تمتلك المديرية أهدافا واضحة ومحددة في مجال التحول الرقمي	3,2750	1,08575	1	متوسطة
02	تعتمد الإدارة على خطط مدروسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3,0750	1,14102	2	متوسطة
03	يتم إشراك الموظفين في وضع خطط التحول الرقمي	3,0500	1,31948	3	متوسطة
04	تراجع الخطط الإلكترونية بصفة دورية لضمان تحقيق الأهداف	3,0250	1,16548	4	متوسطة
	وضوح الأهداف والتخطيط	3,1063	0,95388	-	متوسطة
05	يتاح للموظفين الوصول إلى المعلومات الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية	3,8000	1,04268	1	مرتفعة
06	تعزز الإدارة الإلكترونية الشفافية في التعامل مع	3,6750	1,24833	3	مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

				الموظفين	
مرتفعة	4	1,15025	3,6000	تسهل المنصات الرقمية في تسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين	07
مرتفعة	2	1,06699	3,7000	يقلل استخدام البريد الإلكتروني الرسمي من ضياع المعلومات وتأخرها	08
مرتفعة	-	092245,	3,6938	التواصل والشفافية	
متوسطة	4	1,29075	2,9750	تنجز معظم المعاملات الإدارية إلكترونياً دون الحاجة إلى الور.	09
مرتفعة	1	1,04237	3,8750	يوفر النظام الإلكتروني الوقت والجهد في إتمام الإجراءات	10
مرتفعة	2	1,07148	3,6750	تتاح استمارات الطلبات والتقارير عبر بوابات إلكترونية	11
متوسطة	3	1,19400	3,4000	يتميز النظام الإلكتروني بسهولة الاستخدام من طرف الموظفين.	12
مرتفعة	-	099419,	3,4813	رقمنة الإجراءات والخدمات	
مرتفعة	-	071988,	3,4271	إجمالي المحور	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

أظهرت لنا نتائج الجدول رقم (19) الذي يبين مقدار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإدارة الإلكترونية، أن كل عبارات بُعد وضوح الأهداف والتخطيط (01 و 02 و 03 و 04) تحصلت على درجة موافقة متوسطة، وعليه فقد احتلت عبارة "تمتلك المديرية أهدافاً واضحة ومحددة في مجال التحول الرقمي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.2750) وانحراف معياري قدره (1.08575)، كما احتلت العبارة التي تحمل نص "تراجع الخطط الإلكترونية بصفة دورية لضمان تحقيق الأهداف" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.0250) وانحراف معياري قدره (1.16548).

أما بالنسبة لبُعد التواصل والشفافية فقد بينت لنا النتائج أن كل عبارات هذا البعد (05 و 06 و 07 و 08) تحصلت على درجة موافقة مرتفعة، وبناءً على ذلك فقد احتلت عبارة "يتاح للموظفين الوصول إلى المعلومات الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.8000) وانحراف معياري يقدر بـ (1.04268)، في حين احتلت عبارة "تسهل المنصات الرقمية في تسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.6000) وانحراف معياري قدره (1.15025).

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

أما بالنسبة لُبعد رقمنة الإجراءات والخدمات فقد أثبتت لنا النتائج أن عبارات هذا البعد تراوحت بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، ومنه تحصلت عبارة "يوفر النظام الإلكتروني الوقت والجهد في إتمام الإجراءات" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.8750) وانحراف معياري يقدر بـ (1.04237) وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت عبارة "تنجز معظم المعاملات الإدارية إلكترونياً دون الحاجة إلى الورق" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.9750) وانحراف معياري يقدر بـ (1.29075) وبدرجة موافقة متوسطة.

ثانياً: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء

الجدول رقم (20) يمثل: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	أسهمت الأنظمة الإلكترونية في رفع مستوى إنجاز الموظفين.	3,5250	1,13199	4	مرتفعة
14	يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية.	3,7500	,92681	1	مرتفعة
15	يزداد رضا الموظفين عن أدائهم بفضل الأدوات الإلكترونية المتاحة.	3,5750	1,17424	3	مرتفعة
16	تحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بفضل التحول الرقمي.	3,6250	,97895	2	مرتفعة
17	تنظم المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الإلكترونية.	2,7250	1,48475	2	متوسطة
18	يتلقى الموظفون دعماً تقنياً كافياً عند مواجهة صعوبات رقمية.	2,6000	1,35495	3	منخفضة
19	تعزز برامج التكوين الرقمي قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة.	2,8500	1,45972	1	متوسطة
20	يعبر الموظفون عن رضاهم عن برامج التكوين الرقمية المقدمة لهم.	2,8500	1,45972	1	متوسطة
21	تعتمد المؤسسة على نظام إلكتروني شفاف لتقييم أداء الموظفين.	3,3000	1,22370	3	متوسطة
22	تستخدم نتائج التقييم الإلكتروني في اتخاذ قرارات الترقية والمكافأة.	3,2500	1,25576	4	متوسطة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

مرتفعة	1	1,03744	3,7250	يعكس نظام التقييم الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة وموضوعية.	23
مرتفعة	2	1,05945	3,5750	يساهم التقييم الإلكتروني في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.	24
متوسطة	3	1,36250	3,3000	يعاني بعض الموظفين من مقاومة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	25
مرتفعة	1	1,28078	3,7250	تشكل البنية التحتية التقنية الضعيفة عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية.	26
مرتفعة	2	1,21924	3,7250	يحد ضعف التأهيل الرقمي لدى بعض الموظفين من فاعلية الأنظمة الإلكترونية.	27
متوسطة	4	1,25038	3,2250	تسعى المؤسسة إلى تذليل العوائق التقنية والبشرية بصفة منتظمة.	28
متوسطة	-	0.77397	3.3328	إجمالي المحور	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss

أظهرت لنا نتائج الجدول رقم (20) الذي يبين مقدار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاداء، أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ (3.3328) وانحراف معياري (0.77397) بدرجة موافقة متوسطة، مما يعكس اهتماماً ملموساً من قبل إدارة المتوسطة بتفعيل هذه الممارسات لتطوير الأداء، حيث أن عبارات هذا المحور تراوحت درجاتها بين (مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة)، وعليه فقد احتلت عبارة "يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.7500) وانحراف معياري قدره (0.92681)، تلتها في المرتبة الثانية بالتساوي عبارة "يعكس نظام التقييم الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة وموضوعية" بمتوسط حسابي (3.7250) وانحراف معياري (1.03744)، وكذا عبارة "تشكل البنية التحتية التقنية الضعيفة عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية" والتي جاءت في المرتبة الثانية مكرر بمتوسط حسابي (3.7250) وانحراف معياري (1.28078)، ثم جاءت عبارة "يحد ضعف التأهيل الرقمي لدى بعض الموظفين من فاعلية الأنظمة الإلكترونية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.7250) وانحراف معياري (1.21924)، أما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب عبارة "تحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بفضل التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.6250) وانحراف معياري (0.97895)، تلتها في المرتبة الخامسة عبارة "يزداد رضا الموظفين عن أدائهم بفضل الأدوات الإلكترونية المتاحة" بمتوسط حسابي (3.5750) وانحراف معياري (1.17424)، ثم عبارة "يساهم التقييم الإلكتروني في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم" في المرتبة السادسة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

بمتوسط حسابي (3.5750) وانحراف معياري (1.05945)، وجاءت عبارة "أسهمت الأنظمة الإلكترونية في رفع مستوى إنجاز الموظفين" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.5250) وانحراف معياري (1.13199)

وفيما يخص المراتب الوسطى، فقد احتلت عبارة "تعتمد المؤسسة على نظام إلكتروني شفاف لتقييم أداء الموظفين" المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.3000) وانحراف معياري (1.22370)، تلتها في المرتبة التاسعة عبارة "يعاني بعض الموظفين من مقاومة التحول نحو الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.3000) وانحراف معياري (1.36250)، بينما جاءت عبارة "تستخدم نتائج التقييم الإلكتروني في اتخاذ قرارات الترقية والمكافأة" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.2500) وانحراف معياري (1.25576)، تلتها في المرتبة الحادية عشرة عبارة "تسعى المؤسسة إلى تذليل العوائق التقنية والبشرية بصفة منتظمة" بمتوسط حسابي (3.2250) وانحراف معياري (1.25038).

أما المراتب الأخيرة، فقد احتلتها عبارتا "تعزز برامج التكوين الرقمي قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة" و"يعبر الموظفون عن رضاهم عن برامج التكوين الرقمية المقدمة لهم" في المرتبة الثانية عشرة بالتساوي بمتوسط حسابي (2.8500) وانحراف معياري (1.45972)، تلتها عبارة "تنظم المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الإلكترونية" في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي (2.7250) وانحراف معياري (1.48475)، في حين تذيلت الترتيب عبارة "يتلقى الموظفون دعماً تقنياً كافياً عند مواجهة صعوبات رقمية" بمتوسط حسابي (2.6000) وانحراف معياري (1.35495).

وانطلاقاً مما سبق، يمكننا القول أن وجود ممارسات إدارية إلكترونية فاعلة يدعم الأداء خاصة في جوانب تقليل الأخطاء الإدارية وإرساء موضوعية التقييم، مع وجود حاجة ملحة لتحسين وتكثيف برامج التكوين والتأهيل الرقمي وتقديم الدعم الفني الكافي، وتجاوز العقبات المتعلقة بالبنية التحتية، كما يلاحظ انخفاض قيم الانحراف المعياري في معظم العبارات مما يؤكد على وجود انسجام وتوافق كبير في آراء أفراد العينة وعدم تشتت إجاباتهم.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

- قبل ان نقوم بإجراء الاختبارات لفرضيات الدراسة لابد من معرفة نوع توزيع البيانات، ويوجد نوعان من التوزيع هما:
- **توزيع طبيعي:** يعبر عن تماثل البيانات وتمركزها حول المتوسط الحسابي، ويُشترط إحصائياً للحكم على طبيعة التوزيع أن تكون القيمة الاحتمالية لاختبار الاعتدالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05).
 - **توزيع غير طبيعي:** يشير إلى غياب التماثل في توزيع البيانات وانحرافها عن المنحنى الاعتدالي. ويتحقق ذلك إحصائياً عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار الاعتدالية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني رفض فرضية التوزيع الطبيعي

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

وللإجابة على الفرضيتين تم استخدام اختبار كولومجروف-سيميرنوف، وقد اتضحت لنا النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يمثل: نتائج اختبار كولومجروف-سيميرنوف للتوزيع الطبيعي

محوري الدراسة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
المحور الأول: الادارة الالكترونية	0.086	0.200
المحور الثاني: الأداء	0.108	0.200

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن القيمة الاحتمالية للمحورين اكبر من مستوى الدلالة (0.05) قدرت ب (0.200)، وهذا يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه فإن فرضيات الدراسة تخضع للاختبارات الالاعلمية.

