



تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية  
في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

**Developing the performance of administrative leadership in the Offices  
of Education in Republic of Yemen in the light Electronic Management**

**Hamid Nasser Saad Ibrahim**

*Researcher - Faculty of Education  
Sana'a University - Yemen*

**حميد ناصر سعد إبراهيم**

باحث - كلية التربية - جامعة صنعاء - اليمن

**Hamoud Mohsen Qassim Al-Muliki**

*Researcher - Faculty of Education  
Sana'a University - Yemen*

**حمود محسن قاسم المليكي**

باحث - كلية التربية - جامعة صنعاء - اليمن

**Ghalib Hameed Hamed Al-kanis**

*Researcher - Faculty of Education  
Sana'a University - Yemen*

**غالب حميد حميد القانص**

باحث - كلية التربية - جامعة صنعاء - اليمن

**الملخص:**

هدف البحث إلى تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال الكشف عن واقع الأداء الإداري للقيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم ( بأمانة العاصمة صنعاء - ذمار) والتعرف على سبل تطوير أدائهم الإداري في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، والكشف عما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، دورات الحاسوب) ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام بتصميم استبانة تكونت بعد التأكد من صدقها وثباتها من (48) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي (الثقافة الإلكترونية، استخدام مهارات الحاسوب، مهارات الاتصال والتواصل، الممارسات الإدارية، وقد طبق الباحث الاستبانة على عينة تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة من القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم (أمانة العاصمة صنعاء - ذمار) بلغ عددهم (158) فرداً، وبعد جمع البيانات المتعلقة بأسئلة البحث وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية Spss توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة الأداء الإداري في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية في جميع مجالاته قد جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.51)، وأن درجة موافقة أفراد العينة على آليات تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم (أمانة العاصمة صنعاء - محافظة ذمار) في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.55)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة البحث على مستوى الأداة ككل تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) وذلك على المستوى الكلي للأداة وعلى مستوى كل مجال من مجالات البحث.

**الكلمات المفتاحية:** التطوير، الأداء الإداري، القيادات الإدارية، مكاتب التربية، الإدارة الإلكترونية.

**Abstract:**

: The aim of the Research is to develop the performance of administrative leaders at the offices of education in the Republic of Yemen in light of the entrance to the administration, by disclosing the reality of administrative performance of administrative leaders at the offices of education (secretariat of the capital Sana'a -Dhamar) On ways to develop performance in the light of the Electronic management entrance and detection whether there are statistically significant differences at level (0.05), among the averages of sample research estimates attributed to variables (job named, scientific qualification, years' experience, Computer courses) and to achieve research objectives the researcher used descriptive survey and designed a questionnaire formed after confirming its ratification and stability of (48) item, distributed to four areas (electronic culture, use of computer skills, Communication and communication skills, administrative practices, Researcher has been a sample researcher who has been selected in an agreement from administrative leaders at the offices of education (sanaa- -Dhamar), and data on research questions were collected And analyzed by the statistical packet for social studies SPSS finds a group of results: The degree of administrative performance in light of the electronic management entrance in all its areas has been significantly made at an average of 2.51 (2.51) and that the degree of consent individuals The sample on the mechanisms for the management of administrative performance at the administrative leadership leaders of the Office of Education (Sanaa-Yasa-Dhamar Secretariat) in light of the entrance of electronic

management was significantly at an adventure of my account (2.55, and the results showed statistically significant differences at the level of significance (0.05) In response to the sample research personnel at the level of the tool as a whole is attributed to variables (job title, scientific qualification, years' experience, training courses) This means that the research sample has different visions of their years' experience.

**Keywords:** Development, Administrative Performance, Administrative Leaders, Education.

## المقدمة:

بالمجتمع المحلي، فضلاً عن كونها عملية إنسانية هدفها العنصر البشري بالدرجة الأولى، إذ تسعى إلى توفير الظروف والإمكانات المتطورة و المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة .

ويعد القادة التربويين بمثابة وكلاء تغيير في المجتمع التربوي، ولكي يكون هذا التغيير فعالاً فلا بد أن يكون هؤلاء القادة على درجات عالية من الكفايات الإدارية الحديثة، لذلك يتحمل القادة التربويون العبء الأكبر في قيادة العناصر البشرية وتوجيهها في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم وفق رؤى تربوية تنعكس على التطوير المهني للعاملين والاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومصادر التعلم، وأصبح من الضرورة الملحة تطوير الأداء لهؤلاء القادة من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتحسين أدائهم.

وهذا يعني أن هناك توجهاً نحو عالم جديد، الأمر الذي يتطلب تحولاً جذرياً ومثيراً، حيث إن الأعمال الإدارية في القرن الحادي والعشرون تركز على الشبكات ومزيداً من العلاقات والمنافسة بدلاً من الأعمال الفردية، وعلى العالم المتعدد المحاور واستخدام الأجهزة والبرمجيات بدلاً من الاستمرار في الأعمال الروتينية المنهكة للجهد والمال معاً، وأن هناك كثير من التحديات تحول دون تطويرها، وهوما أشارت إليه دراسة (الشرقاوي 2006، 32)، بأن المنظمات المعاصرة تواجه في الحاضر والمستقبل

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية، وقد بينت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أهمية القيادة الإدارية والتي لا نستطيع حتى ذكرها أو حصرها، حيث ذكرت دراسة (الذير، 2010، 2) بأن موضوع القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الإدارة وأكثرها إثارة للجدل، فهي تمثل إحدى وظائف المدير وهي التي تميز المدير الفعال عن غيره، ويرى (الإبراهيم، 2010، 6) أن نجاح القيادة الإدارية يرتبط بقدرتها وتفوقها في ضم المعلومات والتكنولوجيا وتوظيفها في بناء مجتمع المعلومات، حيث تعمل العقول والتكنولوجيا معاً، وبذلك يجري تحويل سياسة التنظيم وأهدافه ومهامه إلى واقع ملموس في ظل تكنولوجيا معلوماتي تام.

ونتيجة للتطور المعرفي والتقني الكبير شهدت الإدارة التربوية تغيرات كبيرة في جميع مجالاتها المختلفة، و اتضحت في تغيير أهدافها، فلم تعد مقتصرة على تسيير شؤون المدارس والأعمال الروتينية، بل أصبحت تجمع بين النواحي الإدارية والفنية في وقت واحد، ومواكبة كل المستجدات الحديثة، التي تعنى بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية وما يتصل بالطلبة والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني وربط المدرسة

عند تنفيذ المعاملات، ويرى ( ياسين، 2005، 49) أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد. ويذكر (العلاق 2005، 10.9) أن للإدارة الإلكترونية مفهوماً مبتكراً أملت المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية، وتؤكد أيضاً دراسة، Sereht، (2009) إلى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في اختصار الوقت والجهد، وأن فاعليتها تتحقق بدرجة أفضل في حال زوال معوقات تطبيقها. وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، أصبح يشكل خياراً استراتيجياً مهماً يجب النظر إليه، وهو الأمر الذي يتطلب التخطيط الجيد له، وتوفير الإمكانيات التي تساعد في تحقيق الأهداف المنوطة، من حيث التأهيل والتدريب ومعرفة الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، وهو ما دفع الباحث إلى محاولة تسليط الضوء على هذا الموضوع الحديث والتركيز عليه كمحور حيوي ومهم ينبغي دراسته.

تحديات متزايدة ومعقدة لم يسبق لها مثيل وتؤثر بشكل كبير على أدائها، لذا ينبغي إدراك هذه التحديات بشتى أنواعها ومعالجتها بفاعلية.

ويرى (إبراهيم، 2011، 22) أن التقنية الآن هي معيار الحكم على مدى التقدم في أي مجال من المجالات، وأن فاعلية نجاح العملية التعليمية التعلمية، يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية استخدام التقنيات التربوية.

ومن بين هذه التقنيات التي نراها في كل شأن من شؤون حياتنا اليومية ظهور تقنية الإدارة الإلكترونية، حيث أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، ونتيجة لاستخدام الاتصالات والإنترنت ظهرت الحاجة لاستخدام نمط جديد من الإدارة، ألا وهو الإدارة الإلكترونية القائمة على التنظيم الشبكي والسرعة الفائقة، مقابل الإدارة التقليدية القائمة على الهرمية والحركة البطيئة، وباستخدام الإنترنت في وظائف الإدارة تحولت وظائف الإدارة إلى أنماط جديدة من المهام تقوم على التكيف مع الإنترنت ومتطلباته في تخطيط وتنظيم إلكتروني، وقيادة ورقابة إلكترونية.

وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث أهمية الإدارة الإلكترونية، حيث أكدت دراسة ( الدعيس ومحسن، 2018، 106 ) إن الإدارة الإلكترونية ثورة علمية في مجال الإدارة، ونقلة نوعية في تغيير العمل الإداري التقليدي في المنظمات التي تسعى لخلق الميزة التنافسية وتحقيق الكفاءة والفاعلية المرجوة، فهي تتميز بالدقة والسرعة في إجراء الأعمال الإدارية، بالإضافة إلى توفيرها للوقت والجهد، وتمتعها بالشفافية

## مشكلة البحث:

تواجه مؤسسات التربية والتعليم بشكل عام والقيادات الإدارية بشكل خاص تحديات في مواكبتها للتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، وعدم مواكبتها للتغيرات العصرية الجارية يرجع إلى العديد من الأسباب التي قد تكون من بينها غياب البرامج التطويرية لتطوير الأداء الإداري بالإضافة إلى الاستمرار بممارستهم التقليدية للأعمال في المجال الإداري بجميع جوانبه.

وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات، حيث توصلت نتائج البحث التي قام بها (عون، 2010) والتي أوصى فيها بتطوير أداء القيادات الإدارية، من خلال الدراسات الواقعية لاحتياجات المؤسسة التربوية، مع إشراك عينة من المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم، ودراسة (الفقيه، 2004) التي أوصى فيها بالاهتمام بإعداد وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية في الإدارات التربوية، ودراسة (الصلوي، 2013) التي أوصى بالقيام بدراسات علمية عن دور البرامج التدريبية في تطوير أداء القيادات التربوية.

وعملًا بتوصيات المؤتمرات العلمية السابقة في هذا المجال والتي من أهمها (المؤتمر العلمي الأول، 2004) الذي أُنْعِد في صنعاء، و(المؤتمر العلمي الخامس للجمعية العربية لتكنولوجيا التعليم بعنوان "التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية" 2008)، والمؤتمر الدولي للتدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية، (2009) التي أكدت على:

■ ضرورة توظيف التكنولوجيا عامة وتكنولوجيا الاتصال خاصة بغرض رفع فاعلية وكفاءة المؤسسات التعليمية العربية، والسعي لاستخدامها بشكل واسع من أجل التغلب على مشكلات

الأعداد الكبيرة، ونقص الإمكانيات، وبعد المسافات.

■ الاهتمام بإعداد كوادر مؤهلة في مجال التدريب الإلكتروني لتوظيف تكنولوجيا التعليم في المدارس على المستوى العربي.

■ ضرورة مبادرة جميع المؤسسات التعليمية والتدريبية في العالم العربي للاستفادة من خدمات وتطورات وتقنيات الويب في العملية التعليمية.

وبطبيعة الحال لا تعيش وزارة التربية والتعليم في اليمن بمعزل عن الأحداث والتطورات العالمية التي يشهدها القرن الثاني والعشرين، فهي لديها الكثير من التشريعات والقرارات المتعلقة ببناء نظم معلومات تكنولوجية حديثة إلا أنها لم تطبق فعلياً على الواقع، حيث أوضحت ( استراتجية التعليم الأساسي 2003-2015) على تحسين ودعم البناء الإداري والمؤسسي لوزارة التربية والتعليم ومكاتبها في المحافظات من خلال إنشاء قاعدة بيانات تربوية شاملة ومتكاملة قابلة للتجديد الذاتي وبناء نظام معلومات تربوي مترابط ومتكامل يربط الوزارة بمكاتبها في المحافظات والمديريات وبالمدارس في مرحلة لاحقة من خلال إنشاء شبكة إلكترونية للمعلومات والاتصالات وذلك بنهاية 2006 م .

