

## دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة"

د. فداء ناصر<sup>١\*</sup>

غنوة رمضان<sup>٢\*\*</sup>

(تاريخ الإيداع ١٨ / ١٠ / ٢٠٢٠. قُبِلَ للنشر في ١٨ / ١١ / ٢٠٢٠)

### □ ملخص □

يهدف البحث إلى دراسة دور تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، والتعرف على أهم متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تم تناول دراسة وتحليل المتطلبات التالية: البشرية، الإدارية، المالية، القانونية، والتقنية. تم إجراء البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على العاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، وقد بلغت عينة الدراسة 65 عامل، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإصدار 24 في تحليل البيانات، وقد تم التحقق من الصدق البنائي وثبات الاستبانة، ثم تم اختبار الفرضيات الفرعية الخمس المتعلقة بالدراسة باستخدام معامل التباين الاحادي. توصلت الباحثة إلى عدة نتائج منها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية (البشرية، الإدارية، المالية، القانونية، والتقنية) في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، وأن أكثر المتطلبات تأثيراً بتطبيق الإدارة الإلكترونية هي توافر المتطلبات القانونية، التي تفسر 20% من تغير المتغير التابع وكذلك ما يتعلق بالمتطلبات المالية، حيث تسهم في تفسير 19% من تغير المتغير التابع. كما قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي من شأنها العمل على تحسين توافر المتطلبات المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية. الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية - المتطلبات البشرية - المتطلبات الإدارية - المتطلبات المالية - المتطلبات القانونية - المتطلبات التقنية - الأداء الوظيفي.

\*أستاذ مساعد - إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - سورية.

\*\*متدربة في المعهد الوطني للإدارة العامة - الدفعة 16 - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - دمشق - سورية.

## The Role of Electronic Management in Developing Employees' Job Performance ((A Study in Each of the Ministry of Communication and Technology and the National Network Services Authority))

Dr. Fidaa NASSER\*  
Ghiwa Ramadan\*\*

( Received 18 / 10 / 2020 . Accepted 18 / 11 / 2020 )

### □ ABSTRACT □

The research aims to study the impact of the application of electronic management on the job performance of workers in each of the Ministry of Communications and Technology and the National Authority for Network Services. Also, to identify the most important requirements for the success of the application of electronic management in addition to studying and analyzing the following requirements: human, administrative, financial, legal, and technical.

The study has been done by relying on the descriptive and analytical approach by distributing a questionnaire to workers in each of the Ministry of Communications and Technology and the National Network Services Authority. The sample was 65 workers and the statistical program that was used in analyzing the data is SPSS version 24. Initially, the structural validity and stability of the questionnaire have been verified, Then the five sub-hypotheses related to the study were tested using the coefficient of variance.

The researcher reached several conclusions, including: There is a statistically significant impact of the requirements of the application of electronic management (human, administrative, financial, legal, and technical) in developing the job performance of workers, and that the most influential requirements for the application of electronic management are the availability of legal requirements, that explain 20% of the change of the dependent variable as well as what is related to the financial requirements, as it contributes to explaining 19% of the change of the dependent variable.

At the end of the research, there is a set of recommendations that would improve the availability of requirements related to the application of electronic management.

**Keywords: Electronic Management, Human Requirements, Administrative Requirements, Financial Requirements, Legal Requirements, Technical Requirements, and Job performance.**

---

\*.prof. Doctor- BUSINESS Management-faculty of Economics-Damascus university- SYRIA.

\*\*A trainee in the National Institute of Public Administration(INA) – Group16- Ministry of Higher Education and Scientific Research-SYRIA.