ثانيا: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والنتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يمثل: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الاداء		الادارة الالكترونية
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0.003	0.459	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

تشير إلينا نتائج الجدول رقم (22) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث جاءت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يؤكد وجود علاقة طردية إيجابية بين متغيرات الدراسة، ويُعزى ذلك إلى طبيعة النظام الرقمي المتبع بمتوسطة أحمد طالبي متليلي، والذي يساهم بشكل فعال ومباشر في دعم وتطوير الأداء من خلال ترابط العمليات الإلكترونية وتكاملها لتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

كما ذكرنا سابقا في ان بيانات دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي، هذا يعني أن التحليل يتبع الاختبارات المعلمية، ومن بينها اختبار One-Sample t-test ونموذج الانحدار البسيط لفرضيات الدراسة.

■ اختبار الفرضية الأولى

- نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق ممارسة الادارة الالكترونية بمتوسطة أحمد طالبي متليلي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار **One-Sample t-test**، وتحصلنا على نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم () يمثل: نتائج اختبار **One-Sample t-test**

Sig مستوى الدلالة	الفرق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي
0.001	0.42708	0.71988	3.4271	3

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال هذا الجدول يتبين أنا مستوى الدلالة لمحور الادارة الالكترونية يساوي (0.001) وهو أقل من (0.05)، كما ان المتوسط الحسابي الاجمالي بلغ (3.4271) وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن الادارة الالكترونية بالمتوسطة تمارس بمستوى عالي، مما يدل ذلك على "وجود مستوى مرتفع لممارسة الادارة الالكترونية بمتوسطة أحمد طالبي متليلي".

■ اختبار الفرضية الثانية.

- نص الفرضية: يوجد مستوى مرتفع من تحسين الاداء بمتوسطة أحمد طالبي متليلي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار **One-Sample t-test**، وتحصلنا على نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يمثل: نتائج اختبار **One-Sample t-test**

Sig مستوى الدلالة	الفرق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي
0.010	0.33281	0.77397	3.3328	3

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أنا مستوى الدلالة لمحور الاداء يساوي (0.01) وهو أقل من (0.05)، كما ان المتوسط الحسابي الاجمالي بلغ (3.3328) وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3، وهذا دليل على أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن الأداء بالمتوسطة يمارس بمستوى عالي، مما يدل ذلك على "وجود مستوى مرتفع للاداء بمتوسطة أحمد طالبي متليلي".

■ اختبار الفرضية الثالثة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

- نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة الإلكترونية (وضوح الأهداف والتخطيط، التواصل والشفافية، رقمنة الإجراءات والخدمات) في تحسين الأداء بمتوسطة احمد طالبي بمتليلي.

لاختبار هذه الفرضية يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد، من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (24) يمثل: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

رقم الفرضية	ابعاد الادارة الالكترونية	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد
01	وضوح الاهداف	0.569	0.261	3.493	0.025	0.475	0.225
02	الاتصال والشفافية	0.265	0.654				
03	رقمنة الاجراءات والخدمات	1.075	0.058				

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

تشير الينا نتائج هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.475)، مما يدل على أن الارتباط بين ابعاد الادارة الالكترونية والاداء متوسط كما يتبين لنا أن معامل التحديد بلغ قيمة (0.225) وهذا يعني أن نسبة (22.5%) من التغير في الاداء راجع الى التغير في ابعاد الادارة الالكترونية، حيث أن قيمة معامل الانحدار بلغت لبعده وضوح الاهداف (0.569)، ولبعد الاتصال والشفافية (0.265) ولبعد رقمنة الاجراءات والخدمات (1.075) مما يدل ذلك على أنه كلما زاد كل بعد من ابعاد الادارة الالكترونية بوحدة واحدة زاد الاداء بقيمة B لكل بعد كما أن القيم الاحتمالية لهذه الابعاد أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، هذا يدل على "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة الإلكترونية (وضوح الأهداف والتخطيط، التواصل والشفافية، رقمنة الإجراءات والخدمات) في تحسين الأداء بمتوسطة احمد طالبي بمتليلي، مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الالكترونية ككل على تحسين الأداء بالنظر للمعنوية الإحصائية للنموذج (sig=0.025).

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

■ اختبار الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الإدارة الالكترونية والأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل).
للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار كريسكال-واليس لمعرفة الفروق المتعلقة بمتغيري السن والأقدمية في العمل، واختبار مان وتنني لمعرفة الفروق المتعلقة بمتغيري الجنس والحالة الاجتماعية والجدول التالي يوضح ذلك:

- بالنسبة للجنس:

الجدول رقم (25) يمثل: نتائج اختبار مان وتنني

محاور الدراسة	قيمة اختبار مان وتنني	القيمة الاحتمالية Sig
محور الإدارة الإلكترونية	169.000	0.712
محور الأداء	152.500	0.402

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن قيمة اختبار مان وتنني لمحوري الإدارة الالكترونية والأداء (169.000، 152.000) على التوالي بقيمة احتمالية (0.712، 0.402) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الإدارة الالكترونية والأداء تعزى لمتغير الجنس.

- بالنسبة للسن:

الجدول رقم (26) يمثل: نتائج اختبار كريسكال-واليس

محاور الدراسة	قيمة اختبار كريسكال-واليس	القيمة الاحتمالية Sig
محور الإدارة الإلكترونية	1.988	0.575
محور الأداء	2.904	0.407

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن قيمة اختبار كريسكال-واليس لمحوري الإدارة الالكترونية والأداء (1.988، 2.904) على التوالي بقيمة احتمالية (0.575، 0.407) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الإدارة الالكترونية والأداء تعزى لمتغير السن.

- بالنسبة للحالة الاجتماعية

الجدول رقم (27) يمثل: نتائج اختبار مان وتنني

محاور الدراسة	قيمة اختبار مان وتنني	القيمة الاحتمالية Sig
محور الإدارة الإلكترونية	134.000	0.315

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

0.497	145.000	محور الأداء
-------	---------	-------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Spss

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن قيمة اختبار مان وتني لمحوري الادارة الالكترونية والاداء (134.000)، (145.000) على التوالي بقيمة احتمالية (0.315، 0.497) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الادارة الالكترونية والأداء تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية.

- بالنسبة للأقدمية في العمل

الجدول رقم (28) يمثل: نتائج اختبار كريسكال-واليس

محاور الدراسة	قيمة اختبار كريسكال-واليس	القيمة الاحتمالية Sig
محور الإدارة الإلكترونية	1.811	0.404
محور الأداء	1.618	0.445

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Spss

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن قيمة اختبار كريسكال-واليس لمحوري الادارة الالكترونية والاداء (1.811، 1.618) على التوالي بقيمة احتمالية (0.404، 0.445) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الادارة الالكترونية والأداء تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

ومن خلال ما سبق نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الادارة الالكترونية والأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، الأقدمية في العمل).

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة

■ مناقشة النتيجة المتعلقة بمستوى ممارسة الإدارة الإلكترونية.

أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية الوصفية لبيانات الدراسة الميدانية وجود مستوى مرتفع في ممارسة وتطبيق آليات الإدارة الإلكترونية بمتوسطة أحمد طالبي متليلي من وجهة نظر عينة الدراسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور (3.4271) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.71988). ويُعزى هذا المستوى المرتفع إدارياً وتنظيماً إلى الخطوات العملية الجادة التي اتخذتها المتوسطة في تفعيل البرمجيات والمنصات الرقمية المستحدثة، إذ كشفت التفاصيل الإحصائية عن تفوق واضح لبُعد "رقمنة الإجراءات والخدمات" الذي تصدرته العبارة رقم (10) "يوفر النظام الإلكتروني الوقت والجهد في إتمام الإجراءات" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.8750)، تليها العبارة رقم (05) "يتاح للموظفين الوصول إلى المعلومات الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية" بمتوسط بلغ (3.8000)؛ وتؤكد هذه الأرقام نجاح المؤسسة في كسر الجمود الإجرائي

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

التقليدي وتسهيل التدفق المعرفي والوثائقي، مما سمح للموظفين باختصار المسافات الإدارية والزمنية في معالجة الملفات، وبالرغم من هذه المؤشرات الإيجابية إلا أن المناقشة المعمقة تكشف عن وجود فجوة في التخطيط الرقمي المحلي، حيث تراجعت العبارة رقم (04) "تراجع الخطط الإلكترونية بصفة دورية لضمان تحقيق الأهداف" إلى المرتبة الحادية عشرة بمتوسط موافقة متوسط قدره (3.0250)، مما يعني أن عمليات التحول الرقمي بالمتوسطة تسير وفق استجابة آلية لقرارات وتوجيهات وزارية فورية، دون إشراك حقيقي فعال للموظفين في صياغة الخطط وتحديد الأهداف الرقمية محلياً، وهو ما يستدعي مراجعة دورية للخطط لضمان استدامتها ومرونتها التنظيمية.