وبناءً على ما سبق أصبح التحول نحو تطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة واستجابة طبيعية لتحديات العصر، ومن خلال اطلاع الباحث إلى ما أشارت وتوصلت إليه بعض الدراسات والبحوث العلمية والتقارير، ونظراً لعدم وجود دراسات وبحوث على المستوى المحلي على حد علم الباحث تتناول تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية

- التعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

- تحديد سبل تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، دورات الحاسوب).

#### أهمية البحث:

يمكن إبراز أهمية البحث من خلال الآتي:

- يستمد البحث أهمية علمية من أهمية الإدارة الإلكترونية التي أصبحت مطلباً ملحاً في ظل التطورات الرقمية والمعلوماتية المتسارعة.

- الندرة النسبية للبحوث والدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

- يعد هذا البحث استجابة للاتجاهات العالمية الحديثة المهتمة ببرامج إعداد القادة التربويين المعاصرين.

- قد يسهم في إثراء المكتبة الجامعية من خلال اعتباره مرجع علمي للباحثين في مجال الإدارة الإلكترونية.

#### الأهمية التطبيقية:

- قد يسهم البحث في توجيه أنظار القيادات العليا إلى ضرورة حتمية وتبني نظام الإدارة الإلكترونية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، فقد دفعه إلى القيام بالبحث الحالي، حيث إن الإدارة الإلكترونية باتت أمراً ضرورياً للاستفادة منها في الارتقاء في العمل التربوي وتطوير أداء القيادات الإدارية والتي تقوم على أساس سرعة وإنجاز المهام بأقل وقت وجهد، وبطرق حديثة ومعاصرة، فضلاً عن كونها وسيلة مهمة في محاولة اللحاق بركب التقدم والريادة، وفي ضوء ذلك تحدد أسئلة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

- كيف يمكن تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع الأداء الإداري للقيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؟

- ما سبل تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05،0) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه واقع الأداء الإداري للقيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، دورات الحاسوب)؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

تكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية بمكاتب التربية بالجمهورية اليمنية، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث واتساع الأبعاد الجغرافية، وظروف الحرب القائمة في البلد وخاصة في المناطق الجنوبية والشرقية، تمثل مجتمع وعينة البحث من جميع القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بمحافظات (أمانة العاصمة، محافظة ذمار) للعام الدراسي 2022-2023 م، والبالغ عددهم (158) فرداً.

#### مصطلحات البحث:

##### - التطوير:

التطوير لغة: طور، يطور، تطويراً، عدله، حوله من طور إلى طور (مجمع اللغة العربية، 1994، 396)، وهو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني (Develop) والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء، وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل. (الغالب، 2010، 21).

أما التطوير اصطلاحاً: فهو العمل بأسلوب عملي يؤدي إلى التحسين المستمر في الإدارة. (عرفة، 2012، 13).

وتعرف أُل مكي (2011، 8) التطوير بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية وكمية في المجالات السلوكية والتنظيمية كافة، بهدف تحسين بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات التقنية.

ويعرف الباحث التطوير إجرائياً بأنه: الارتقاء بأداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم وإحداث تحسين ملموس في أدائها من خلال تزويد العاملين

اليمنية حيث يمثل انطلاقة تحول من مكاتب تستخدم الأساليب الإدارية التقليدية إلى مكاتب تستخدم أساليب إدارية وتقنيات حديثة.

- قد يسهم البحث في مساعدة القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في تطوير أدائهم من خلال التعرف على الآليات والتقنيات الحديثة التي يمكن الأخذ بها في المستقبل في تطوير أدائهم الوظيفي بما يواكب التطورات والتغيرات التي يشهدها العصر.

#### حدود البحث:

1- الحدود الموضوعية: تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

2- الحدود البشرية: يقتصر البحث على القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. (مدير عام- نائب مدير، مدير إدارة، رئيس قسم).

3- الحدود المكانية: يقتصر البحث على مكاتب التربية والتعليم في (أمانة العاصمة، ذمار)

4- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في العام الدراسي 2022 - 2023م.

#### منهج البحث:

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها ومن ثم استخراج النتائج وذلك من خلال الأساليب الإحصائية المتمثلة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### مجتمع وعينة البحث:

إشرافاً كاملاً، وتعمل على تسيير شؤون التعليم والعمل على رفع مستواه في المؤسسات التعليمية ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات وطبقاً للسياسة التعليمية والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم.

#### - الإدارة الإلكترونية:

تعرف قدوري (2016، 157) بانها الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الإنترنت والإكسترنات والإنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعداً عالية.

ويعرف الباحث الإدارة الإلكترونية تعريفاً إجرائياً بأنها استخدام بعض التقنيات الحديثة وتوظيفها في تسيير أداء العمل الإداري وسبل تغيير العمليات ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات الطبيعة الإلكترونية تدار بواسطة الحاسب الآلي.

- الإطار النظرية والدراسات سابقة.

#### أولاً الإطار النظري:

يحظى مفهوم الأداء والأداء الإداري بأهمية كبرى لذا لا يزال محط الاهتمام المتزايد، فهو الركن الأساسي لوجود أي مؤسسة، كما يعد العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس المتمثل في البقاء والاستمرار، ويعد الأداء نشاطاً يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها.

مفهوم الأداء الإداري:

الأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات،

فيها بكل ما هو جديد من أساليب ومهارات إدارية وفنية مختلفة لمواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض عملهم.

#### - الأداء:

يعرف الركابي (2004، 318) الأداء بأنه: الكيفية التي تستخدم بها المنظمة مواردها المادية والبشرية والمعلوماتية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

فيما يقصد بتطوير أداء القيادات الإدارية: طريقة منظمة شاملة في علاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء القيادات الإدارية الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء القيادات الإدارية. (أبو شيخة، 2008، 228).

ويعرفه الباحث إجرائياً على أنه طريقة منظمة وحديثة لتحسين أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

#### - القيادات الإدارية:

عرف الدحياني (2010، 23) القيادات الإدارية هم الموظفون المسؤولون عن الأعمال الإدارية في المستويات الإدارية العليا في ديوان وزارة التربية والتعليم والقطاعات التابعة لها في المحافظات. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها قدرة تأثير القيادات الإدارية على جميع المرؤوسين في تحقيق الأهداف التعليمية المخطط لها.

#### - مكاتب التربية والتعليم:

وهي إجرائياً مكاتب أنشئت في مراكز المحافظات تتبع وزارة التربية والتعليم وتشرف عليها



إلى ان الأداء يمثل اختياراً زمنياً للاستراتيجية المعدة من قبل الإدارة.

- أهمية الأداء التجريبية: وهي تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث أداء الإدارة الاستراتيجية لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

- أهمية الأداء الإدارية: وهي تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتزايد من قبل إدارة المنظمة (زريق، وبهلول، 2018، 47).

ويضيف الخاسي (2017، 102) أن أهمية الأداء تتمثل في دعم أهمية الأهداف التي تسعى الإدارة من أجل تحقيقها بحيث تحقق الآتي:

1- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.

2- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية سليمة على فترات.

3- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارات اللازمة لأداء عمله.

مكونات الأداء:

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين هما:

أ- الفاعلية:

تعرف الفاعلية على أنها القدرة على بلوغ الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.

ويقصد بفاعلية الأداء: مدى تناسب النتائج مع الأهداف، وذلك من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المبرمجة (حمزة، 2019، 38).

ب- الكفاءة:

وزيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف (محمود، 2014، 57)

وعرف الخاسي (2017، 22) الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف".

وعرفت الوصابي (2021، 100) الأداء " أنه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة أي لجمع بين الفعالية والكفاءة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف غانم (2021، 46) الأداء على أنه كافة الجهود والممارسات التي تبذل من قبل العاملين في المؤسسة، في تنفيذ الأعمال المؤكدة إليهم بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرف الباحث الأداء بأنه الطريقة التي تحدد من خلالها كيفية قيام فرد أو منظمة بالمهام والمسؤوليات المؤكدة على عاتقها، بطرق وأساليب ذات كفاءة وفاعلية.

- أهمية الأداء:

يمثل الأداء الترجمة الفعلية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات الإدارية، لذا فان أهمية الأداء هو مقياس مهم يتم من خلاله تحقيق الأهداف سواء على مستوى أداء الفرد أو المنظمة.

تضمن أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- أهمية الأداء نظرياً: ويتمثل في الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع ذلك

## 2- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

أ- الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي أسهمت جميع افراد المؤسسة والأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

ب- الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية بتحقيق الأداء الكلي للمؤسسة، ويجب أن تكون الأهداف متسلسلة ومتكاملة تشكل فيما بينها شبكة.

3- حسب معيار الزمن: وفقاً لهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء على المدى القصير، وعلى المدى المتوسط، وعلى المتوسط البعيد.

أ- الأداء في المدى القصير: ويعني القدرة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويصبح الأداء فيما يلي:

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة المدخلات والمخرجات.
- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي

وهي القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، كما تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفائدة في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب (موسى، 2018، 33).

ويقصد بها أيضاً نسبة العمل المنجز أو الطاقة التي طورتها آلة أو محرك إلى الطاقة الموردة، لذلك عادة ما يتم التعبير عنها كنسبة مئوية = الإدخال الإخراج. (Hangzhou، 2017، 2) ويمكن تقييم كفاءة الأداء من خلال مقارنة تكاليف الأنشطة مع نتائج هذه الأنشطة، سواء من حيث الكمية أو النوعية.

أنواع الأداء:

توجد عدة أنواع للأداء نذكرها كل من (العابدي، 2016، 23)، و(حمزة، 2019، 36) وهي كالآتي:

1- حسب معيار المصدر:

أ- الأداء الداخلي: يطلق عليها أسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد فهو ينتج من التوليفة الآتية:

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
  - الأداء التقني: ويمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
  - الأداء المالي: وكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

اقتصادية، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

1- **الأداء الاقتصادي:** يعد الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

2- **الأداء الاجتماعي:** إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها أفراد المؤسسة أولاً وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً.

3- **الأداء التكنولوجي:** يكون الأداء للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجية.

4- **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة، وأضاف (عباس، 2018، 50) التالي:

- **الأداء الإداري:** يتمثل جانب من جوانب الأداء المؤسسي في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفاعلية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة.

- **الأداء المالي:** ويتمثل في زيادة معدل العائد، ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين، مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات.

- **الأداء التكنولوجي:** ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعينة بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل

في مكان العمل ولا يتم إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ب- **الأداء في المدى المتوسط:** ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- **التكيف:** قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي يضمنه للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب الاهتمام.
- **النمو:** مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة ومؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو يرفع حصص المؤسسة في السوق سوف يمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة.
- **الأداء في المدى البعيد:** يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي، وعلى الصعيد الجزئي، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصدر واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة العالية). وأضاف (بكوش، 2017، 16) التصنيف التالي: -

- **حسب معيار الطبيعة:**
- تبعاً لهذا المعيار تقسم المؤسسة إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، وأهداف سياسية، وبذلك يمكن تصنيف الأداء إلى أداء

الاستفادة المثلى، وتوسع المنظمات لتحسين الأداء الإداري فيها بشتى الطرق التي تجعلها في مصاف المنظمات الرائدة (الملاحى، 2016، 36).

#### 1- تعريف الأداء الإداري:

عرفه نصارى (2019، 45) بأنه الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية إلى تحقيقها.

وعرفه غانم (2021، 54) بأنه إمكانية ومقدرة العاملين في المؤسسة على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الإدارية الموكلة لهم على أكمل وجه وبأقل وقت وكلفة وبالجودة المطلوبة، لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية في ظل ظروف ملائمة ومناسبة من حيث مناخ العمل والبيئة التنظيمية ووضوح الإجراءات والتعليمات والمسؤوليات.

وفي ضوء ما سبق ذكره، استخلص الباحث أنه يمكن تعريف الأداء الإداري بأنه مدى كفاءة الفرد أو بلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في تحقيق المهام والمسؤوليات المختلفة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، بجودة عالية وبأقل جهد ووقت وتكاليف.