## 1/ المقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة العديد من التطورات بكافة المجالات ومنها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حملت هذه التطورات الكثير من التغيرات الجذرية والتحويلات المباشرة على كافة مناحي الحياة وأساليب التعامل، الأمر الذي فرض ضرورة التجاوب السريع لهذه التغيرات، لاسيما على المستوى الإداري بتغيير الإدارة لنهجها وأسلوب عملها ليتسنى لها مواكبة هذا التطور وتحقيق رغبات المجتمع المتزايدة بأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن، عن طريق إدماج تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري بما يسمى الإدارة الالكترونية، هذا المصطلح الذي أصبح مقترنا بالقدرة على استخدام الأساليب الالكترونية واستغلال الثروة المعلوماتية، بما ينعكس على فعالية العمل الإداري، ومن أبرز الجوانب تأثراً بالإدارة الالكترونية هو الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يعد من أهم المقاييس المحددة لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية، لما لها من دور في تحسين كفاءة أداء العاملين وتخفيف النفقات وتحسين جودة العمل.

## 2/ مشكلة البحث:

تعاني أغلب مؤسسات ومنظمات القطاع العام من مشكلة الروتين والبيروقراطية وتعقيد الإجراءات والبطء بالتنفيذ وصعوبة الحصول على المعلومات واسترجاعها بالدقة والسرعة ومن ضياع الكتب وكثرة المعاملات الورقية التي تأخذ حيزاً مكانياً كبيراً، مما يؤثر على كفاءة الأداء للجهة العامة ككل، ويؤثر أيضاً على الأداء الوظيفي للعاملين، مع بعض العاملين، واتباع أسلوب الملاحظة، تبين وجود هذه الظواهر التي قد تختلف نسبتها بين جهة عامة وجهة عامة أخرى، الأمر الذي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، ليصبح من الضروري العمل على حل هذه المشكلات باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة ومن أهمها الإدارة الالكترونية، ومنه تنبع مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل التالي:

هل تعيب الإدارة الالكترونية دوراً في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين ضمن (وزارة الاتصالات والتقانة، الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة)؟ وبالتالي تتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ١- ما مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية (البشرية، المالية، الإدارية، القانونية، التقنية)؟
- ٢- ما هو دور تطبيق الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين؟
- ٣- ما أكثر المتطلبات أهمية وتأثيراً والمتعلقة بالتطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية؟
- ٤- ما هي أهم الجوانب التي يجب العمل عليها للتطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية؟

## 3/ أهمية البحث وأهدافه:

### 1.3/ أهمية البحث:

**الأهمية العلمية:** يستمد البحث أهميته من أهمية موضوع الإدارة الالكترونية التي أصبحت مطلباً ملحاً في ظل التطورات الرقمية والمعلوماتية المتسارعة في عصرنا الحديث، بالإضافة إلى إثراء الدراسات السابقة في مجال الإدارة الالكترونية بدراسة العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي، وفي معرفة النتائج المتوقعة لحسن تطبيقها في المؤسسات الحكومية ووضع الحلول الملائمة لذلك.

✓ **الأهمية العملية:** الاستفادة من نتائج البحث في تطوير تطبيق الإدارة الالكترونية في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، ووضع حلول للتحديات التي تنتج من تطبيقها، وتقديم توصيات بما يحقق رفع مستوى أداء العاملين، الأمر الذي ينعكس بالتالي على أداء وعمل وزارة الاتصالات

والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، بصفتها الجهتان المعنيتان بأمور التقانة والاتصالات والمعلوماتية وتطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية.

### /2.3/ أهداف البحث:

- ١- يهدف البحث للتعريف بمفهوم الإدارة الإلكترونية والمتطلبات الأساسية لتطبيقها بفعالية في المنظمات.
- ٢- الإضاءة على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال توافر المتطلبات المتعلقة بتطبيقها.
- ٣- تحديد أهم المتطلبات الضرورية التي يجب العمل عليها لتسهيل الانتقال الناجح لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

### /4/ فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وعلية تنفرع عدد من الفرضيات الفرعية:
- ١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.
  - ٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.
  - ٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات القانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.
  - ٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.
  - ٥- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.

### /5/ منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع الرأي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها بدقة، وذلك لاستخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات.