■ مناقشة النتيجة المتعلقة بواقع ومستوى الأداء

كشفت البيانات الإحصائية للدراسة الميدانية عن وجود مستوى مرتفع في الأداء بمتوسطة أحمد طالبي متليلي من وجهة نظر الموظفين؛ حيث حقق المحور متوسطاً حسابياً إجمالياً عاماً قدره (3.3328) وانحرافاً معيارياً قيمته (0.77397) وبدرجة موافقة متوسطة تميل بقوة نحو الارتفاع. ويُفسر هذا التحسن الملحوظ في الأداء بالمردود المرتد المباشر لتوظيف التقنيات الرقمية في تنظيم العمل الإداري وتطوير آلياته الإجرائية؛ حيث جاءت العبارة رقم (14) "يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.7500)، تليها مباشرة العبارة رقم (23) "يعكس نظام التقييم الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة وموضوعية" بمتوسط قدره (3.7250). وتبرهن هذه النتائج على أن الرقمنة قد ساهمت بفعالية في ضبط جودة المعاملات داخل المتوسطة، وتقليص الهوامش الإجرائية التقليدية، وكبح الأخطاء البشرية الناتجة عن المعالجة والأرشفة اليدوية، فضلاً عن إرساء معايير تقييم شفافة وموضوعية تمنح كل موظف حقه المهني بناءً على إنتاجيته الرقمية الفعلية. إن هذا الارتقاء في مستوى الأداء يعكس بوضوح نجاح أدوات الإدارة الإلكترونية في بث ثقافة تنظيمية قائمة على الدقة والشفافية، مما ساهم في رفع كفاءة المخرجات الإدارية والتربوية للمؤسسة، وتحفيز الموظفين نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة وتطوير الأداء العام بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمتوسطة.

■ مناقشة النتيجة المتعلقة بأثر أبعاد الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء

أثبتت نتائج الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات عبر نموذج الانحدار المتعدد فجوةً علمية بالغة الأهمية تستدعي التحليل والنقاش؛ فعلى الرغم من وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين المتغيرين بلغت قيمتها (0.475)، وأن الإدارة الإلكترونية تفسر ما نسبته (22.5%) من التغيرات الحاصلة في الأداء وفقاً لمعامل التحديد (0.225)، إلا أن اختبارات الدلالة الإحصائية (Sig) لأبعاد الإدارة الإلكترونية (وضوح الأهداف، التواصل والشفافية، رقمنة الإجراءات) جاءت قيمتها أكبر من مستوى الدلالة المعباري (0.05)، مما قاد منهجياً إلى "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية مباشرة لأبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء". وتُعزى هذه النتيجة المفارقة إلى ثلاثة عوائق هيكلية وتنظيمية كبرى كشفت عنها استجابات الموظفين بوضوح؛ أولها

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

أزمة التكوين والدعم التقني، حيث سجل بُعد التكوين انخفاضاً واضحاً وتذيلت العبارة رقم (18) "يتلقى الموظفون دعماً تقنياً كافياً عند مواجهة صعوبات رقمية" الترتيب بمتوسط منخفض جداً بلغ (2.6000)، مما يعني أن الموظف يُطالب بالعمل على برمجيات حديثة دون تأهيل مستمر أو فريق فني يحل مشاكله البرمجية الفورية، مما يولد لديه ضغطاً نفسياً يبطئ أداءه. وثانيها ضعف البنية التحتية التقنية، حيث تصدرت العبارة رقم (26) "تشكل البنية التحتية التقنية الضعيفة عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية" الترتيب بمتوسط مرتفع قدره (3.7250)، مما يثبت أن الأنظمة البرمجية المتوفرة تصطدم بواقع مادي صعب من انقطاعات الإنترنت وضعف الأجهزة وتوقف الخوادم، مما يعطل المعاملات. وثالثها البيروقراطية الرقمية الموازية (ازدواجية العمل الورقي والإلكتروني)، حيث تذيلت العبارة رقم (09) "تنجز معظم المعاملات الإدارية إلكترونياً دون الحاجة إلى الورق" الترتيب بمتوسط قدره (2.9750)، مما يؤكد أن المتوسطة لم تستغن عن الورق، بل تُلزم الموظف بجهد مضاعف لإدخال المعاملة رقمياً وطباعتها ورقياً في آن واحد؛ وعليه، فإن تداخل هذه العوائق (ضعف التكوين، رداءة الشبكة، ازدواجية العمل) قد حجب وعزل الأثر الإحصائي المباشر للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء، ليصبح التحول الرقمي بالمتوسطة مرتبطاً شرطياً بمعالجة هذه الاختلالات البنيوية والبشرية، وليس مجرد حيازة تكنولوجيا جافة.

■ مناقشة النتائج المتعلقة بالفروق

بناء على ما سبق ظهرت نتائج اختبار "مان وتني" (Mann-Whitney) واختبار "كريسكال-واليس" (Kruskal-Wallis) اتفاقاً تاماً في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استجابات أفراد العينة حول محوري (الإدارة الإلكترونية والأداء) تُعزى لأي من المتغيرات الشخصية. وتفصيلاً، بالنسبة لمتغير الجنس، بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) لمحوري الإدارة الإلكترونية والأداء (0.712 و 0.402) على التوالي، بقيم اختبار (169.000 و 152.500). أما متغير السن، فقد سجل قيم دلالة بلغت (0.575 و 0.407) بقيم اختبار (1.988 و 2.904). وفيما يخص الحالة الاجتماعية، جاءت قيم الدلالة (0.315 و 0.497) بقيم اختبار (134.000 و 145.000). وأخيراً، أظهر متغير الأقدمية في العمل قيم دلالة بلغت (0.404 و 0.445) بقيم اختبار (1.811 و 1.618). ونظراً لأن جميع القيم الاحتمالية المذكورة جاءت أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفريّة البديلة ونقبل الفرضية العدمية، مما يعني رفض الفرضية الرابعة للدراسة. ويُعزى هذا التجانس التام في الإجابات وعدم تأثره بالخصائص الديموغرافية والوظيفية إلى أن بيئة العمل المستهدفة تخضع لنظام مؤسسي موحد وثقافة تنظيمية مشتركة تطبق آليات الإدارة الإلكترونية ومقاييس الأداء على جميع الموظفين دون تمييز بناءً على الجنس أو السن أو الحالة الاجتماعية. كما يشير ذلك إلى أن الوعي بأهمية التحول الرقمي وانعكاسه على الأداء قد أصبح قناعة عامة ومشتركة لدى كافة أفراد العينة، بغض النظر عن سنوات خبرتهم (الأقدمية) أو فئاتهم العمرية، مما يعكس نضجاً تنظيمياً وتساوياً في إدراك متطلبات العصر الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم تناول الدراسة التطبيقية للموضوع، حيث تطرقنا في المبحث الأول الى الاطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد المنهج المتبع للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال برنامج Spss من اجل التعرف على أداة الدراسة المعتمد عليها واختبار صدقها وثباتها والاساليب الاحصائية المستخدمة، بينما المبحث الثاني تم تعرض لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها، والذي اشتمل على التحقق من اعتدالية التوزيع لبيانات دراستنا، واجراء الاختبارات المناسبة وتحليل نتائجها والتحقق من صحة الفرضيات، بالإضافة إلى تفسير النتائج المتوصل اليها ومناقشتها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

شهدت المنظومة الإدارية الحديثة تحولات متسارعة فرضت على المؤسسات العمومية، لا سيما قطاع التربية والتعليم، التخلي عن الأساليب التقليدية وتبني خيار الإدارة الإلكترونية كحتمية إستراتيجية لتحقيق الجودة والتميز، وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء بمتوسطة أحمد طالبي متليلي"، وقد خلصت الدراسة في شقها النظري والميداني إلى جملة من الاستنتاجات، أبرزها أن متوسطة أحمد طالبي متليلي خطط خطوات ملموسة وواعية نحو تفعيل العمل الرقمي والمنصات الإلكترونية، وهو ما انعكس في انطباعات موظفيها الإيجابية ومستويات رضاهم المرتفعة حول توفر المعلومات وسرعة إنجاز المعاملات. إلا أن هذا التحول الرقمي لا يزال يواجه تحديات حقيقية تمنع ترجمته كقيمة مضافة مباشرة للأداء الشامل؛ وتتمثل هذه التحديات بشكل أساسي في ضعف جودة البنية التحتية التقنية، والنقص الواضح في الدورات التدريبية المتخصصة والدعم الفني المستمر للموظفين، بالإضافة إلى عدم الاستغناء الكامل عن المعاملات الورقية. ومن ثم فإن تفعيل الإدارة الإلكترونية ليس مجرد توفير برمجيات وأنظمة، بل هو عملية متكاملة تتطلب بناء رأس مال بشري مؤهل رقمياً، وبنية تحتية مستقرة، وثقافة تنظيمية مرنة تدعم التغيير، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع لممارسات الإدارة الإلكترونية بمتوسطة أحمد طالبي متليلي، وهذا يدل على وجود اهتمام ملموس من قبل إدارة المتوسطة بتفعيل ممارسات التحول الرقمي، حيث نال هذا المتغير درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.4271) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.71988). ويُعزى هذا المستوى المرتفع إجرائياً وعملياً إلى نجاح الأنظمة الإلكترونية والأرضيات الرقمية المستحدثة (مثل منصة رقمنة) في اختصار الوقت والجهد المبذول لصالح الموظف والمواطن، وتسهيل عملية وصول الموظفين إلى معلوماتهم والوثائق الإدارية بمرونة وسرعة، بالرغم من وجود قصور نسبي في آليات التخطيط الرقمي المحلي ومشاركة الموظفين في وضع الأهداف التكنولوجية ومراجعتها بصفة دورية وتشاركية.
- وجود مستوى مرتفع للأداء بمتوسطة أحمد طالبي متليلي، وهذا دليل على أن الأداء العام بالمتوسطة يتميز بالارتقاء والفاعلية، بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.3328) وانحراف معياري قيمته (0.77397) وبدرجة موافقة مرتفعة. ويُفسر هذا التميز الإداري بالمردود الإيجابي المرتد للتقنيات الرقمية المتبعة، والتي ساهمت بشكل فعال في ضبط جودة المعاملات، وتقليص الهوامش الإجرائية البيروقراطية، وكبح معدلات الأخطاء الإدارية والبشرية الناتجة عن المعالجة والأرشفة اليدوية، فضلاً عن إرساء معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء ومنح الحقوق الوظيفية على أساس الإنتاجية الرقمية الفعلية.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الإدارة الإلكترونية (وضوح الأهداف والتخطيط، التواصل والشفافية، رقمنة الإجراءات والخدمات) مجتمعة في تحسين الأداء بمتوسطة أحمد طالبي متليلي.