#### مكونات الأداء الإداري:

للأداء الإداري عناصر ومكونات أساسية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الإداري للعاملين، حيث تعتبر عناصر الأداء الإداري هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية، حيث يتم من

أو تغيير التجهيزات أو بسبب تغير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم الخدمة والتطوير في عدد الخدمات التي تم تحول إلى تقديمها من خلال الإنترنت.

#### عناصر تطوير الأداء ومتطلباته

ذكر بن شيخان (2020، 59) أن للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ويمكن تلخيص هذه العناصر كما يلي:

1- الموظف: من حيث ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2- الوظيفة: من حيث ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي، ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

3- الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي.

#### مفهوم الأداء الإداري

حظي الأداء الإداري بأهمية بالغة منذ الثورة الصناعية وما تلاها من عصر التكنولوجيا والمعلومات، فأضحت المنظمات تنظر إلى العنصر البشري كأحد المكونات الرئيسية فيها، وباتت ترصد كل الإمكانيات والطاقات من أجل الارتقاء به نحو الأفضل، حيث يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أي مؤسسة سواء كانت خاصة أو حكومية، كبيرة أو صغيرة، إنتاجية أو خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفاعلية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أي مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه

- خلالها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (الغامدي، 2014، 17) ومن هذه العناصر ما يلي:
- أ- كفاية الموظف: وهي ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- ب- متطلبات الوظيفة: وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار، والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- ت- بيئة التنظيم: وتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، وهي التنظيم وهيكلته وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية) (الملاح، 2016، 37).
- عناصر الأداء الإداري
- تعد وظائف الإدارة هي المكون الأساسي لأي عملية أو أداء إداري، حيث يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية عالية، وهناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة على أن النشاط الإداري يتكون من أربع وظائف أساسية، التي تكون مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية، وهذه الوظائف هي (حمدان، 2007، 385، 386).
- تخطيط الأداء: يقصد بتخطيط الأداء تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة (عبد الرحمن، 2010، 121).
- تنظيم الأداء: يهدف تنظيم الأداء إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد بحيث يكون متكاملًا وليس معوقًا للآخرين، ويتطلب تنظيم الأداء توافر الآتي:
- 1- هيكل تنظيمي واضح المعالم.
  - 2- اللوائح والقوانين والقواعد المقبولة والواضحة لتنظيم العمل.
  - 3- التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام من خلال التوصيف الوظيفي.
  - 4- الاختيار السليم والمناسب للأفراد والوظائف التي يشغلونها.
  - 5- وجود نظام للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة.
- توجيه الأداء: وهو تحديد المسؤوليات والمهام لكل فرد ببطاقة خاصة والهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية، وتشمل عملية التوجيه العمل على تبسيط الإجراءات والخطوات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات (أبو النصر، 2008، 98).
- رقابة الأداء: تظهر أهمية الرقابة الإدارية في كونها وظيفة إدارية أساسية لجميع المديرين في جميع مستويات المنظمة، فهي التي تراقب الأداء وتأخذ الإجراء التصحيحي عند الحاجة (شاهين، 2007، 27).
- العوامل المؤثرة في تطوير الأداء الإداري
- هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تطوير الأداء الإداري، وقد تعددت آراء الباحثين حول تلك العوامل بحسب وجهة نظر كل

والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف ذو الأداء المتدني وغير المنتج. (بن بريك، 2017، 41).

تأثير الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملاً محفزاً للمؤسسات الباحثة عن التميز في إنتاجها وعن الكفاءة والفاعلية في أدائها، لذا تتسارع المؤسسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات عدة (رفع مستوى الأداء الإداري، تبسيط الإجراءات، إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية) وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء العالية التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقها. (حمادة، 2014، 66).

ويرى غنيم (2000، 45) أن الإدارة الإلكترونية تؤثر بدرجات متفاوتة على أداء المؤسسات التربوية، وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة كوظائف وأنشطة التطوير وخدمات الصيانة وعملية الحسابات ومساعدة الأجهزة الحكومية في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.

وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحويل العمل الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل تكلفة، وهذا بطبيعة الحال يترتب عليه سرعة في إنجاز العمل الإداري وخفض تكاليف العمل الإداري وبالتالي رفع مستوى الأداء الإداري (خلوف، 2010، 11) من خلال الآتي:

باحث، ويمكن ذكر أهم العوامل التي تؤثر في تطوير الأداء الإداري كما يلي:

- **غياب الأهداف المحددة:** حيث إن المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محابة موظفيها على مستوى الأداء لعدم وجود محدد مسبقاً لذلك (الساجدي، 2017، 17)

- **التسبب الإداري:** التسبب لإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لألوان القيادة أو الإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (نصاري، 2019، 49).

- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يسهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على الأداء الإداري عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العاملون، فكما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها، كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي

3- سهلت من الرقابة الداخلية وإدارة الأمن ومنع الاستعمال الخاطئ للموارد (بن حافظ، 2011، 91).

4- ساعدت بشكل كبير على توصيف الوظائف والاستغناء عن الوحدات التي كانت تشكل عبئاً كبيراً للمؤسسات.

5- ساعدت بشكل كبير على مشاركة المعلومات مما زاد من الشفافية داخل المؤسسات وتخفيض الأعباء المالية الناتجة عن عدم توفير المعلومات للمستويات الأخرى.

6- تقلل عدد المستويات الإدارية مما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.

7- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الجهات الداخلية والخارجية (المرفدي، 2016، 40).

وذكر قرشي (2011، 39) مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير وتحسين الأداء الإلكتروني من خلال الآتي:

1- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط، نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فاعلية وقادر على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات.

2- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم، وتعتبر وظيفة التنظيم مكملة لوظيفة التخطيط، حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ، ونتيجة التغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية

استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية يعمل على ربط الوظائف لإدارية الأخرى المختلفة بعضها ببعض، والقضاء على الازدواجية والتقليل من الأخطاء والجهد وتحسين الأداء.

- تحسين الأداء الإداري من خلال إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وبتكلفة أقل وزيادة معدل أداء العاملين.

- الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في أداء العمليات والأنشطة، يساعد على تحسين الأداء وتقليل التعاون بين مستويات أداء العاملين (حمادة، 2014، 67).

وتسببت مجموعة من التطورات على مستوى العالم في ظهور ما أصبح يعرف بالإدارة الإلكترونية، والتي ينظر عليها على أنها فلسفة إدارية حديثة فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية كوسيلة فعالة للاستفادة من مخرجات التقدم العلمي والتقني بهدف التطوير والتحسين وتحقيق أفضل خدمة للمستفيدين وضمان سلامة العمليات وزيادة جودة الخدمة المتقدمة، كما أنها تكون المدخل المناسب نحو تحسين وتطوير الأداء الإداري في مؤسسات ومنظمات دول العالم النامي ومنها الجمهورية اليمنية. وسوف نستعرض الدور الذي تقوم به الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري من خلال الآتي:

1- تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عائق المديرين مما يتيح لهم استغلال الوقت في تخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يسهم في رفع كفاءة وفاعلية الإدارة العليا.

2- الحد من المركزية من خلال إعطاء الصلاحيات للوحدات الإدارية.

(شريهان، 2016)، ودراسة (حمزة، 2019) ودراسة (النباهين، 2015) وقد تم تناول تلك العلاقة بقدر من الإيجاز على النحو الذي يفى بالغرض، وذلك على النحو الآتي:

#### 1- المتطلبات التقنية والفنية ودورها في تطوير الأداء الإداري:

يظهر دور المتطلبات التقنية والفنية في تطوير الأداء الإداري من خلال تحليل البنية التقنية والفنية وتأثيرها على الأداء الإداري وهي كالتالي:

#### أ- أجهزة الحاسوب وملحقاتها وتأثيرها على الأداء الإداري:

يقصد بأجهزة الحاسوب عتاد الحاسوب وتتكون من العناصر التالية (وحدات الإدخال والإخراج، وحدات النظام، وذاكرة الوصول العشوائي، ووحدة التخزين) ويجب توفر العدد الكافي من أجهزة الحاسوب والعدد الكافي من أجهزة الخادم والسيرفرات وغيرها من لوازم عتاد الحاسوب وربطها بجميع الأقسام والفروع للمؤسسة بشبكة داخلية وعبر شبكة الإنترنت وهذا سيمكن من إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها وتسهيل الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة (غانم، 2021، 63).

ولعتاد الحاسوب أثر في تطوير الأداء الإداري كما ذكرها (حمزة، 2019، 48) من خلال التالي:

- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً.
- الدقة في الأداء وضمان الجودة.
- إجراء عمليات التقييم والتقويم اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه من خلال استخدام التقنيات المتاحة المتوفرة في الحاسب الآلي.

التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية وقادرة على مسايرة مختلف المستجدات.

3- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التوجيه، من خلال توفير كم هائل من المعلومات يومياً في كل وقت لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم، والاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء، كما تعمل على زيادة المرونة والمبادرة والتحفيز.

4- مساهمة الأداة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة، حيث يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه، ولكن نتيجة التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة.

5- مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار، ويتم ذلك من خلال سرعة الحصول على بيانات دقيقة وصحيحة ومعلومات متكاملة ومساعدة للإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية، كما تعمل على تحسين الاتصالات الإدارية، ودعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل.

هذا وقد تناولت بعض من الدراسات العلاقة بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الإداري، وتوصلت تلك الدراسات إلى أن متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل إيجابي في تطوير الأداء الإداري، ومن أبرز تلك الدراسات دراسة



مباشرة دون اتصالهم بالمسؤولين ( Truban )  
- (178،2003،and other).

- تقليل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات ومنع الازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال.

- تعمل الشبكات على خلق فرص الإبداع والابتكار على مستوى المديرين والموظفين، وذلك لوجود مرونة في العمل وانفتاحهم على المحيط الخارجي.

- العمل على نظام إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكات الاتصال دون تمييز بين مستفيد وآخر بمعنى وجود شفافية في العمل وهذا يؤدي إلى الرضاء الوظيفي والذي بدوره يعمل على تطوير الأداء الإداري (حمزة، 2019، 49).

ت-قواعد البيانات وأنظمة البرامج ودورها في تطوير الأداء الإداري

تعمل أنظمة البرامج على تشغيل الأجهزة والمعدات الإلكترونية، وتعمل أيضاً على إدارة الشبكة مثل برامج أنظمة التشغيل ونظم إدارة الشبكات، وبرامج الحماية وغيرها من البرامج، ونظراً للتور السريع في البرمجيات، فعلى المؤسسة العمل على توفير أحدث البرامج وإدخالها الخدمة لتسيير أنشطتها، أما بالنسبة لقواعد البيانات فهي عبارة عن مجموعة بيانات ومعلومات تم إدخالها وتخزينها في سيرفرات محددة والتي يمكن الوصول إليها وإدارتها بسهولة (حمزة، 2019، 50).

ولقواعد البيانات والبرمجيات دور في تطوير الأداء الإداري من خلال التالي:

- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.

- يقلل الجهد والكلفة المادية لإنجاز العمل والمهام في أسرع وقت ممكن وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الإداري إلى حد كبير.

ب- الشبكات وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري ويقصد بالشبكات وسائط الاتصال التي تعمل على ربط مجموعة من مجموعة الأجهزة بعضها ببعض بحيث يمكن لمستخدميها مشاركة الملفات والمعلومات والأفكار ولآراء بعضهم مع بعض كان تباعدهم الجغرافي.

وللشبكات دور في تطوير الأداء الإداري من خلال:

- التخلص من القيود الهرمية للاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال في وقت واحد وتبادل المعلومات بسهولة فائقة، مما يجعل العمل على مستوى أفقي وبالتالي يزيد من الخبة والمهارة (ياسين، 2006، 162).

- توفير كم هائل من المعلومات يومياً وفي كل وقت، وذلك يسهم بتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.

- تطوير فاعلية الأداء واتخاذ القرارات من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدهم على الشبكة الداخلية مهما كان البعد الجغرافي.