الخاتمة العامة

إن غياب الأثر الإحصائي المباشر للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء يعود إلى أزمة التكوين وغياب الدعم التقني، حيث كشف الميدان عن نقص حاد في الدورات التدريبية المتخصصة لتأهيل الموظفين للتعامل مع البرمجيات المستحدثة، وتدني الدعم الفني اللحظي المقدم لهم عند مواجهة الصعوبات التقنية (إذ تذيلت هذه العبارة الترتيب بمتوسط منخفض بلغ 2.6000)، مما ولد ضغطاً إجرائياً وعرقلة في الأداء، وكذلك تحديات البنية التحتية المادية إذ تصدر عائق ضعف البنية التقنية وانقطاعات الشبكة ورداءة بعض الأجهزة صدارة المشكلات بمتوسط مرتفع قدره (3.7250)، مما تسبب في تعطيل التدفق السلس للخدمات التكنولوجية، إضافة إلى البيروقراطية الرقمية الموازية (ازدواجية العمل) المتمثلة في عدم الاستغناء الكامل عن المعاملات الورقية (حيث تذيلت عبارة الإنجاز اللاورقي الترتيب بمتوسط 2.9750)، مما فرض على الموظفين عبء القيام بالعمل مرتين (رقمياً وورقياً في آن واحد)، وبذلك تضاعف الجهد وحجب الأثر الإيجابي المفترض للرقمنة على الأداء.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الإدارة الإلكترونية والأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل). ويفسر ذلك إلى حالة التجانس الإدراكي والفكري الشامل التي يمر بها مجتمع الدراسة تجاه متطلبات التحول الرقمي؛ حيث يشير هذا الاتساق في الآراء إلى أن أنظمة الإدارة الإلكترونية وآليات تقييم الأداء تُطبق داخل المؤسسة كمنظومة مؤسسية موحدة وعادلة تخضع للوائح تنظيمية وتشريعية صارمة تحيّد تماماً أثر الخصائص الجندرية أو الالتزامات الاجتماعية خارج بيئة العمل، كما يبرهن غياب الفروق لمتغيري السن والأقدمية الوظيفية على نجاح المؤسسة في تقليص الفجوة الرقمية بين الأجيال المهنية المختلفة بفضل شمولية البرامج التدريبية المفروضة، مما أدى إلى تجاوز الأنماط التقليدية لمقاومة التغيير التكنولوجي وتشكل وعي جمعي عابر للمستويات العمرية والخبرات العملية يؤمن بحتمية الرقمنة وعلاقتها العضوية برفع كفاءة الأداء؛ الأمر الذي يؤكد في محصلته النهائية أن الإدارة الإلكترونية قد تحولت من مجرد تطبيقات تقنية مستحدثة إلى ثقافة تنظيمية راسخة ومستقرة وموجهة للسلوك الوظيفي لجميع العاملين على حد سواء دون تمييز.

توصيات الدراسة:

بناءً على ما تقدم من نتائج الدراسة، تم تقديم جملة من التوصيات الموجزة في النقاط التالية:

- **تحديث وتطوير البنية التحتية التقنية:** العمل على تزويد مصالح المتوسطة بأجهزة حاسوب حديثة، ورفع تدفق شبكة الإنترنت وتوفير شبكات احتياطية لضمان استمرارية الخدمات الإلكترونية دون انقطاع وتجاوز عائق ضعف البنية التقنية.
- **تأسيس وحدة للدعم الفني الرقمي المستمر:** إنشاء مصلحة أو فرع خاص داخل المتوسطة يتولى تقديم الدعم التقني الفوري والآني للموظفين عند مواجهة أي صعوبات رقمية أثناء أداء مهامهم اليومية.

الخاتمة العامة

- تكثيف البرامج التدريبية والتكوين الرقمي: تصميم دورات تدريبية دورية وإجبارية لكافة الموظفين، تتماشى مع الأنظمة المستحدثة، وذلك لرفع كفاءتهم التكنولوجية والتقليل من فجوة ضعف التأهيل الرقمي ومقاومة التحول.
 - التحول الكامل نحو البيئة الرقمية (بلا ورق): وضع خطة زمنية واضحة للاستغناء التدريجي والكامل عن السجلات والمعاملات الورقية، والاعتماد الكلي على الأرشفة والمنصات الإلكترونية لتفادي تكرار وازدواجية العمل.
 - إرساء ثقافة التخطيط الرقمي التشاركي: إشراك الموظفين من مختلف المستويات الإدارية عند صياغة خطط التحول الرقمي، وتحديد أهداف تكنولوجية واضحة وقابلة للقياس، مع مراجعتها بصفة دورية لضمان مرونتها وتوافقها مع الأهداف الكبرى لوزارة التربية الوطنية.
 - ربط نظام تقييم الأداء الإلكتروني بالتحفيز الفعلي: تفعيل مخرجات نظام التقييم الإلكتروني عبر ربطها المباشر بنظام الترقيات، المكافآت المادية، والمعنوية، لتعزيز الشفافية وبث روح التنافس الإيجابي بين الموظفين.
- آفاق الدراسة:
- أثر جودة البنية التحتية التكنولوجية على جودة الخدمات التعليمية والإدارية في قطاع التربية.
 - دور الرضا الوظيفي الرقمي كمتغير وسيط بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وولاء الموظفين في المؤسسات العمومية.
 - إستراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي والحد من مقاومة التحول الرقمي في المؤسسات التربوية.
 - أثر الحوكمة الرقمية على تعزيز الشفافية ومكافحة البيروقراطية الإدارية في المؤسسات الحكومية.
 - دراسة تقييمية مقارنة لفاعلية المنصات الإلكترونية المعتمدة حديثا من طرف وزارة التربية الوطنية الجزائرية (منصة رقمة، فضاء الأستاذ، فضاء الولي).

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

الكتب

- 1- بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، 2017.
- 2- صالح هاني عبد الرحمن، الإدارة الإلكترونية: مدخل استراتيجي، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2016.
- 3- عساف عبد المعطي محمد، الإدارة الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، 2015.
- 4- عقيلي عمر وصفي، مدخل إلى منهجية البحث العلمي، دار زهران، عمان، 2014.
- 5- الغالبي طاهر محسن، إدارة الأعمال الدولية، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2019.
- 6- قاسم خالد مصطفى، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- 7- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الخامسة، 2020.
- 8- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2017.

مذكرات واطروحات

- 9- ناديا حمودة، بطاقة الاداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الاداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، 2018.

مقالات ومجلات

- 10- بوشنافة سعيد، "الإدارة الإلكترونية: المفهوم والتطبيق"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 8، العدد 2، 2018.
- 11- بوشنافة سعيد، "نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة الجزائر، العدد 12، 2019.
- 12- بلقاسم محمد، وعباس عبد العزيز، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، المجلد 12، العدد 1، 2022.
- 13- الحربي سعد بن فهد، "الإدارة الإلكترونية في القطاع العام: معوقات التطبيق وسبل التجاوز"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 40، العدد 4، 2020.

قائمة المصادر والمراجع

- 14- حريز سامي محمد هشام، "الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة دمشق، المجلد 7، العدد 1، 2020.
 - 15- حمدوش رشيد، ومزياني نور الدين، "دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 17، 2018.
 - 16- بن عيشي حكيم، وبوطيبة سميرة، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمة العمومية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، المجلد 16، العدد 2، 2020.
 - 17- العجمي فهد سالم، "الحكومة الإلكترونية ومؤشرات الأداء المؤسسي في القطاع العام الكويتي"، مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 61، العدد 1، 2021.
 - 18- الزهراني عبد الله بن محمد، "التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 11، 2019.
- ثانيا: المراجع الاجنبية

Books :

1. Kaplan, R.S., & Norton, D.P., **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business Review Press, 1996.

Scientific articles and journals :

2. Lam, W., & Shiu, M., **Longitudinal Assessment of E-Government Impact on Organizational Performance in Hong Kong**, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 22, No. 3, 2012.
3. Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V., **Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value**, MIS Quarterly, Vol. 28, No. 2, 2004.
4. Akter, S., Wamba, S.F., et al., **How to Improve Firm Performance Using Big Data Analytics Capability and Business Strategy Alignment**, International Journal of Production Economics, Vol. 182, 2016.

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصاد

تخصص اقتصاد نقدي

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أختي الفاضلة، أنا طالبة في السنة الثانية ماستر تخصص إقتصاد نقدي،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، أقوم بدراسة بعنوان :

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة متوسطة أحمد طالبي متليلي

لي عظيم الشرف أن أطلب من حضرتك المساهمة في إنجاز هذا البحث بالإجابة على هذه الاستمارة، خدمة

للعلم، علماً أن المعلومات ستستخدم لأغراض علمية فقط .إجابتك باهتمام تضمن مصداقية الدراسة. ضعي

العلامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2. السن: من 20- إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30- إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40- إلى أقل من 50 سنة

☐ أكبر من 50 سنة

3. الحالة الاجتماعية: عازب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

4. الأقدمية في العمل: أقل من 10- سنوات ☐ من 10- إلى 20 سنة ☐ أكثر من 21 سنة ☐

الملاحق

المحور الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
أولاً: وضوح الأهداف والتخطيط					
					تمتلك المديرية أهدافاً واضحة ومحددة في مجال التحول الرقمي.
					تعتمد الإدارة على خطط مدروسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
					يتم إشراك الموظفين في وضع خطط التحول الرقمي.
					تراجع الخطط الإلكترونية بصفة دورية لضمان تحقيق الأهداف.
ثانياً: التواصل والشفافية					
					يتاح للموظفين الوصول إلى المعلومات الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية.
					تعزز الإدارة الإلكترونية الشفافية في التعامل مع الموظفين.
					تسهل المنصات الرقمية في تسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين.
					يقلل استخدام البريد الإلكتروني الرسمي من ضياع المعلومات وتأخرها.
ثالثاً: رقمنة الإجراءات والخدمات					
					تنجز معظم المعاملات الإدارية إلكترونياً دون الحاجة إلى الورق.
					يوفر النظام الإلكتروني الوقت والجهد في إتمام الإجراءات.
					تتاح استمارات الطلبات والتقارير عبر بوابات إلكترونية.
					يتميز النظام الإلكتروني بسهولة الاستخدام من طرف الموظفين.

المحور الثالث: تحسين الأداء

غير موافق بشدة	غير موافق	محا يد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					أسهمت الأنظمة الإلكترونية في رفع مستوى إنجاز الموظفين.
					يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية.
					يزداد رضا الموظفين عن أدائهم بفضل الأدوات الإلكترونية المتاحة.
					تحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بفضل التحول الرقمي.
					تنظم المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الإلكترونية.
					يتلقى الموظفون دعماً تقنياً كافياً عند مواجهة صعوبات رقمية.
					تعزز برامج التكوين الرقمي قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة.
					يعبر الموظفون عن رضاهم عن برامج التكوين الرقمية المقدمة لهم.
					تعتمد المؤسسة على نظام إلكتروني شفاف لتقييم أداء الموظفين.
					تستخدم نتائج التقييم الإلكتروني في اتخاذ قرارات الترقية والمكافأة.
					يعكس نظام التقييم الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة وموضوعية.

الملاحق

					يساهم التقييم الإلكتروني في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.
					يعاني بعض الموظفين من مقاومة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
					تشكل البنية التحتية التقنية الضعيفة عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					يحد ضعف التأهيل الرقمي لدى بعض الموظفين من فاعلية الأنظمة الإلكترونية.
					تسعى المؤسسة إلى تذليل العوائق التقنية والبشرية بصفة منتظمة.

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية
بهاز لويزة	أستاذة	جامعة غرداية
صفية مصطفى	أستاذة محاضرة ب	جامعة غرداية

الملحق رقم (3): مخرجات برنامج spss

الاتساق الداخلي

Corrélations

		تمتلك المديرية أهدافاً واضحة ومحددة في مجال التحول الرقمي	تعتمد الإدارة على خطط مدروسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	يتم إشراك الموظفين في وضع خطط التحول الرقمي
تمتلك المديرية أهدافاً واضحة ومحددة في مجال التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	1	,790**	,456**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003
	N	40	40	40
تعتمد الإدارة على خطط مدروسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,790**	1	,542**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	40	40	40
يتم إشراك الموظفين في وضع خطط التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,456**	,542**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	
	N	40	40	40
تراجع الخطط الإلكترونية بصفة دورية لضمان تحقيق الأهداف	Corrélation de Pearson	,460**	,365*	,633**
	Sig. (bilatérale)	,003	,021	,000
	N	40	40	40
وضوح الأهداف والتخطيط	Corrélation de Pearson	,819**	,823**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	40	40	40

Corrélations

		تراجع الخطط الإلكترونية بصفة دورية لضمان تحقيق الأهداف	وضوح الأهداف والتخطيط
تمتلك المديرية أهدافاً واضحة ومحددة في مجال التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,460**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	40	40
تعتمد الإدارة على خطط مدروسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,365*	,823**
	Sig. (bilatérale)	,021	,000

الملاحق

	N	40	40
يتم إشراك الموظفين في وضع خطط التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,633**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
تراجع الخطط الإلكترونية بصفة دورية لضمان تحقيق الأهداف	Corrélation de Pearson	1	,764**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
وضوح الأهداف و التخطيط	Corrélation de Pearson	,764**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

Corrélations

	يتاح للموظفين الوصول إلى المعلومات الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية	تعزز الإدارة الإلكترونية الشفافية في التعامل مع الموظفين	تسهل المنصات الرقمية في التواصل بين الإدارة والموظفين
يتاح للموظفين الوصول إلى المعلومات الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,530**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تعزز الإدارة الإلكترونية الشفافية في التعامل مع الموظفين	Corrélation de Pearson	,579**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
تسهل المنصات الرقمية في التواصل بين الإدارة والموظفين	Corrélation de Pearson	,530**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
يقل استخدام البريد الإلكتروني الرسمي من ضياع المعلومات وتأخرها	Corrélation de Pearson	,521**	,406**
	Sig. (bilatérale)	,001	,009
	N	40	40
التواصل و الشفافية	Corrélation de Pearson	,794**	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40

Corrélations

	يقل استخدام البريد الإلكتروني الرسمي من ضياع المعلومات وتأخرها	التواصل و الشفافية
يتاح للموظفين الوصول إلى المعلومات الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,521**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	40

الملاحق

تعزز الإدارة الإلكترونية الشفافية في التعامل مع الموظفين	Corrélation de Pearson	,406**	,841**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000
	N	40	40
تسهل المنصات الرقمية في تسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين	Corrélation de Pearson	,589**	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
يقلل استخدام البريد الإلكتروني الرسمي من ضياع المعلومات وتأخرها	Corrélation de Pearson	1	,757**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
التواصل و_الشفافية	Corrélation de Pearson	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

Corrélations

	تتجزع معظم المعاملات الإدارية إلكترونياً دون الحاجة إلى الورق	يوفر النظام الإلكتروني الوقت والجهد في إتمام الإجراءات	تتاح استمارات الطلبات والتقارير عبر بوابات إلكترونية
تتجزع معظم المعاملات الإدارية إلكترونياً دون الحاجة إلى الورق	Corrélation de Pearson	1	,680**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
يوفر النظام الإلكتروني الوقت والجهد في إتمام الإجراءات	Corrélation de Pearson	,569**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
تتاح استمارات الطلبات والتقارير عبر بوابات إلكترونية	Corrélation de Pearson	,680**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
يتميز النظام الإلكتروني بسهولة الاستخدام من طرف الموظفين	Corrélation de Pearson	,572**	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
رقمنة_الإجراءات_و_الخدمات	Corrélation de Pearson	,829**	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40

Corrélations

	يتميز النظام الإلكتروني بسهولة الاستخدام من طرف الموظفين	رقمنة_الإجراءات_و_الخدمات
تتجزع معظم المعاملات الإدارية إلكترونياً دون الحاجة إلى الورق	Corrélation de Pearson	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000

الملاحق

	N	40	40
يوفر النظام الإلكتروني الوقت والجهد في إتمام الإجراءات	Corrélation de Pearson	,700**	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
تتاح استمارات الطلبات والتقارير عبر بوابات إلكترونية	Corrélation de Pearson	,726**	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
يتميز النظام الإلكتروني بسهولة الاستخدام من طرف الموظفين	Corrélation de Pearson	1	,865**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
رقمنة_الإجراءات_و_الخدمات	Corrélation de Pearson	,865**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

Corrélations

		أسهمت الأنظمة الإلكترونية في رفع مستوى إنجاز الموظفين	يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية	يزداد رضا الموظفين عن أدائهم بفضل الأدوات الإلكترونية المتاحة	تحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بفضل التحول الرقمي	تنظم المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الإلكترونية	يتلقى الموظفون دعماً تقنياً كافياً عند مواجهة صعوبات رقمية	تعزز برامج التكوين الرقمي قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة
أسهمت الأنظمة الإلكترونية في رفع مستوى إنجاز الموظفين	Corrélation de Pearson	1	,593**	,558**	,738**	,469**	,341*	,406**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002	,031	,009
	N	40	40	40	40	40	40	40
يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية	Corrélation de Pearson	,593**	1	,489**	,742**	,303	,265	,426**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,058	,098	,006
	N	40	40	40	40	40	40	40
يزداد رضا الموظفين عن أدائهم بفضل الأدوات الإلكترونية المتاحة	Corrélation de Pearson	,558**	,489**	1	,772**	,255	,309	,156
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,113	,052	,335
	N	40	40	40	40	40	40	40
تحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بفضل التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,738**	,742**	,772**	1	,333*	,387*	,372*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,036	,014	,018
	N	40	40	40	40	40	40	40

الملاحق

تنظم المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,469**	,303	,255	,333*	1	,913**	,761**
	Sig. (bilatérale)	,002	,058	,113	,036		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
يتلقى الموظفون دعماً تقنياً كافياً عند مواجهة صعوبات رقمية	Corrélation de Pearson	,341*	,265	,309	,387*	,913**	1	,760**
	Sig. (bilatérale)	,031	,098	,052	,014	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
تعزز برامج التكوين الرقمي قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة	Corrélation de Pearson	,406**	,426**	,156	,372*	,761**	,760**	1
	Sig. (bilatérale)	,009	,006	,335	,018	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40
يعبر الموظفون عن رضاهم عن برامج التكوين الرقمي المقدمة لهم	Corrélation de Pearson	,251	,426**	,276	,390*	,714**	,734**	,868**
	Sig. (bilatérale)	,119	,006	,085	,013	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
تعتمد المؤسسة على نظام إلكتروني شفاف لتقييم أداء الموظفين	Corrélation de Pearson	,365*	,407**	,448**	,503**	,526**	,554**	,528**
	Sig. (bilatérale)	,021	,009	,004	,001	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
تستخدم نتائج التقييم الإلكتروني في اتخاذ قرارات الترقية والمكافأة	Corrélation de Pearson	,464**	,430**	,248	,495**	,395*	,377*	,469**
	Sig. (bilatérale)	,003	,006	,123	,001	,012	,017	,002
	N	40	40	40	40	40	40	40
يعكس نظام التقييم الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة وموضوعية	Corrélation de Pearson	,301	,460**	,217	,426**	,233	,285	,429**
	Sig. (bilatérale)	,059	,003	,178	,006	,149	,075	,006
	N	40	40	40	40	40	40	40
يساهم التقييم الإلكتروني في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم	Corrélation de Pearson	,362*	,568**	,222	,510**	,315*	,289	,422**
	Sig. (bilatérale)	,022	,000	,168	,001	,048	,070	,007
	N	40	40	40	40	40	40	40
يعاني بعض الموظفين من مقاومة التحول نحو الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,012	-,102	-,063	-,163	,245	,233	,397*
	Sig. (bilatérale)	,943	,533	,702	,314	,128	,147	,011
	N	40	40	40	40	40	40	40
تشكل البنية التحتية التقنية الضعيفة عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	-,004	-,232	-,012	-,228	,161	,216	,238
	Sig. (bilatérale)	,981	,149	,944	,158	,320	,181	,139
	N	40	40	40	40	40	40	40