- زيادة حجم العمل، حيث إن وجود الشبكات وسهولة الاتصال بها من أي مكان وفي أي وقت جعل العمل يكون على مدار الساعة وفي جميع أيام الأسبوع وكذلك تقديم الخدمات للمستفيدين

وتؤثر أنظمة برامج أمن وحماية المعلومات على الأداء الإداري كما ذكرها (شريهان، 2016، 42) من خلال التالي:

- منع التعديلات على البيانات والمعلومات وهذا بدوره يعمل على زيادة الثقة في المعاملات الإلكترونية وشعور الموظف بالأمن الوظيفي والشعور بالرضاء مما ينعكس على زيادة معدل الأداء.

- توفير نظام أمني فعال لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين والمتعاملين مع المؤسسة من التزوير والسرقة والتعديل وهذا بدوره يعمل على زيادة الثقة بين العاملين أنفسهم والمتعاملين أيضاً، وبالتالي تزداد ثقة الموظفين بوظائفهم وعدم التخوف مما يولد الشعور بالراحة والأمان وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على الأداء (السالمي، 2006، 282).

2- المتطلبات الإدارية والتنظيمية ودورها تطوير الأداء الإداري:

وذكر شواي (2016، 34) أن المتطلبات الإدارية والتنظيمية لها تأثير كبير في تطوير الأداء الإداري وذلك من خلال التالي:

- إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية.  
- إعادة توزيع المهام والاختصاصات، وتقويض السلطات.

- مشاركة القادة والعاملين في جميع مفاصل العملية الإدارية.

- إعادة هندسة البناء التنظيمي لتحويل الهياكل الهرمية إلى هياكل أفقية مرنة.

وهذا ما أشار إليه شريهان (2015، 41) بأن تطوير الأداء الإداري يتم من خلال التخلص من قيود التنظيم

- أن توافر برامج متطورة في المؤسسة من أجل العمل الإداري يؤدي إلى رفع كفاءة الموظفين، مما يسهم في تطوير العمل الإداري، من خلال إمكانية الوصول إلى المعلومات الضرورية بكل سهولة ويسر من قبل القيادات الإدارية.

- تساعد في الإجابة عن أي تساؤل أو استفسار يتعلق مباشرة بالبيانات التي تم إدخالها وتخزينها ضمن قواعد البيانات وفي أي وقت وبأقل التكاليف، والذي يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة والتي تعمل على تطوير الأداء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- تقليل الأخطاء في العمل، حيث تعمل البرمجيات على رصدها وكشفها بسهولة عن طريق مقارنتها بما هو موجود مسبقاً واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسارها وهذا بدوره يعمل على زيادة معدلات الأداء.

- تعمل الأنظمة البرمجية على تحقيق رضا الموظفين من خلال تبسيط الأدوار والاعمال، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والحصول على الخدمة بأقل جهد وبالتالي زيادة معدل الأداء.

- تساعد قواعد البيانات في تقليل تكلفة حفظ واسترجاع المعلومات وتقليص أمكن الأرشيف.

ث- أنظمة برامج أمن وحماية المعلومات

وهي برامج وانظمة خاصة فاعلة لتحديد الأشخاص المخولين الوصول إلى المعلومة المحوسبة وكذلك العمل على الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة والعمل على حماية أمن وسرية المعلومات المحوسبة.

الاتصالات في تقديم مخرجاتها الإدارية (الحسيني، 2013، 81).

4- المتطلبات المالية ودورها في تطوير الأداء الإداري:

تكمن أهمية المتطلبات المالية في توفير السيولة النقدية اللازمة للحصول على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث توفير البنية التحتية التقنية، واستقطاب وتأهيل الموارد البشرية، وللمتطلبات المالية دور جزئي في تطوير الأداء الإداري كما أشار (عماري، 2007، 132) من خلال الآتي:

- أن توفر موارد مالية كافية يساعد في اقتناء أحدث التقنيات والأجهزة والبرامج والنظم، وهذا بدوره يؤدي إلى تسهيل إجراءات العمل والذي بدوره يؤدي إلى تطوير الأداء الإداري.

- أن توفر موارد مالية كفية يساعد في إيجاد نظام حوافز للموظفين والذي بدوره يساعد ويحث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، ويعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المؤسسة، فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار.

- تدريب الموظفين وتأهيلهم يحتاج إلى موارد مالية، وعند توفر ميزانية كافية للتدريب، يمكن للمؤسسة القيام بتدريب الموظفين وتأهيلهم على كافة المستويات والأساليب التقنية والإدارية وبما يمكن الموظفين من تطوير قدراتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء وتحسينه.

دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات الإدارية التربوية:

مثل هرمية الاتصالات وسلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الاتصال في الوقت المناسب، وتبادل المعلومات بسهولة فائقة وهذا يتعكس بالإيجاب على الأداء (شريهان، 2015، 41).

3- المتطلبات البشرية ودورها في تطوير الأداء الإداري:

ذكر خروف (2010، 31)، إن المتطلبات البشرية مجموعة من الموظفين ذوي المهارات العالية والمتميزين والمتخصصين بالعمل التقني والإلكتروني، والذي بدوره يساعد في دعم تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يتطلب تعليم وتدريب هذه الكوادر لزيادة قدراتهم وكسبهم مهارات عالية، وهذا بدوره يزيد من أدائهم، وللكوادر البشرية تأتي كبير في تطوير الأداء الإداري من خلال الآتي:

- إن استقطاب الكوادر البشرية المتميزة يؤدي إلى كسب ميزة تنافسية، من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتها مع بقية الموظفين والذي بدوره يؤدي إلى تطوير الأداء.

- أن وجود كوادر بشرية مؤهلة وذات خبرة وتعمل في مجال تخصصها الأمر الذي يؤدي إلى استيعاب طاقتهم ومهاراتهم مما يؤدي إلى ابتكار طرق جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أداء جيد.

- تطوير الأداء الإداري يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، وهذا يعني أن يتم اختيارها بشكل موضوعي، وتنمية قدراتهم من خلال التدريب والتطوير والتحفيز، حتى يكون بإمكانهم الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسة بالمستوى المطلوب، ويزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة مع بقية شركات

بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من خلال التالي:

- 1- تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال الإدارية.
- 2- توفر الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة وبأسرع وقت وأقل جهد.
- 3- معرفة الإحصاءات الدقيقة لجميع التربويين والطلاب بما فيها تقديرات ووثائق الطلاب، من خلال استخدام قاعدة بيانات مطورة وشاملة.
- 4- تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على القيادات الإدارية، مما يتيح لهم استغلال الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة.
- 5- تعمل على زيادة تبادل المعلومات والخبرات بين المكاتب في المحافظات والمديريات.
- 6- المتابعة المستمرة للعاملين في الحقل التربوي والطلاب من خلال التواصل المباشر عبر الوسائل الاجتماعية وهي (البريد الإلكتروني، الفيس بوك، الواتس).

و مما سبق ذكره، سعياً من الباحث إلى الوصول إلى التعرف عن قرب عن متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية إلكترونياً بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، فقد قام الباحث بمسح وبحث أغلب القرارات الوزارية واللوائح المنظمة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وكذلك من خلال زيارة الباحث واطلاعه على سير الأعمال الإدارية، ومن خلال (المقابلة) مع عدد من مديري الإدارات للعديد من القيادات التربوية إلى مكاتب التربية والتعليم بمكاتب التربية والتعليم بمحافظات (أمانة العاصمة صنعاء، ومحافظه نمار) حيث تم المقابلة مع الأستاذ محمد شرف الدين مدير الإدارة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم، ومدير التعليم الإلكتروني بمكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة

هناك دور تقوم به أنظمة الإدارة والتكنولوجيا في تطوير الأداء بشكل عام يتمثل هذا الدور في الآتي (الإدارة المركزية للبحوث، 2013، 41).

- 1- تحسين الأداء الوظيفي من خلال إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وبتكلفة أقل وزيادة معدل أداء العاملين.
- 2- تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عائق المدراء مما يتيح لهم استغلال الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يسهم في رفع كفاءة وفعالية لإدارة العليا.
- 3- زيادة شعور الانتماء والولاء من قبل العاملين تجاه المنظمة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- 4- يدفع المنظمة نحو تحقيق هدف الميزة التنافسية مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب الذي يهتم في تعزيز وبناء وتنمية القدرات الفردية.

ويرى الخاسي (2016، 99) أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً أساسياً في تقديم الخدمات المتميزة للمؤسسات التربوية أهمها الآتي:

- 1- إتاحة فرصة التعليم للجميع.
  - 2- زيادة جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسات لتربوية.
  - 3- تنوع البرامج والوسائل والتطبيقات الإلكترونية التي ساهمت في تطوير العملية التعليمية.
  - 4- التخفيف من تكاليف طباعة المناهج التعليمية وتحويلها إلى مناهج إلكترونية متاحة للجميع.
- ويرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية لها دور كبير في تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية

2- توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسوب والشبكات الإلكترونية المتطورة.

3- توفير خدمة الانترنت والربط الشبكي في جميع مكاتب التربية والتعليم.

4- وضع خطة صيانة لمنظومة الإدارة الإلكترونية، والتحديث المستمر لكافة **متطلبات مالية:**

1- توفير الدعم المالي اللازم للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال إيجاد بنية تحتية مناسبة لنظم المعلومات (أجهزة - شبكات...).

2- اعتماد حوافز تشجيعية لتأهيل وتدريب القيادات الإدارية في مجال العمل الإلكتروني.

3- توفير التمويل اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج بشكل مستمر.

4- توفى مخصصات مالية للعاملين للتعامل مع شبكات الاتصال والانترنت.

#### **متطلبات أمنية:**

1- توفير أنظمة حماية آلية متطورة لأمن وحماية البيانات والمعلومات التعليمية إلكترونياً.

2- توفير نظام معلومات خدمة النسخ الاحتياطي.

3- توفير أنظمة الأرشفة الإلكترونية.

معوقات تطوير أداء القيادات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

يرى الخاسي (2017، 138) أن هناك مجموعة من

المعوقات التي تقف أمام القيادات الإدارية في تطبيق

الإدارة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم ومكاتبها منها

الآتي:

5- الانقطاع اليومي للكهرباء الحكومية لساعات

طويلة، وعدم توفر نفقة تشغيلية للمولد الخاص

بالمبنى.

صنعاء قائد الجميلي، والأستاذ عبد الله الوشلي مدير إدارة النظم بمكتب التربية والتعليم بمحافظة ذمار، ومن خلال تلك المقابلات معهم، وجد الباحث أن هناك العديد من المتطلبات والمعوقات التي من شأنها تعمل على تطوير الأداء الإداري إلكترونياً، لتلك القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تحتاجها القيادات الإدارية وتتمثل أبرزها فيما يلي:

#### **متطلبات إدارية:**

1- تبني القيادات العليا بالدولة التحويل الإلكتروني.

2- وضع اللوائح والقوانين الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي يتناسب مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4- القيام ببرامج توعية للقيادات الإدارية توضح أهمية التحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### **متطلبات بشرية:**

1- تطوير مهارات القيادات الإدارية في مجال الحاسوب وشبكات الانترنت.

2- توفير كوادر مؤهلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- تدريب القيادات الإدارية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية عن طريق استخدام أجهزة

الحاسوب وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات.

4- عمل ندوات ودورات تأهيلية مشجعة وبشكل مستمر في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### **متطلبات تقنية وفنية:**

1- توفير بنية تحتية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكات الاتصالات والانترنت.

بالفعل معوقات تعيق تطوير أدائهم الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمكاتب التربية في الجمهورية اليمنية ويمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

1- غياب الدعم السياسي لدى القيادات العليا أمام مشاريع التحول الإلكتروني.

2- عدم وجود الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

3- استمرارية البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.

4- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى كل إدارة من مكاتب التربية والتعليم تساعد على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

5- انتشار الأمية المعلوماتية لدى القيادات الإدارية.

6- محدودية انتشار واستخدام أجهزة الحواسيب والشبكات.

7- عدم وجود التمويل المالي لتدريب القيادات الإدارية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

8- مقاومة التغيير من قبل بعض القيادات الإدارية والخوف من فقدانهم لوظائفهم.