الملاحق

يحد ضعف التأهيل الرقمي لدى بعض الموظفين من فاعلية الأنظمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,200	,323*	,077	,169	,311	,320*	,408**
	Sig. (bilatérale)	,216	,042	,635	,297	,051	,044	,009
	N	40	40	40	40	40	40	40
تسعى المؤسسة إلى تذليل العوائق التقنية والبشرية بصفة منتظمة	Corrélation de Pearson	,222	,293	,032	,154	,324*	,221	,314*
	Sig. (bilatérale)	,168	,066	,845	,341	,041	,171	,048
	N	40	40	40	40	40	40	40
المتغير_التابع	Corrélation de Pearson	,600**	,597**	,468**	,617**	,755**	,749**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40

Corrélations

		يعبر الموظفون عن رضاهم عن برامج التكوين الرقمية المقدمة لهم	تعتمد المؤسسة على نظام إلكتروني شفاف لتقييم أداء الموظفين	تستخدم نتائج التقييم الإلكتروني في اتخاذ قرارات الترقية والمكافأة	يعكس نظام التقييم الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة وموضوعية	يساهم التقييم الإلكتروني في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم	يعاني بعض الموظفين من مقاومة التحول نحو الإدارة الإلكترونية	تشكل البنية التحتية التقنية الضعيفة عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية
أسهمت الأنظمة الإلكترونية في رفع مستوى إنجاز الموظفين	Corrélation de Pearson	,251	,365*	,464**	,301	,362*	,012	-,004
	Sig. (bilatérale)	,119	,021	,003	,059	,022	,943	,981
	N	40	40	40	40	40	40	40
يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية	Corrélation de Pearson	,426**	,407**	,430**	,460**	,568**	-,102	-,232
	Sig. (bilatérale)	,006	,009	,006	,003	,000	,533	,149
	N	40	40	40	40	40	40	40
يزداد رضا الموظفين عن أدائهم بفضل الأدوات الإلكترونية المتاحة	Corrélation de Pearson	,276	,448**	,248	,217	,222	-,063	-,012
	Sig. (bilatérale)	,085	,004	,123	,178	,168	,702	,944
	N	40	40	40	40	40	40	40
تحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بفضل التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,390*	,503**	,495**	,426**	,510**	-,163	-,228
	Sig. (bilatérale)	,013	,001	,001	,006	,001	,314	,158
	N	40	40	40	40	40	40	40
تنظم المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,714**	,526**	,395*	,233	,315*	,245	,161
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,012	,149	,048	,128	,320
	N	40	40	40	40	40	40	40

الملاحق

يتلقى الموظفون دعماً	Corrélation de Pearson	,734**	,554**	,377*	,285	,289	,233	,216
تقنياً كافياً عند مواجهة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,017	,075	,070	,147	,181
صعوبات رقمية	N	40	40	40	40	40	40	40
تعزز برامج التكوين الرقمي قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة	Corrélation de Pearson	,868**	,528**	,469**	,429**	,422**	,397*	,238
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,006	,007	,011	,139
	N	40	40	40	40	40	40	40
يعبر الموظفون عن رضاهم عن برامج التكوين الرقمية المقدمة لهم	Corrélation de Pearson	1	,586**	,441**	,429**	,422**	,307	,073
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,006	,007	,054	,653
	N	40	40	40	40	40	40	40
تعتمد المؤسسة على نظام إلكتروني شفاف لتقييم أداء الموظفين	Corrélation de Pearson	,586**	1	,784**	,551**	,576**	,083	,152
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,610	,349
	N	40	40	40	40	40	40	40
تستخدم نتائج التقييم الإلكتروني في اتخاذ قرارات الترقية والمكافأة	Corrélation de Pearson	,441**	,784**	1	,586**	,660**	-,075	,044
	Sig. (bilatérale)	,004	,000		,000	,000	,646	,788
	N	40	40	40	40	40	40	40
يعكس نظام التقييم الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة وموضوعية	Corrélation de Pearson	,429**	,551**	,586**	1	,801**	,024	,077
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,000		,000	,885	,638
	N	40	40	40	40	40	40	40
يساهم التقييم الإلكتروني في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم	Corrélation de Pearson	,422**	,576**	,660**	,801**	1	-,069	-,051
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,000	,000		,671	,757
	N	40	40	40	40	40	40	40
يعاني بعض الموظفين من مقاومة التحول نحو الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,307	,083	-,075	,024	-,069	1	,548**
	Sig. (bilatérale)	,054	,610	,646	,885	,671		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
تشكل البنية التحتية التقنية الضعيفة عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,073	,152	,044	,077	-,051	,548**	1
	Sig. (bilatérale)	,653	,349	,788	,638	,757	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40
يحد ضعف التأهيل الرقمي لدى بعض الموظفين من فاعلية الأنظمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,351*	,400*	,381*	,689**	,542**	,298	,443**
	Sig. (bilatérale)	,026	,010	,015	,000	,000	,062	,004
	N	40	40	40	40	40	40	40

الملاحق

تسعى المؤسسة إلى تذليل العوائق التقنية والبشرية بصفة منتظمة	Corrélation de Pearson	,286	,374*	,225	,464**	,519**	,306	,232
	Sig. (bilatérale)	,074	,018	,164	,003	,001	,055	,150
	N	40	40	40	40	40	40	40
المتغير_التابع	Corrélation de Pearson	,777**	,777**	,674**	,668**	,675**	,336*	,295
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,034	,064
	N	40	40	40	40	40	40	40

Corrélations

المتغير_التابع	تسعى المؤسسة إلى تذليل العوائق التقنية والبشرية بصفة منتظمة	يحد ضعف التأهيل الرقمي لدى بعض الموظفين من فاعلية الأنظمة الإلكترونية	
أسهمت الأنظمة الإلكترونية في رفع مستوى إنجاز الموظفين	Corrélation de Pearson	,200	,600**
	Sig. (bilatérale)	,216	,000
	N	40	40
يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية	Corrélation de Pearson	,323*	,597**
	Sig. (bilatérale)	,042	,000
	N	40	40
يزداد رضا الموظفين عن أدائهم بفضل الأدوات الإلكترونية المتاحة	Corrélation de Pearson	,077	,468**
	Sig. (bilatérale)	,635	,002
	N	40	40
تحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بفضل التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,169	,617**
	Sig. (bilatérale)	,297	,000
	N	40	40
تنظم المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,311	,755**
	Sig. (bilatérale)	,051	,000
	N	40	40
يتلقى الموظفون دعماً تقنياً كافياً عند مواجهة صعوبات رقمية	Corrélation de Pearson	,320*	,749**
	Sig. (bilatérale)	,044	,000
	N	40	40
تعزز برامج التكوين الرقمي قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة	Corrélation de Pearson	,408**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000
	N	40	40
يعبر الموظفون عن رضاهم عن برامج التكوين الرقمية المقدمة لهم	Corrélation de Pearson	,351*	,777**
	Sig. (bilatérale)	,026	,000
	N	40	40
تعتمد المؤسسة على نظام إلكتروني شفاف لتقييم أداء الموظفين	Corrélation de Pearson	,400*	,777**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000
	N	40	40

الملاحق

تستخدم نتائج التقييم الإلكتروني في اتخاذ قرارات الترقية والمكافأة	Corrélation de Pearson	,381*	,225	,674**
	Sig. (bilatérale)	,015	,164	,000
	N	40	40	40
يعكس نظام التقييم الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة وموضوعية	Corrélation de Pearson	,689**	,464**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000
	N	40	40	40
يساهم التقييم الإلكتروني في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم	Corrélation de Pearson	,542**	,519**	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	40	40	40
يعاني بعض الموظفين من مقاومة التحول نحو الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,298	,306	,336*
	Sig. (bilatérale)	,062	,055	,034
	N	40	40	40
تشكل البنية التحتية التقنية الضعيفة عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,443**	,232	,295
	Sig. (bilatérale)	,004	,150	,064
	N	40	40	40
يحد ضعف التأهيل الرقمي لدى بعض الموظفين من فاعلية الأنظمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,647**	,650**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	40	40	40
تسعى المؤسسة إلى تذليل العوائق التقنية والبشرية بصفة منتظمة	Corrélation de Pearson	,647**	1	,557**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	40	40	40
المتغير_التابع	Corrélation de Pearson	,650**	,557**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	12

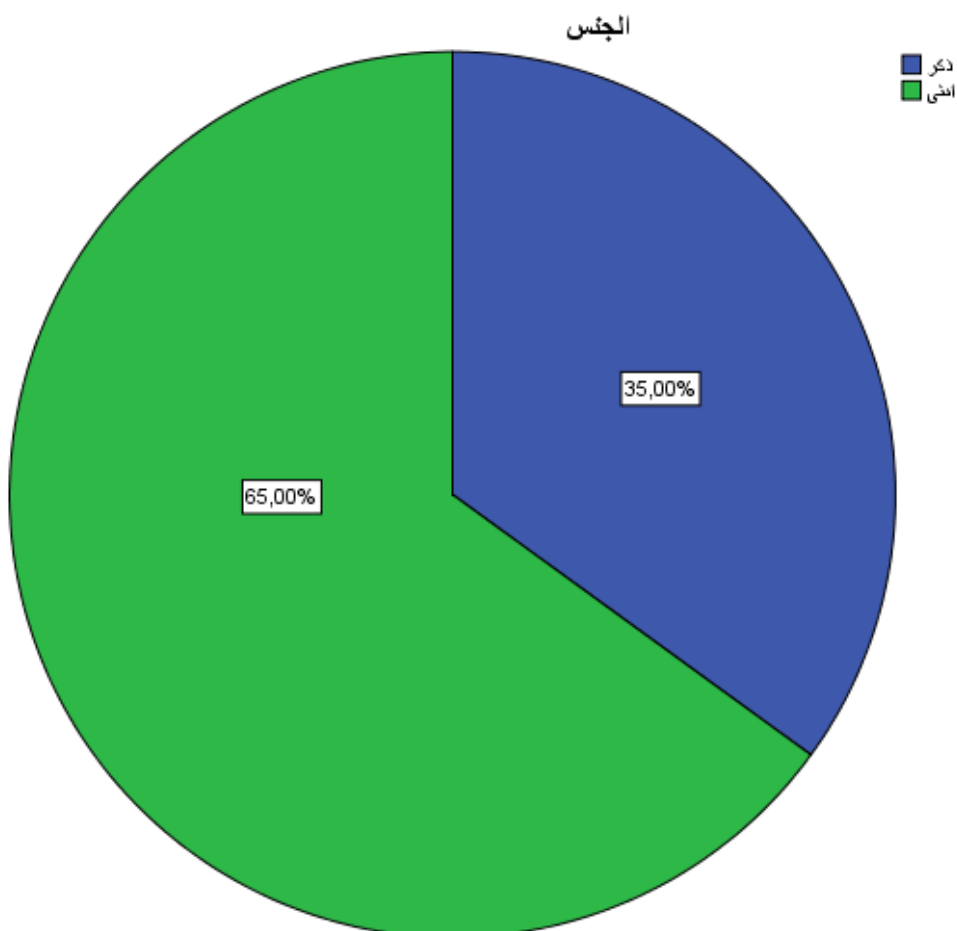
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	16