9- ضعف برامج التوعية الإعلامية بأهمية التحول الإلكتروني.

10- عدم توفر الطاقة التشغيلية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارات مكاتب التربية والتعليم

ثانياً الدراسات السابقة.

الدراسات المحلية:

- دراسة ( الخالد، 2018 ) هدفت الدراسة إلى

التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الكلي للمدارس الأهلية، وذلك من خلال دراسة وتحليل دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الكلي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لدراسة جمع

6- عدم وجود حوافز مالية مجزية للعاملين أسوة بزملائهم في الوزارات الأخرى أو حتى في الإدارات العامة الأخرى في إطار ديوان عام الوزارة، مثل طبيعة العمل، بدل انتقال، بدل تغذية، الخ.

7- عدم التزام القطاعات المختلفة بالوزارة ومكاتبها في المحافظات بتطبيق الأنظمة الكترونية خوفاً من عملية التغيير.

8- عدم مواكبة التطوير التكنولوجي من خلال تحديث الأجهزة والبرامج.

9- عدم تمكين القيادات الشابة من ممارسات المهارات الإدارية والتدريب عليها.

ويرى الباحث أن مواكبة التغيرات التي تحدث

والتحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية لا يعني أن

الطريق ممهدة للتطبيق بسهولة ويسر وإنما هناك

العديد من المعوقات ستواجه تطبيقها، ويتضح

جلياً أن هناك معوقات مختلفة تحول دون تطبيق

الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والمنظمات،

ومؤسسات التعليم منها، وتختلف كل منها في

درجة تأثيرها، لكن جميعها تقف عائقاً في وجه

التطبيق، ولا بد من وضع الحلول والخطط

المناسبة وتوفير المتطلبات اللازمة للحد من تلك

المعوقات، حتى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية

بصورة سليمة، تحقق من خلالها الأهداف التي

تسعى إليها تلك الإدارات.

ومما سبق ذكره، ومن خلال زيارة الباحث

واطلاعه على واقع أداء الأعمال الإدارية بمكاتب

التربية والتعليم بمحافظة عينة البحث، عمل الباحث

(المقابلة) مع بعض القيادات الإدارية في تلك المكاتب

والتي تم ذكرها أنفاً، وخلص الباحث إلى أن هناك

قائمة المهارات الإدارية اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس التي تم التوصل إليها من خلال إعداد البرنامج المقترح للمديرين الإداريين في مرحلة التعليم الثانوي بمحافظة تعز.

- دراسة ( قشاش، 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في محافظة عدن، ومعرفة أهم العوامل المساعدة على تطبيقها، وتحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيقها في الإدارة العامة للتربية والتعليم في محافظة عدن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات بالإدارة العامة للتربية والتعليم في محافظة عدن ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة عدن، وهناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيقها

- دراسة (الدحياني، 2010) هدفت الدراسة التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اعتماد الاستبانة المغلقة كأداة للبحث، وتألّف مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية العليا في ديوان وزارة التربية والتعليم البالغ عددهم (71)، ومن أهم نتائج الدراسة إن اتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية كانت إيجابية ومرتفعة في جميع المجالات.

الدراسات العربية:

المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من عدد (11) منطقة تعليمية في جامعة صنعاء، حيث تم أخذ عينة كل منطقة بنسبة ( 20%) من المدارس الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء كعينة للدراسة، حيث تم النزول إلى عدد (92) مدرسة أهلية من إجمالي مدارس أمانة العاصمة صنعاء البالغ عددها (455) مدرسة. ومن أهم نتائج الدراسة توافق عينة البحث في محتوى فقرات الأداة المتعلقة بإدراك المدارس الأهلية بأهمية نظم المعلومات الإدارية بدرجة عالية.

- دراسة (الخاصي، 2017) "هدفت الدراسة إلى البحث عن دور أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم" واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسات الظاهرة كما هي في الواقع، والاستبانة كأداة للدراسة جمع البيانات، من عينة البحث ومن أهم نتائج الدراسة أن أنظمة الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين الأداء الإداري، والوظيفي، والمدرسي، وذلك ساهمت في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

- دراسة (أحمد، 2010) هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة تعز في ضوء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لغرض تطوير أدائهم الإداري. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الخبراء التربويين في الجامعات اليمنية ومديري مكتب التربية، والموجهين المركزيين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة تعز. ومن أهم نتائج الدراسة هو تأثير البرنامج التدريبي في تطوير

- 12-دراسة (حمزة،2019) هدفت الدراسة توضيح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة وجود دور للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة من خلال السرعة ودقة الإنجاز وتوفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة الموظفين.
- دراسة(بكري،2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية وجود إدارة إلكترونية بالمنظمة، وعلى مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وفي تحديد عينة الدراسة استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغت العينة 200 مفردة، ومن أهم نتائج الدراسة إسهام الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء والتطوير والمهارات لدى الموظفين بشكل فعال وأيضاً وجود علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين.
- الدراسات الأجنبية:**
- دراسة ( Elsaadani،2019).هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الإدارة الإلكترونية على أداء خدمات العملاء لمؤسسات الأعمال في مدينة الإسكندرية بمصر، واستخدم الباحث المنهج التحليلي والوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كلا من الإدارة الإلكترونية وأداء خدمة العملاء، وإن الإدارة حريصة على توفير المعدات الإلكترونية الحديثة في المرتبة الأولى.
- دراسة (Mile،2016) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الإدراك لدى منظمات الأعمال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإلكترونية من حيث النضج المؤسسي ونضج الموظفين والنضج التكنولوجي حول محتوى نظام الإدارة الإلكترونية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم نتائج الدراسة أن نموذج النضج لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة الإلكترونية يتضمن أربعة أبعاد هي: القدرة المهنية، والقدرة التكنولوجية، وبعد العمليات وبعد الالتزام بالعمليات.
- دراسة (Rawash،2014) هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في إحداث التغيير والتطوير في المجال الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على الكثير من المشاكل التي تعيق سير العمل مثل عملي الوقت وأمن المعلومات وحاجز المكان والزمان.
- دراسة (Hamiduzzaman،2012) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية الحكومية في التعليم في بنغلادش ووضع تصور لما يجب أن يكون عليه الوضع لتوظيف التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية في التعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة ومن أهم نتائج الدراسة أن أمام بنغلادش تحديات كبيرة للتحويل للخدمة الإلكترونية في التعليم.



- باستعراض الباحث الدراسات السابقة، تتضح أوجه التشابه والاختلاف، بينها وبين البحث الحالي، ويمكن توضيح ذلك كالآتي:
- أ- **أوجه التشابه:**
- يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة من حيث الموضوع العام وهي الإدارة الإلكترونية.
  - يتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة من حيث منهج البحث وهو المنهج الوصفي المسحي.
  - يتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة من حيث اعتماد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.
- ب- **أوجه الاختلاف:**
- يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، حيث كان أغلب مجال التطبيق في الدراسات السابقة هي مؤسسات جامعية ومدارس ومنظمات ومؤسسات اتصالات ومعلومات بينما البحث الحالي استهدف إدارات مكاتب التربية والتعليم، التي تمثل ركيزة أساسية في إدارة العملية التربوية والتعليمية.
- ج- **أوجه الاستفادة:**
- استناد البحث الحالي من الدراسات والبحوث السابقة وبشكل كبير في صياغة مشكلة البحث وتساؤلاته بشكل دقيق.
  - أوجدت قناعة لدى الباحث بأهمية تطوير أداء القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
  - استناد البحث الحالي من الاطلاع على بعض الدراسات والبحوث السابقة في بناء الإطار النظري والمنهجي وتطوير أداة البحث المناسبة لتحقيق أهدافه.
- منهجية البحث وإجراءاته:**
- مجتمع وعينة البحث:**
- تكون مجتمع وعينة البحث من جميع القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم (بأمانة العاصمة صنعاء - ذمار) للعام الدراسي (2022-2023) م، والبالغ عددهم (197) قائد إداري، تم سحب عينة استطلاعية (30) فرداً، بنسبة (15 %)، وبذلك أصبح عينة البحث الذي وزعت عليه الأداة (167) فرداً، فيما بلغت الاستجابات المستردة والصالحة (158) فرداً، وبذلك أصبحت عينة البحث التي طبقت عليه الأداة (158) فرداً.

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة البحث

البيان	الاستبانات الموزعة	المستردة	غير المستردة	الاستبانات غير الصالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل
العدد	167	158	5	4	158
النسبة	%100	%95	%3	%2	%95

الشخصية للعينة كما يلي: جدول (2) وصف متغيرات البحث

أما خصائص عينة البحث فقد اتصفت العينة بعدد من السمات حددتها الخصائص والمتغيرات الخاصة بأفرادها إذ يتوزع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات

المتغيرات	التكرار	النسبة (%)
-----------	---------	------------

المسمى الوظيفي	مدير عام - نائب	5	3%
	مدير إدارة	48	30%
	رئيس قسم	105	67%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	42	27%
	بكالوريوس	78	49%
	دراسات عليا	38	24%
سنوات الخبرة	من 1- 10 سنوات	54	34%
	أكثر من 10 سنوات	104	66%
دورات الحاسوب	1 - 3 دورات	54	35%
	أكثر من 4 دورات	104	65%

ولمعرفة تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، قام الباحث بإعداد استبانة، تمت عملية بناءها وتقنينها وفق عدة خطوات على النحو الآتي:

#### بناء الأداة: (Building instrument)

تكونت أداة الاستبانة بصورتها النهائية من (48) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: (الثقافة الإلكترونية، مهارات استخدام الحاسوب، مهارات الاتصال والتواصل، الممارسات الإدارية)، وتم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً. ما بين (كبيرة - متوسطة - ضعيفة).

#### الصدق الظاهري:

تم التحقق من صدق الأداة للبحث من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة والمتخصصين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال التخطيط التربوي، والمناهج، والتقنية الحديثة، لمعرفة صلاحية فقراتها، والتأكد من مدى صدقها، وثباتها، وقد تم الأخذ بجميع آراء وملاحظات المحكمين لإعداد الاستبانة في صياغتها النهائية، ومن ثم قام الباحث بتطبيقها على جميع القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم وهي (أمانة

نلاحظ من الجدول السابق، بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي أن أفراد العينة من (مديري إدارات) يمثلون نسبة (30%)، أما رؤساء الأقسام فقد شكلت أعلى نسبة (67%)، بينما أقل فئة هي فئة مدير عام/نائب مدير عام، حيث يمثلون أقل نسبة (3%)

-وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، يتضح أن غالبية أفراد العينة هم ممن يحملون المؤهل الجامعي " بكالوريوس" إذ تمثل نسبتهم (49%)، أما أقل من بكالوريوس، فقد شكلت نسبتهم (27%)، فيما تمثل عينة دراسات عليا فقد شكلت نسبتهم (24%).

- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، أتضح أن غالبية أفراد العينة هم الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) إذ تمثل نسبتهم (66%)، أما الذين خبرتهم (من 1 -

10 سنوات) فقد شكلت نسبة (34%)

- بالنسبة لمتغير (دورات الحاسوب) أتضح أن غالبية أفراد العينة هم الذين حصلوا على (أكثر من 4 دورات) في الحاسوب، إذ تمثل نسبتهم (65%)، أما الذين حصلوا على دورات الحاسوب (من 1 - 3) دورات فقد شكلت نسبة (35%).

#### أداة البحث:

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.878	10	مهارات استخدام الحاسوب
0.758	4	مهارات الإيصال والتواصل
0.799	13	الممارسات الإدارية
0.899	11	المحور الثاني
0.881	48	الأداة ككل

من الجدول (4) يتضح أن أداة الاستبانة تتمتع بثبات مناسب لجميع مجالات البحث ولأداة ككل.