الملاحق

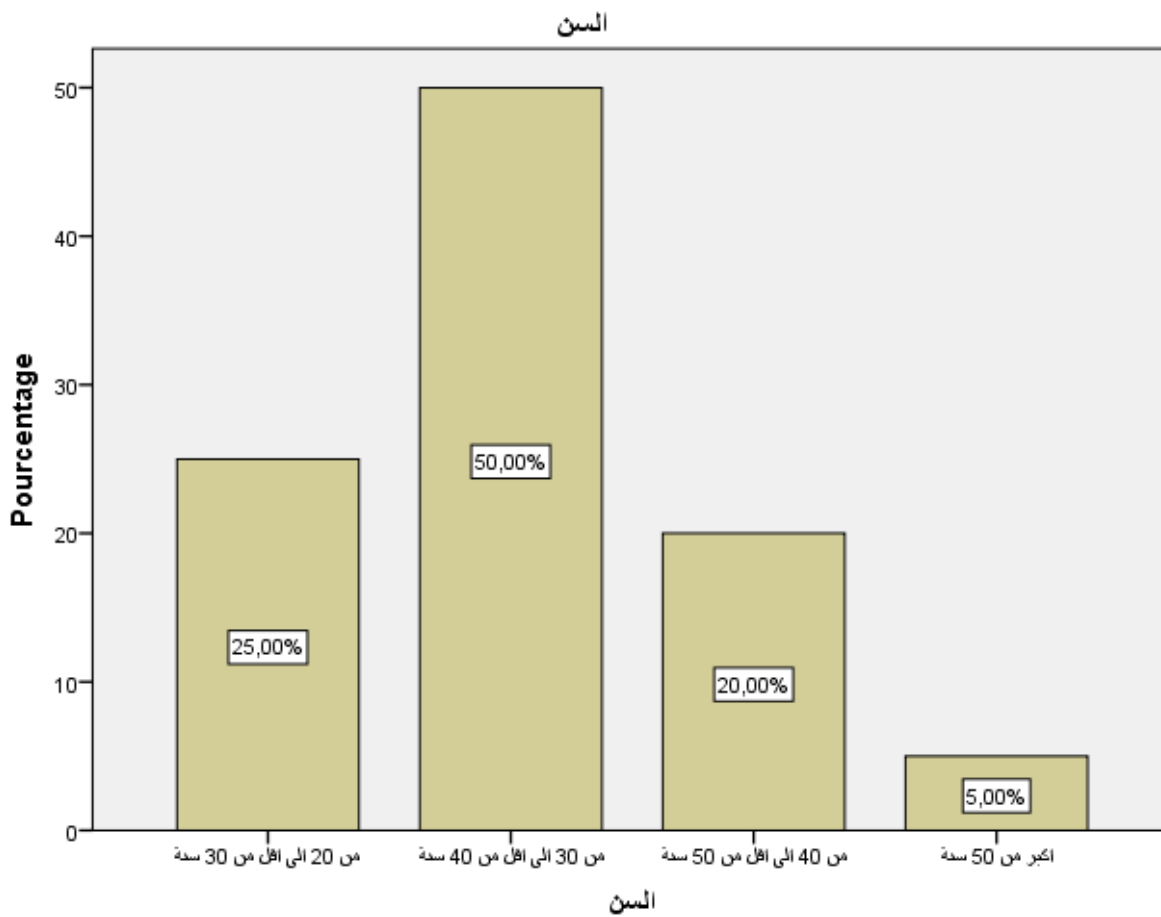
الاحصاءات الوصفية

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	35,0	35,0	35,0
	انثى	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



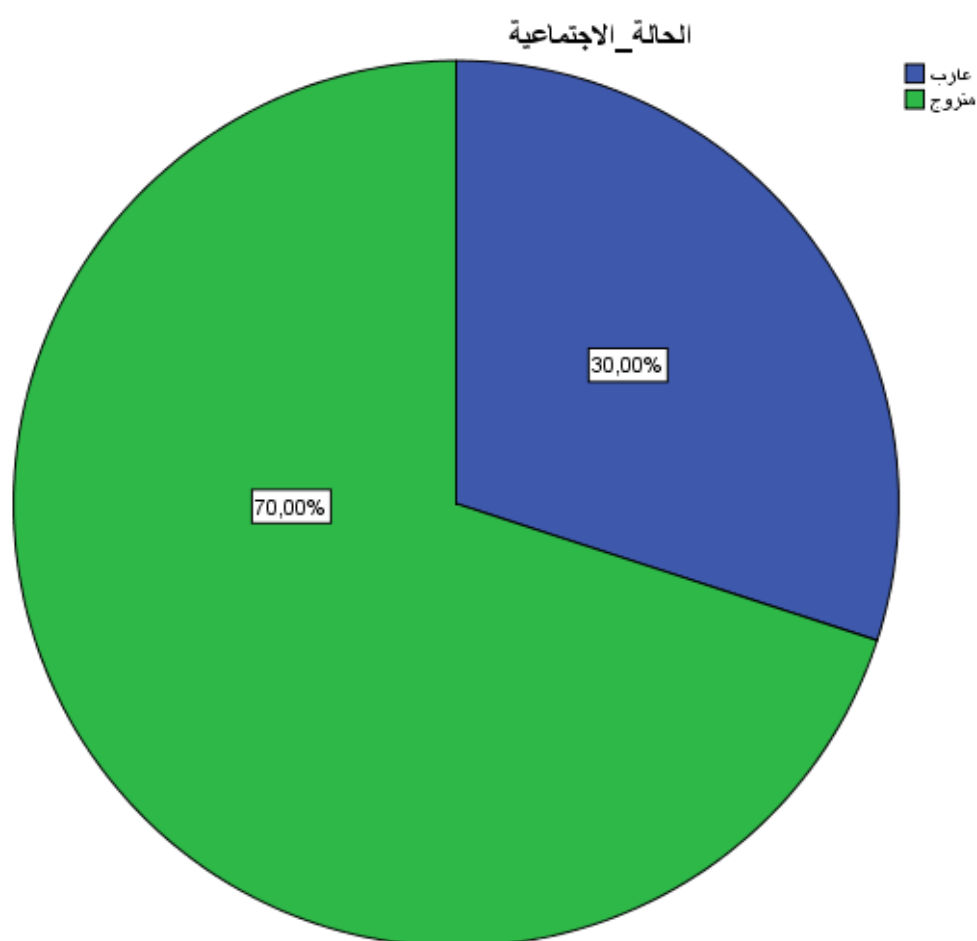
الملاحق

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى اقل من 30 سنة	10	25,0	25,0	25,0
	من 30 الى اقل من 40 سنة	20	50,0	50,0	75,0
	من 40 الى اقل من 50 سنة	8	20,0	20,0	95,0
	اكبر من 50 سنة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



		الحالة_ الاجتماعية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عازب	12	30,0	30,0	30,0
	متزوج	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