### Statistical Methods

بعد أن جمعت الاستبانات وفرز الصالحة منها للتحليل الإحصائي، تم ترميزها وترجمة مستويات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمكاتب التربية والتعليم (بأمانة العاصمة صنعاء، ومحافظة ذمار)، وحدد مدى المتوسطات لهذه الفئات ودرجة الأهمية من خلال اعتماد نسب معينة لمتوسطات تقديرات عينة البحث. وللكشف عن اعتدالية البيانات لمعرفة نوع الاختبار الإحصائي المناسب تم التحقق بأجراء اختبار (كولمجروف سيمرنوف) وكانت النتيجة كما هو مبين بالجدول التالي (5):

جدول (5) اختبار كولمجروف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnova) للتحقق من اعتدالية البيانات

العاصمة صنعاء، محافظة ذمار) للعام الدراسي 2022-2023م.

### - صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات الأداة استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون وذلك على النحو الموضح في الجدول الآتي:

### جدول (3) معاملات ارتباط الفقرات بمجالاتها

م	المجالات	معامل الارتباط
1	الثقافة الإلكترونية	0.667
2	مهارات استخدام الحاسوب	0.687**
3	مهارات الإيصال والتواصل	0.601**
4	الممارسات الإدارية	0.690**
5	المحور الثاني	0.690**
(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)		

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط تدل على قيم ارتباط مقبولة ومناسبة أي أن الفقرات مناسبة للأداة.

### ■ ثبات الأداة Reliability:

وللتأكد من ثبات أداة البحث (الاستبانة)، قام الباحث بإيجاد معامل (ألفا كرونباخ) للأداة ككل ولكل مجال من مجالاتها الأربعة، وذلك من بيانات العينة الاستطلاعية كما هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة الإلكترونية	10	0.706

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			المجال	م
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة الاختبار		
.000	164	0.753	.000	164	0.300	الثقافة الإلكترونية	1
.000	164	0.816	.000	164	0.259	مهارات استخدام الحاسوب	2
.000	164	0.906	.000	164	0.191	مهارات الإيصال والتواصل	3
.000	164	0.790	.000	164	0.318	الممارسات الإدارية	4
						المحور الثاني	5
.000	164	0.903	.000	164	0.185	الأداة ككل	

استجابات عينة البحث للمتغيرات الثنائية وكذلك اختبار الفروق البعدية.

(5) اختبار (كرويسكال ويلز) (-Kruskal Wallis Test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث للمتغيرات غير الثنائية وكذلك اختبار الفروق البعدية.

#### عرض النتائج ومناقشتها:

- للإجابة عن السؤال الرئيسي الأول الذي نصه: "ما واقع الأداء الإداري للقيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مستوى الأداة ككل، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6) متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث للسؤال الأول ومجالاته

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	رتبة المجال	درجة الأهمية
الكلية للمجال الثالث	1.94	.362	78.00	4	متوسطة
الكلية للمجال الأول	2.05	.244	85.100	3	كبيرة
الكلية للمجال الرابع	2.20	.199	87.61	2	كبيرة أ

يتبين من الجدول (4) أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي لذلك سيتم إجراء الاختبارات اللامعلمية لمعرفة إن كان هنالك فروق بين متوسطات أفراد عينة البحث تعزى للمتغيرات: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، دورات الحاسوب).

وتمت المعالجة الإحصائية في الحاسب الآلي بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) بهدف الإجابة عن أسئلة البحث، وأستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

(1) التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة البحث.  
(2) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمعرفة إجابات عينة البحث عن فقرات الأداة، والمتوسط العام لكل محور فيها.  
(3) اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbac Alpha) ومعامل (Spirman Prown) لاستخراج ثبات الأداة.

(4) اختبار (مان ونتي) (Mann-Whitney Test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	رتبة المجال	درجة الأهمية
الكلية للمجال الثاني	2.25	.199	90.61	1	كبير
الكلية للأداة	2.14	.114	83.68	-	كبيرة

وقد جاء في المرتبة الأخيرة المجال الثالث المتعلق بمهارات الاتصال والتواصل، إذ حصل على أدنى متوسط حسابي بلغ (1.94)، وانحراف معياري (362). وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث تلك النتيجة ليس لعدم أهميتها، أو قلة الاحتياج لها، وإنما يرجع ذلك إلى أن القيادات الإدارية ربما لا تدرك أهمية استخدام مهارات الاتصال والتواصل في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ولمزيداً من التفصيل سيتم عرض نتائج فقرات كل مجال من مجالات المحور الأول وذلك على النحو الآتي:

#### 1- عرض نتائج فقرات المجال الأول: الثقافة الإلكترونية.

يتضمن هذا المجال (10) فقرات تتعلق بمجال الثقافة الإلكترونية، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال ككل ولكل فقرة من فقراته على حده وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (7). جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث في مجال الثقافة الإلكترونية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الأهمية
7	معرفة معوقات الإدارة الإلكترونية وكيفية التغلب عليها	2.52	.729	1	كبيرة
1	الوعي بأهمية التكنولوجيا والمعلومات.	2.32	.687	2	كبيرة
5	التعرف على خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية وإجراءاتها التنفيذية.	2.27	.763	3	كبيرة
6	معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل التربوي	2.24	.777	4	كبيرة
8	الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية.	2.11	.787	5	كبيرة
3	معرفة وظائف الإدارة الإلكترونية.	2.08	.638	6	كبيرة

يتبين من الجدول (6) أن درجة أهمية تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، قد جاءت بدرجة كبيرة بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام على مستوى الأداة ككل (2.14) وانحراف معياري (.114).

#### نتائج مجالات الأداة يتضح الآتي:

جاء في المرتبة الأولى المجال الرابع المتعلق بمجال استخدام مهارات الحاسوب، إذ حصل على أعلى متوسط حسابي على مستوى المجالات ككل بلغ (2.71)، وانحراف معياري (0.4789)، وبدرجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى ان القيادات الإدارية بمكاتب التربية بحاجة ماسة إلى تطوير ادأؤهم في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وهذا ما فرضته التحديات المعاصرة التي حتمت عليهم تطوير قدراتهم الإدارية بما يتوافق مع تغيرات العصر المتسارعة، وانطلاقاً من ذلك ينبغي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج تدريبية، لتدريب القيادات الإدارية على مهارات استخدام الحاسوب.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الأهمية
4	التعرف على مجالات وعناصر الإدارة الإلكترونية.	2.07	.765	7	كبيرة
2	التعرف على مفهوم وأهمية الإدارة الإلكترونية.	1.94	.827	8	متوسطة
10	إدراك أهمية الإنترنت كوسيلة مهمة في مجال التنمية المهنية	1.57	.662	9	متوسطة
9	معرفة الوسائط المتعددة.	1.34	.604	10	متوسطة
	الكلية للمجال الأول	2.05	.244	-	كبيرة

على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (1.34) وانحراف معياري (.604) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادات الإدارية لا يجيدون التعامل مع الوسائط المتعددة، كونها في نظرهم غير مطلوبة، ولذلك فهي أقل احتياجاً ببقية فقرات المجال.

## 2- عرض نتائج المجال الثاني: مهارات استخدام الحاسوب.

يتضمن هذا المجال (10) فقرات تتعلق بمجال مهارات استخدام الحاسوب، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال ككل ولكل فقرة من فقراته على حده وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (8).  
جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث في مجال مهارات استخدام الحاسوب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الأهمية
19	استخدام برنامج التحليل الإحصائي.	2.73	.693	1	كبيرة
11	التعامل مع جميع قوائم واجهة التطبيق.	2.56	.699	2	كبيرة
20	استخدام تقنية التشفير لحماية المعلومات والبيانات.	2.45	.682	3	كبيرة
18	استخدام الوسائط المتعددة.	2.24	.744	4	كبيرة
16	القدرة على إدخال وعرض قواعد البيانات في جدول.	2.23	.648	5	كبيرة
14	التعامل مع برنامج الجداول الإلكترونية (إكسل).	2.21	.637	6	كبيرة
12	التعامل مع برنامج النصوص (الورد).	2.13	.715	7	كبيرة
13	الطباعة والتنسيق والتعامل مع مختلف الملفات بأنواعها.	2.18	.673	8	كبيرة

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمجال ماهية الإدارة الإلكترونية ككل بلغ (2.05) وانحراف معياري بلغ (.244) وبدرجة متوسطة.

## وبتحليل نتائج فقرات المجال يتضح الآتي:

إن أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابة القيادات الإدارية بمكاتب التربية في مجال (الثقافة الإلكترونية) ، جاء لصالح الفقرة (7) التي تنص على (معرفة معوقات الإدارة الإلكترونية وكيفية التغلب عليها) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة في هذا المجال بلغ (1.34)، وانحراف معياري (.729) وبدرجة كبيرة جداً، ويرى الباحث إن ظهور النتيجة بهذه الصورة قد يرجع إلى إدراك ووعي أفراد العينة بأهمية معرفة معوقات الإدارة الإلكترونية في العصر الحالي. إن أقل المتوسطات الحسابية لاستجابة القيادات الإدارية بمكاتب التربية جاءت لصالح الفقرة التي رقمها (9) والتي نصها (معرفة الوسائط المتعددة)،

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الاحتياج
15	التعامل مع برنامج العروض التقديمية.	2.04	.633	9	كبيرة
17	القدرة على التحقق الإلكتروني من صحة البيانات.	1.70	.586	10	كبيرة
	الكلّي للمجال الثاني	2.25	.199	-	كبيرة

الحاسوب جاء لصالح الفقرة التي رقمها (19) والتي تنص على (القدرة على التحقق الإلكتروني من صحة البيانات). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (1.70)، وانحراف معياري (.586) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك الى أن معظم القيادات الإدارية ليس لديهم المعلومات الكافية عن أهمية التحقق الإلكتروني في تسهيل الأعمال الإدارية، لذلك حصل على أقل المراتب من حيث المتوسطات الحسابية.

- عرض نتائج فقرات المجال الثالث: مهارات الاتصال والتواصل.

يتضمن هذا المجال (4) فقرات تتعلق بمجال الاتصال والتواصل، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال ككل ولكل فقرة من فقراته على حده وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث في مجال الاتصال والتواصل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الاحتياج
23	الاستفادة من برامج التواصل الاجتماعي في العملية الإدارية.	2.60	.713	1	كبيرة
24	التمكن من إدارة علاقات العمل إلكترونياً.	2.00	.814	2	كبيرة
22	استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية أثناء الممارسات الإدارية.	1.67	.786	3	متوسطة
21	نشر الملفات والمعلومات على الإنترنت	1.47	.665	4	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لمجال مهارات استخدام الحاسوب لفقرات ككل بلغ (2.25) وانحراف معياري بلغ (.199) وبدرجة كبيرة.

وبتحليل نتائج فقرات المجال يتضح الآتي:

إن أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابة القيادات الإدارية بمكاتب التربية في مجال مهارات استخدام الحاسوب جاء لصالح الفقرة التي رقمها (19) والتي تنص على (استخدام برنامج التحليل الإحصائي...)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.73)، وانحراف معياري (.693) وبدرجة كبيرة، وهو متوسط حسابي درجة الأهمية فيه تعبر عنه الدلالة اللفظية كبيرة جداً،

ويرى الباحث أن ظهور النتيجة بهذه الصورة قد يرجع إلى أن أعمال القيادات الإدارية أصبحت مرتبطة بالحاسوب الآلي وعلى وجه الخصوص البرامج المتعلقة بالبيانات الإحصائية ومنها برنامج التحليل الإحصائي، كونها مهمة جداً في تسهيل وإنجاز الأعمال بدقة وسرعة.

- إن أقل المتوسطات الحسابية لاستجابة القيادات الإدارية بمكاتب التربية في مجال مهارات استخدام

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الاحتياج
	الكلية للمجال الثالث	1.94	.362	-	متوسطة

أدنى متوسط حسابي في هذا المجال بلغ (1.47)، وانحراف معياري (0.665) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة وعي أفراد العينة حول أمن وسرية المعلومات، لذلك يرون أنها ليست بتلك الأهمية التي هم يحتاجونها في أعمالهم الإدارية، لذلك حصلت هذه الفقرة احتياج أقل مقارنة ببقية فقرات المجال رغم ما لها من أهمية كبيرة في نقل الكثير من الملفات والمعاملات والمعارف بين جميع مكاتب التربية في الجمهورية إلكترونياً.

- عرض نتائج فقرات المجال الرابع: الممارسات الإدارية.

يتضمن هذا المجال (13) فقرة تتعلق بالممارسات الإدارية للقيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال ككل ولكل فقرة من فقراته على حده وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وكانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث في مجال الممارسات الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	رتبة الفقرة	درجة الاحتياج
26	تحديث قاعدة بيانات ومعلومات لحصر جميع العاملين وفق آليات حديثة وفعالة يسهل الرجوع إليها.	2.70	.625	94.69	1	كبيرة جداً
29	تنظيم أنشطة الأعمال الإدارية إلكترونياً.	2.56	.727	92.93	2	كبيرة جداً
28	الاستعانة بالخبراء في مجال تصميم البرامج الإلكترونية.	2.40	.704	93.94	3	كبيرة جداً

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لمجال الاتصال والتواصل لفقرات ككل بلغ (1.94) وانحراف معياري بلغ (0.362) وبدرجة متوسطة.

وبتحليل نتائج فقرات المجال يتضح الآتي:

- حصلت الفقرة التي رقمها (23) التي نصها (الاستفادة من برامج التواصل الاجتماعي في العملية الإدارية)، على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال حيث بلغ (2.60)، وانحراف معياري (0.713) ودرجة أهمية كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة يدركون أهمية التواصل من خلال المهارات الإلكترونية، لما لها من تطوير في عملية تبادل الوثائق، والمعلومات، في كافة أعمال الاتصال الإدارية من صادر ووارد، و معاملات بدقة وكفاءة عالية، وبأقل جهد ووقت، أفضل من الأعمال التقليدية المكتتبية المملة، لذلك معظم أفراد العينة يرون أنهم يحتاجون إلى التواصل في أعمالهم الإدارية إلكترونياً

- كما حصلت الفقرة التي رقمها (21) والتي نصها (نشر الملفات والمعلومات على الإنترنت)، على



كبيره جداً	4	96.21	.667	2.35	وضع استراتيجية تطويرية للارتقاء بالعملية التعليمية من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني.	25
كبيره جداً	5	88.63	.873	2.34	مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي.	35
كبيره جداً	6	87.62	.809	2.24	تدريب القيادات الإدارية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية	34
كبيره جداً	7	86.42	.779	2.25	متابعة وتقييم تنفيذ الأعمال الإدارية إلكترونياً.	37
كبيره جداً	8	91.92	.904	2.17	توثيق البيانات والمعلومات الإدارية (الأرشفة الإلكترونية).	30
كبيره جداً	9	91.41	.881	2.08	تحديد الإجراءات العملية لتنفيذ مهام العمل التنظيمي والإداري.	31
كبيره جداً	10	90.15	.895	2.04	ربط خطط المكاتب بالمديرية إلكترونياً.	33
متوسطة	11	89.39	.632	1.91	إتقان مهارة التوجيه باستخدام أساليب التوجيه الإلكتروني	36
متوسطة	12	94.19	.747	1.85	وضع الخطط والبرامج لتطوير العمل الإداري إلكترونياً	27
متوسطة	13		.860	1.65	إجراء التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي	32
كبيره جداً	-	90.61	0.4789	2.71	الكلّي للمجال الرابع	

قد يرجع إلى أهمية الحاسوب في حصر وجمع بيانات العاملين بطريقة منظمة، ويسهل الرجوع إليها بأسرع وقت، مما يشجعهم على أداء الأعمال الإدارية على أكمل وجه .

- إن أقل المتوسطات الحسابية لاستجابة القيادات الإدارية بمكاتب التربية في مجال الممارسات الإدارية جاء لصالح الفقرة التي رقمها (32) التي تنص على (إجراء التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (1.65)، وانحراف معياري (0.860). وبدرجة متوسطة، ويعزوا الباحث ظهور التنجية بهذه الصورة على أهمية قليلة ليس لعدم أهميتها أو لعدم احتياجهم لها، وإنما يرجع

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لمجال التقييم للفقرات ككل بلغ (2.96) وانحراف معياري بلغ (0.4789) وبدرجة كبيرة جداً.

**وبتحليل نتائج فقرات المجال يتضح الآتي:**

- إن أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابة القيادات الإدارية بمكاتب التربية في مجال الممارسات الإدارية)، جاء لصالح الفقرة (26) التي تنص على (تحديث قاعدة بيانات ومعلومات لحصر جميع العاملين وفق آليات حديثة وفعالة يسهل الرجوع إليها). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة في هذا المجال بلغ (2.70)؛ وانحراف معياري (0.625) وبدرجة كبيرة، ويرى الباحث أن ظهور النتيجة بهذه الصورة

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مستوى المحور ككل، لدرجة موافقة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول (11). جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على عبارات الاستبانة للمحور ككل

الى قلة وعي بعضهم بأهميتها، وأيضاً نتيجة تخوف بعض القيادات الإدارية من التدوير الوظيفي ويريدون البقاء في أعمالهم دون الانتقال إلى أعمال أخرى قد تكون مناسبة لهم أفضل من الأعمال التي هم يعملونها.

#### عرض نتائج مناقشة السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني " ما سبل تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؟

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الأهمية
39	توفير العدد الكافي من الأجهزة والمعدات الإلكترونية الحديثة.	2.59	.714	2	كبيرة جداً
38	تحديد الاحتياجات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.26	.815	1	كبيرة
42	تخصيص موارد مالية كافية لتدريب وتأهيل القيادات الإدارية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.25	.779	5	كبيرة
44	تطوير أداء القيادات الإدارية في استخدام مهارات الحاسوب.	2.24	.809	7	كبيرة
40	تبني القيادات العليا تطبيق الإدارة الإلكترونية..	2.23	.783	3	كبيرة أ
41	تطوير أداء القيادات الإدارية في استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية.	2.23	.807	4	كبيرة
43	تدريب القيادات الإدارية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	2.23	.807	6	كبيرة
46	توفير مصدر احتياطي للكهرباء للتغلب على مشكلة انقطاع التيار الكهربائي.	2.08	.881	9	كبيرة
48	توفير شبكات الانترنت وربطها بجميع الإدارات.	2.04	.895	11	كبيرة
47	تخصيص موارد مالية لصيانة الأجهزة وشبكات الاتصال.	1.65	.860	10	كبيرة
45	توزيع الأدوار القيادية على العاملين.	1.31	.617	8	كبيرة
	الكلي للمحور ككل	2.10	.298	-	كبيرة

الباحث ذلك إلى أن القيادات الإدارية ربما لا يريدون الانتقال خوفاً على مناصبهم، غير مدركين أن ذلك ربما يحسن من مستوى الأداء الإداري، ويظهر لديهم ابتكار وابداع غير متوقع، نتيجة لخبرتهم التراكمية.

عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها **Results of**

### Question Five

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث الذي نصه: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05،0) بين متوسطات استجابات عينة البحث تعزى للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، دورات الحاسوب)؟ ويتم عرضها على النحو التالي:

#### أ) النتائج المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي:

لحساب الفروق الإحصائية لمتغير الوظيفة (مدير عام/نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومتوسطات الرتب لكل فئة من فئات المتغير، وتم استخدام اختبار كروسكال واليس لمعرفة نتائج الفروق بين الفئات على مستوى كل مجال من مجالات البحث.

جدول (12) نتائج اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروق

تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور الاول	فئات المتغير	العدد	متوسط الرتب	Chi-Square	Df	مستوى الدلالة Sig
المجال الأول	مدير عام/ نائب مدير عام	4	71.50	1.941	2	0.379
	مدير إدارة	62	70.83			
	رئيس قسم	92	61.80			
المجال الثاني	مدير عام/ نائب مدير عام	4	58.40	7.475	2	0.074
	مدير إدارة	62	76.67			
	رئيس قسم	92	58.55			
	مدير عام/ نائب مدير عام	4	34.85			

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي ككل بلغ (2.10) وانحراف معياري بلغ (298). وبدرجة كبيرة.

#### وبتحليل نتائج فقرات المجال يتضح الآتي:

إن أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابة القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم في للمحور ككل، جاء لصالح الفقرة (39) التي تنص على (توفير العدد الكافي من الأجهزة والمعدات الإلكترونية الحديثة..). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة في هذا المجال بلغ (2.59)، وانحراف معياري (714). وبدرجة كبيرة جداً، ويرى الباحث أن ظهور النتيجة بهذه الصورة قد يرجع إلى إدراك أفراد العينة بأهمية توفير العدد الكافي من الأجهزة والمعدات الإلكترونية الحديثة حيث تشكل العامل الأساسي في نجاح الأعمال الإدارية إلكترونياً، وعدم توفيرها التوفير المناسب يؤثر تأثيراً سلبياً على سير الأداء ويؤدي إلى نتائج غير مرضية .

إن أقل المتوسطات الحسابية لاستجابة القيادات الإدارية بمكاتب التربية جاءت لصالح الفقرة التي رقمها (45) والتي نصها (توزيع الأدوار القيادية على العاملين). على أدنى متوسط حسابي في هذا المجال حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (1.31) وبانحراف معياري (617). وبدرجة متوسطة، ويعزو

المحور الأول	فئات المتغير	العدد	متوسط الرتب	Chi-Square	Df	مستوى الدلالة Sig
المجال الثالث	مدير إدارة	62	75.17	10.859	2	0.064
	رئيس قسم	92	63.59			
المجال الرابع	مدير عام/ نائب مدير عام	4	34.50	8.738	2	0.083
	مدير إدارة	62	65.41			
	رئيس قسم	92	72.48			
المحور الثاني	مدير عام/ نائب مدير عام	4	34.50	9.946	2	0.093
	مدير إدارة	62	65.31			
	رئيس قسم	92	82.42			
الكلية للأداة	مدير عام/ نائب مدير عام	4	48.10	3.111	2	0.211
	مدير إدارة	62	70.83			
	رئيس قسم	92	65.45			

### ب) النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

لحساب الفروق الإحصائية لمتغير الوظيفة (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومتوسطات الرتب لكل فئة من فئات المتغير، وتم استخدام اختبار كروسكال لمعرفة نتائج الفروق بين الفئات على مستوى كل مجال من مجالات الأداة والأداة ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (13) نتائج اختبار كروسكال وليس لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور الأول	فئات المتغير	العدد	متوسط الرتب	Chi-Square	Df	مستوى الدلالة Sig
المجال الأول	أقل من بكالوريوس	38	71.42	1.603	2	0.449
	بكالوريوس	96	64.37			
	دراسات عليا	24	77.21			
المجال الثاني	أقل من بكالوريوس	38	69.03	0.856	2	0.652
	بكالوريوس	96	65.04			
	دراسات عليا	24	75.13			
المجال الثالث	أقل من بكالوريوس	38	55.44	2.797	2	0.247
	بكالوريوس	96	69.40			
	دراسات عليا	24	58.42			

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (مربع كاي) دالة إحصائياً للأداة ككل، حيث إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.211)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يعني أن لدى أفراد العينة رؤى مختلفة باختلاف مناصبهم العلمية، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود الوعي والرغبة الكاملة لدى بعض أفراد عينة البحث بمواكبة التطورات المعاصرة على المستوى العربي والعالمية.

المحور الأول	فئات المتغير	العدد	متوسط الرتب	Chi-Square	Df	مستوى الدلالة Sig
المجال الرابع	أقل من بكالوريوس	38	53.64	23.439	2	0.060
	بكالوريوس	96	74.13			
	دراسات عليا	24	20.96			
المحور الثاني	أقل من بكالوريوس	38	69.40	3.797	2	0.347
	بكالوريوس	94	59.43			
	دراسات عليا	24	63.64			
الكلية للأداة	أقل من بكالوريوس	38	63.69	3.181	2	0.204
	بكالوريوس	96	69.09			
	دراسات عليا	16	48.67			

لحساب الفروق الاحصائية لمتغير سنوات الخبرة (5-  
10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) تم حساب  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
ومتوسطات الرتب ومجموعها لكل فئة من فئات  
المتغير، وتم استخدام اختبار مان وتني Mann-  
Whitney لمعرفة نتائج الفروق بين العينتين على  
مستوى كل مجال من مجالات الأداة والأداة ككل،  
وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (14) نتائج اختبار مان وتني لعينتين مستقلتين لدلالة  
الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (مربع كاي)  
دالة إحصائياً للأداة ككل، حيث إن قيمة مستوى  
الدلالة بلغت (0.204)، وهذا يدل على وجود فروق  
ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على  
مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح  
فئة بكالوريوس ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة  
لديهم رؤى مختلفة باختلاف مؤهلاتهم العلمية وهي  
(بكالوريوس، دراسات عليا، أقل من بكالوريوس).