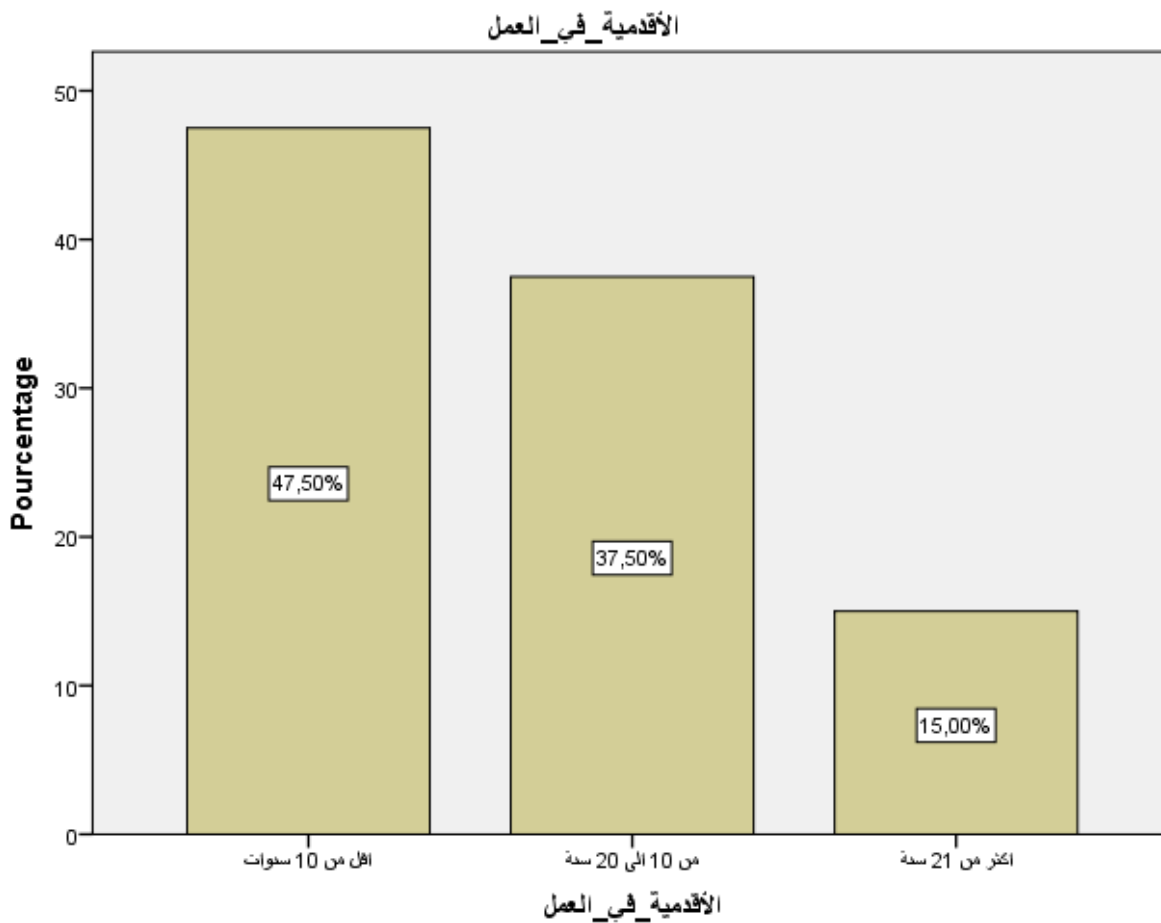
الملاحق



الأقدمية_ في_ العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	19	47,5	47,5	47,5
	من 10 الى 20 سنة	15	37,5	37,5	85,0
	أكثر من 21 سنة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملاحق



المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تمتلك المديرية أهدافاً واضحة ومحددة في مجال التحول الرقمي	40	1,00	5,00	3,2750	1,08575
تعتمد الإدارة على خطط مدروسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,0750	1,14102
يتم إشراك الموظفين في وضع خطط التحول الرقمي	40	1,00	5,00	3,0500	1,31948
تراجع الخطط الإلكترونية بصفة دورية لضمان تحقيق الأهداف	40	1,00	5,00	3,0250	1,16548
يتاح للموظفين الوصول إلى المعلومات الإدارية عبر الأنظمة الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,8000	1,04268
تعزز الإدارة الإلكترونية الشفافية في التعامل مع الموظفين	40	1,00	5,00	3,6750	1,24833

الملاحق

تسهل المنصات الرقمية في تسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين	40	1,00	5,00	3,6000	1,15025
يقلل استخدام البريد الإلكتروني الرسمي من ضياع المعلومات وتأخرها	40	1,00	5,00	3,7000	1,06699
تتجز معظم المعاملات الإدارية إلكترونياً دون الحاجة إلى الورق	40	1,00	5,00	2,9750	1,29075
يوفر النظام الإلكتروني الوقت والجهد في إتمام الإجراءات	40	1,00	5,00	3,8750	1,04237
تتاح استمارات الطلبات والتقارير عبر بوابات إلكترونية	40	1,00	5,00	3,6750	1,07148
يتميز النظام الإلكتروني بسهولة الاستخدام من طرف الموظفين	40	1,00	5,00	3,4000	1,19400
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أسهمت الأنظمة الإلكترونية في رفع مستوى إنجاز الموظفين	40	1,00	5,00	3,5250	1,13199
يسهم استخدام التقنيات الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية	40	2,00	5,00	3,7500	,92681
يزداد رضا الموظفين عن أدائهم بفضل الأدوات الإلكترونية المتاحة	40	1,00	5,00	3,5750	1,17424
تحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بفضل التحول الرقمي	40	1,00	5,00	3,6250	,97895
تنظم المؤسسة دورات تدريبية لتأهيل الموظفين على الأنظمة الإلكترونية	40	1,00	5,00	2,7250	1,48475
يتلقى الموظفون دعماً تقنياً كافياً عند مواجهة صعوبات رقمية	40	1,00	5,00	2,6000	1,35495
تعزز برامج التكوين الرقمي قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة	40	1,00	5,00	2,8500	1,45972
يعبر الموظفون عن رضاهم عن برامج التكوين الرقمية المقدمة لهم	40	1,00	5,00	2,8500	1,45972
تعتمد المؤسسة على نظام إلكتروني شفاف لتقييم أداء الموظفين	40	1,00	5,00	3,3000	1,22370
تستخدم نتائج التقييم الإلكتروني في اتخاذ قرارات الترقية والمكافأة	40	1,00	5,00	3,2500	1,25576
يعكس نظام التقييم الإلكتروني مؤشرات أداء واضحة وموضوعية	40	1,00	5,00	3,7250	1,03744

الملاحق

يساهم التقييم الإلكتروني في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم	40	1,00	5,00	3,5750	1,05945
يعاني بعض الموظفين من مقاومة التحول نحو الإدارة الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,3000	1,36250
تشكل البنية التحتية التقنية الضعيفة عائقاً أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,7250	1,28078
يحد ضعف التأهيل الرقمي لدى بعض الموظفين من فاعلية الأنظمة الإلكترونية	40	1,00	5,00	3,7250	1,21924
تسعى المؤسسة إلى تذليل العوائق التقنية والبشرية بصفة منتظمة	40	1,00	5,00	3,2250	1,25038
N valide (liste)	40				

اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المتغير_المستقل	,086	40	,200*	,953	40	,094
المتغير_التابع	,108	40	,200*	,975	40	,507

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

معامل الارتباط بيرسون

Corrélations

		المتغير_المستقل	المتغير_التابع
المتغير_المستقل	Corrélation de Pearson	1	,459**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	40	40
المتغير_التابع	Corrélation de Pearson	,459**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	40	40

الملاحق

اختبار فرضيات الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المتغير المستقل	40	41,1250	8,63858	1,36588

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المتغير المستقل	27,912	39	,000	38,12500	35,3622	40,8878

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المتغير التابع	40	53,3250	12,38359	1,95802

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المتغير التابع	25,702	39	,000	50,32500	46,3645	54,2855

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,475 ^a	,225	,161	11,34371

a. Prédicteurs : (Constante), رقمّة_الاجراءات_و_الخدمات,

وضوح_الاهداف_و_التخطيط, التواصل_و_الشفافية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1348,303	3	449,434	3,493	,025 ^b

الملاحق

Résidu	4632,472	36	128,680		
Total	5980,775	39			

a. Variable dépendante : المتغير_التابع

b. Prédictors : (Constante), وضوح_الاهداف_و_التخطيط, التواصل_و_الشفافية, رقمنة_الاجراءات_و_الخدمات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	27,372	8,926		3,067
	وضوح_الاهداف_و_التخطيط	,569	,498	,175	1,142
	التواصل_و_الشفافية	,265	,585	,079	,452
	رقمنة_الاجراءات_و_الخدمات	1,075	,550	,345	1,955

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,004
	وضوح_الاهداف_و_التخطيط	,261
	التواصل_و_الشفافية	,654
	رقمنة_الاجراءات_و_الخدمات	,058

a. Variable dépendante : المتغير_التابع

Rangs

	الجنس	N	Somme des rangs	
			Rang moyen :	
المتغير_المستقل	ذكر	14	19,57	274,00
	انثى	26	21,00	546,00
	Total	40		

Tests statistiques^a

	المتغير_المستقل
U de Mann-Whitney	169,000
W de Wilcoxon	274,000
Z	-,369

الملاحق

Sig. asymptotique (bilatérale)	,712
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,726 ^b

a. Variable de regroupement : الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
المتغير_التابع ذكر	14	18,39	257,50
انثى	26	21,63	562,50
Total	40		

Tests statistiques^a

المتغير_التابع	
U de Mann-Whitney	152,500
W de Wilcoxon	257,500
Z	-,838
Sig. asymptotique (bilatérale)	,402
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,408 ^b

a. Variable de regroupement : الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

Rangs

السن	N	Rang moyen :
المتغير_المستقل من 20 الى اقل من 30 سنة	10	19,90
من 30 الى اقل من 40 سنة	20	20,93
من 40 الى اقل من 50 سنة	8	17,69
اكبر من 50 سنة	2	30,50
Total	40	

Tests statistiques^{a,b}

المتغير_المستقل	
Khi-deux	1,988
ddl	3
Sig. asymptotique	,575

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

Rangs

المتغير_التابع	السن	N	Rang moyen :
	من 20 الى اقل من 30 سنة	10	23,65
	من 30 الى اقل من 40 سنة	20	19,93
	من 40 الى اقل من 50 سنة	8	16,00
	اكبر من 50 سنة	2	28,50
	Total	40	

Tests statistiques^{a,b}

المتغير_التابع	
Khi-deux	2,904
ddl	3
Sig. asymptotique	,407

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

Rangs

المتغير_التابع	السن	N	Rang moyen :
	من 20 الى اقل من 30 سنة	10	23,65
	من 30 الى اقل من 40 سنة	20	19,93
	من 40 الى اقل من 50 سنة	8	16,00
	اكبر من 50 سنة	2	28,50
	Total	40	

Tests statistiques^{a,b}

المتغير_التابع	
Khi-deux	2,904
ddl	3
Sig. asymptotique	,407

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des sciences Economiques,
Commerciales et sciences de Gestion
Département des Sciences
économiques



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

شهادة التصحيح

تاريخ ... 27 جوان 2026..... يشهد الأستاذ(ة):..... نقيب أميرة

صفته مشرفا مساعدا في لجنة مناقشة مذكرة الماستر

للطالب(ة): رودي نجاة، دفعة الموسم الجامعي 2025../.2026.

أن المذكرة المعلنونة ب: أثر الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء دراسة حالة متوسطة أحمد طالي متبلي

في تمت مناقشتها ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم الاقتصادية ، تخصص: اقتصاد
سير المؤسسات

تم تصحيحها من طرف الطالب(ة)، وهي صالحة للإيداع النهائي.

مضاء الأستاذ المكلف بمتابعة التصحيح