ج) النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

المجال	فئات المتغير	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Z	مستوى الدلالة Sig
المجال الأول	1- 5 سنوات	26	20.12	0125.50	1811.500	0.808	0.419
	5 - 10 سنوات	52	70.12	3225.50			
	أكثر من 10 سنوات	80	64.56	5552.50			
المجال الثاني	1- 5 سنوات	26	76.87	3536.00	1501.000	2.302	0.021
	5 - 10 سنوات	52	76.87	3536.00			
	أكثر من 10 سنوات	80	60.95	5242.00			
المجال الثالث	1- 5 سنوات	26	73.74	3392.00	1645.000	1.641	0.101
	5 - 10 سنوات	52	73.74	3392.00			
	أكثر من 10 سنوات	80	62.63	5386.00			
المجال الرابع	1- 5 سنوات	26	72.16	3319.50	1717.500	1.253	0.210
	5 - 10 سنوات	52	72.16	3319.50			
	أكثر من 10 سنوات	80	63.47	5458.50			

المجال	فئات المتغير	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Z	مستوى الدلالة Sig
المحور الثاني	1- 5 سنوات	26	72.16	4319.50	1813.200	1.276	0.238
	5 - 10 سنوات	52	82.16	4319.50			
	أكثر من 10 سنوات	80	73.47	6458.50			
الكلية للأداة	1- 5 سنوات	26	75.45	3470.50	1566.500	1.967	0.049
	5 - 10 سنوات	52	75.45	3470.50			
	أكثر من 10 سنوات	80	61.72	5307.50			

• قيمة مستوى الدلالة عند (0.05).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (Z) غير دالة إحصائياً للأداة ككل، حيث إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.049)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة أكثر من 10 سنوات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن رغبة أصحاب الخبرة فئة (أكثر من 10) سنوات في مجال مهارات الحاسوب بالتغيير نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك لما وجدوا من نتائج إيجابية أثناء ممارستهم الإدارية، وأن هناك فعلاً إنجازاً للأعمال بأقل وقت وجهد معاً.

د) النتائج المتعلقة بمتغير الدورات التدريبية:

لحساب الفروق الاحصائية لمتغير الدورات التدريبية (1 - 3 دورات، أكثر من 3 دورات) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومتوسطات الرتب ومجموعها لكل فئة من فئات المتغير، وتم استخدام اختبار مان وتني Mann-Whitney لمعرفة نتائج الفروق بين العينتين على مستوى كل مجال من مجالات الأداة والأداة ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (15) نتائج اختبار مان وتني لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المجال	فئات المتغير	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Z	مستوى الدلالة Sig
المجال الأول	1 - 3 دورات	68	68.26	2321.00	1606.000	0.317	0.751
	أكثر من 4 دورات	90	65.89	6457.00			
المجال الثاني	1 - 3 دورات	68	79.15	2691.00	1236.000	2.261	0.024
	أكثر من 3 دورات	90	62.11	6087.00			
المجال الثالث	1 - 3 دورات	68	77.66	2640.50	1286.500	2.038	0.042
	أكثر من 4 دورات	90	62.63	6137.50			
المجال الرابع	1 - 3 دورات	68	78.00	2652.00	1275.000	2.049	0.040
	أكثر من 4 دورات	90	62.51	6126.00			
المحور الثاني	1 - 3 دورات	68	78.00	2752.00	1375.000	2.055	0.043
	أكثر من 4 دورات	90	62.51	7126.00			
	1 - 3 دورات	68	78.22	2659.50			

المجال	فئات المتغير	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Z	مستوى الدلالة Sig
الكلية للأداة	أكثر من 4 دورات	90	62.43	6118.50	1267.500	2.076	0.038

### • قيمة مستوى الدلالة عند (0.05).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (Z) غير دالة إحصائياً للأداة ككل حيث إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.038)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير الدورات التدريبية ولصالح فئة أكثر من 4 دورات، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي القيادات الإدارية بأهمية الإدارة الإلكترونية، وإن العصر هو عصر التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، واقتناعهم بأهمية الحاسوب لذلك لديهم دورات وخبرات كافية للتعامل مع تطبيقات ومهارات الحاسوب بشكل إيجابي.

خلاصة النتائج: أسفر البحث الحالي عن عدد من النتائج العامة، يمكن توضيحها في الآتي:

أن درجة الموافقة بأهمية تطوير الأداء لدى القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم (أمانة العاصمة صنعاء - محافظة ذمار) في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية في جميع مجالاته قد جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.14)

- وأن درجة موافقة أفراد العينة على آليات تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم (أمانة العاصمة صنعاء - محافظة ذمار) في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.10).

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة

البحث على مستوى الأداة ككل تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) وذلك على المستوى الكلي للأداة وعلى مستوى كل مجال من مجالات البحث.

### الاستنتاجات

أ- أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً أساسياً في تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في المحافظات، وهي تمثل نقلة نوعية لنقل طبيعة الأعمال التقليدية المملة إلى طبيعة أعمال إلكترونية حديثة، تواكب التطورات والمتغيرات المتسارعة عالمياً.

ب- أهمية تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في المحافظات في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية لما لها من آثار إيجابية عائدة على العملية التربوية والتعليمية.

ت- أن هناك حاجة لتوفير متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم في المحافظات في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

ث- وجود معوقات تواجه القيادات الإدارية في الإدارات تحول دون تحقيق أهدافهم التي يسعون إليها من خلال قيامهم في مجمل الأعمال الموكلة إليهم.

### توصيات البحث:

في ضوء الإطار النظري والمنهجي للبحث والدراسات السابقة، يوصي الباحث بالآتي:

- 1- ضرورة إدراك القيادات العليا في مراكز اتخاذ القرار لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العمل الإداري على مستوى مكاتب التربية بالمحافظات والمديريات.
  - 2- إشراك القيادات الإدارية في تصميم البرامج التنفيذية وتنفيذها وتقويمها معرفياً ومهارياً.
  - 3- نشر ثقافة تنظيمية في الأوساط الإدارية داخل الهياكل التنظيمية بمكاتب التربية والتعليم تدعم فكرة تبني الإدارة الإلكترونية.
  - 4- البحث عن جهات ومؤسسات داعمة لتمويل مشاريع احتياجات التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
  - 5- توفير البنى التحتية بمكاتب التربية والتعليم، وتوفير أجهزة حاسوب حديثة، وربط جميع الإدارات بشبكات الأنترنت.
  - 6- توفير المتطلبات الإدارية والبشرية والفنية والمالية اللازمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ثالثاً: مقترحات البحث:

في ضوء ما تم التوصل إليه البحث من نتائج يقترح الباحث إجراء البحوث والدراسات الآتية:

- 1- تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بمديريات محافظات الجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
- 2- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم (الأساسي - الثانوي) في الجمهورية اليمنية.
- 3- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم (الأساسي - الثانوي) في الجمهورية اليمنية.
- 4- إمكانية ربط إدارات مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات بوزارة التربية والتعليم إلكترونياً.
- 5- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بمديريات محافظات

- 1- ضرورة إدراك القيادات العليا في مراكز اتخاذ القرار لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العمل الإداري على مستوى مكاتب التربية بالمحافظات والمديريات.
- 2- إشراك القيادات الإدارية في تصميم البرامج التنفيذية وتنفيذها وتقويمها معرفياً ومهارياً.
- 3- نشر ثقافة تنظيمية في الأوساط الإدارية داخل الهياكل التنظيمية بمكاتب التربية والتعليم تدعم فكرة تبني الإدارة الإلكترونية.
- 4- البحث عن جهات ومؤسسات داعمة لتمويل مشاريع التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بمكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- 5- توفير البنى التحتية بمكاتب التربية والتعليم، وتوفير أجهزة حاسوب حديثة، وربط جميع الإدارات بشبكات الأنترنت.
- 6- توفير المتطلبات الإدارية والبشرية والفنية والمالية اللازمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 7- تأسيس مراكز متخصصة لإعداد وتدريب القادة التربويين في التعليم العام يواكب المتغيرات والتطورات التكنولوجية المعاصرة في ميادين الإدارات المختلفة وبناء قادة المستقبل

ثانياً: توصيات البحث:

في ضوء الإطار النظري والمنهجي للبحث والدراسات السابقة، يوصي الباحث بالآتي:

1. تبني الجهات العليا تطبيق الإدارة الإلكترونية التي من شأنها تعمل على تطوير أداء العمل الإداري على مستوى مكاتب التربية بالمحافظات والمديريات.
2. تطوير الأداء الإداري لجميع القيادات الإدارية بمكاتب التربية والتعليم بمحافظات ومديريات



[9] الركابي، كاظم نزار (2004) "الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

[10] العابدي، جميلة، بو جلال، عائشة، (2016)، "دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الحيلالي بونعامة- الجزائر.

[11] العلاق، بشير عباس (2005)، "الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية.

[12] الشراوي، محمد (2003) إدارة المدارس بالجويدة الشاملة، ط2، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.

[13] الوصابي، فاطمة علي محمد إسماعيل (2021)، "الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء الهيئة العامة للاستثمار في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة صنعاء، اليمن.

[14] بكري، أحمد (2012) بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين"، رسالة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية.

[15] بن شيخان، وسيلة شيخ، (2020)، "علاقة أخلاقيات العمل الإداري وتحسين الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء-اليمن.

[16] حمزة، جهرة، (2019)، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة على الولاية المنتدبة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خضير سكرة، الجزائر.

[17] زريق، إيمان، أمنة بهلول (2018)، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية- دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية العربي بن مهدي، المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الأعمال والاتصال، جامعة ماي، الجزائر.

[18] قدوري، سجر (2016) الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصورة، العدد 14، خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، مصر.

الجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

## قائمة المراجع

### أولاً المراجع العربية

[1] إبراهيم، مجدي عزيز (2011) التقنيات التربوية رؤى لتوظيف وسائط الاتصال وتكنولوجيا التعليم، (ط1)، دار الحكمة القاهرة، مصر.

[2] أبو شيخة، نادر (2008) إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[3] آل مكي، عواطف بنت إبراهيم بن علي (2011)، المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

[4] الإبراهيم، عدنان بدري (2010)، العلاقة بين المدارس الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة ميدانية لدى مديري وضباط تدريب مراكز التدريب المهني في الأردن)، مجلة جامعة دمشق، 26(4)، الاردن.

[5] أحمد، عبد الله سعيد، (2010) "برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة تعز في ضوء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.

[6] الخاسي، محمد مرشد علي، (2017)، "دور أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي لوزارة التربية والتعليم"، رسالة ماجستير غير منشورة، صنعاء، اليمن.

[7] الخالد، ياسر محمد عبد العزيز (2018)، دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الكلي للمدارس الأهلية"، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.

[8] الدحياني، ناصر سعيد علي محسن (2010)، "اتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

- [19] عون، مطيع حامد علي (2010)، " تقويم البرنامج التدريبي لمديري ووكلاء مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المتدربين في محافظة تعز، رسالة ماجستير، جامعة تعز، كلية التربية، اليمن.
- [20] غانم، إبراهيم طاهر علي (2021)، " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [21] موسى، سالم صالح محمد، (2018)، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- [1] -Elsaadani, Mohammed (2020) "Investigating the Effect of Management on Customer Service Performance," Jubail University College, Kingdom of Saudi Arabia.
- [2] Hamidnzzaman (2006) "Extent of Use, Perception and Knowledge of Hospital Information System by Staff Physicians."
- [3] Seresht, H (2009), "E. Management Barriers and Challenges in Iran. PHD. Dollamed Tabattbe University."
- [4] Rawash, Hassan, N (2014): "Electronic Management's Contribution To The Development of Management Functions," Journal of Academic Research International, (5), September, Gadara University, Jordan.