### /1.5/ أدوات جمع البيانات:

- **البيانات الثانوية:** تم جمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري من الرسائل والأبحاث السابقة والكتب العلمية التي تبحث في موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي .
- **البيانات الأولية:** تم جمعها باستخدام استبيان، مكون من قسمين الأول يتعلق بتوافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين ذو الخبرة، طُلب منهم قراءة عبارات الاستبانة وابداء ملاحظاتهم حولها من حيث دقة الصياغة اللغوية لل فقرات، ومدى انتماء الفقرات لمجالها، ومدى مناسبة الفقرات لما وضعت له، بالإضافة إلى إجراء الباحث كافة اختبارات الصدق والصلاحية للتأكد من سلامته، أما القسم الثاني فيتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين.

## 2.5/ مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، وتكونت عينة البحث العشوائية من معاوني وزراء (الإدارة العليا)، المدراء على مستوى الإدارة الوسطى، معاوني مدراء ورؤساء دوائر وبعض الفنيين على مستوى الإدارة الدنيا (التشغيلية)، بلغت العينة 65 عامل (توزعت بين 45 عامل في وزارة الاتصالات والتقانة، و20 عامل في الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة).

## 3.5/ حدود البحث:

**الحدود العلمية:** اقتصرت الدراسة على خمس متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي (المتطلبات البشرية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات القانونية، المتطلبات المالية، المتطلبات التقنية) كمتغير مستقل، ومتغير تطوير الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

**الحدود المكانية:** وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة.

**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الشهرين التاسع والعاشر من العام 2020م.

## 6/ الدراسات السابقة:

١- دراسة (العقابي والربيعة، 2018) بعنوان "تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية"، تمثل الغرض من هذه الدراسة "تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، والتي تتمثل بالمتطلبات (الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، الأمنية)، شملت عينة الدراسة 132 عامل في شركة التأمين العراقية العامة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من ضمنها توفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة المبحوثة، وأشارت الدراسة إلى أعلى تأثير للمتطلبات التقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبينت أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تظهر في السرعة في إنجاز العمل بدقة كبيرة و توفير الوقت والجهد وزيادة كفاءة العاملين، بالإضافة إلى تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية وزيادة كفاءة العمليات الإدارية في الشركة.

٢- دراسة (بسمة وهيبة، 2018) بعنوان "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية". تمحورت الدراسة بتساؤل حول مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات بظل التحولات العديدة التي تحيط بهذه العملية، وتم الدمج بين المنهج الوصفي والتحليلي وذلك برصد الظاهرة في مختلف أبعادها وبين المنهج المقارن للتعرف على وضع البلدان العربية بالنسبة لتطبيقها لنظام الإدارة الإلكترونية بالمقارنة مع باقي دول العالم، ووجدت الدراسة أن الموظفين يرون أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة ملحة نتيجة فشل الإدارة التقليدية استناداً على إجابات عينة الدراسة، وأيضاً بينت الدراسة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في بلدية امشدة وتطبيقها مما يؤدي لتقديم أحسن الخدمات.

٣- دراسة (ALKHSABAH، 2017) [a]:

**"The reality of use of Electronic Management and its impact on job performance in Tafila Technical university.**

**"واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلة التقنية"**  
هدفت الدراسة للتعرف على واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلة التقنية (TTU) وإبراز نقاط القوة والضعف في تطبيقها وذلك لمعالجة أوجه القصور، التي تسهم بحسن

تطبيقها، تم خلال الدراسة تصميم وتطوير استبيان لجمع البيانات، تم توزيع (260) استبانة على الموظفين ممن يعملون في TTU واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS في التحليل، خلصت الدراسة الى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع حسب تصورات وحدات المعاينة حيث بلغ المتوسط ( 4.10) والأهمية النسبية 82% ، أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي، توصي الدراسة بضرورة تطوير التشريعات واللوائح الحالية القابلة للتطبيق بحيث تتماشى مع المعاملات الإلكترونية الناتجة عن الإدارة الإلكترونية والمواد البشرية وتقنيات القوة اللازمة لدعم وممارسة الإدارة الإلكترونية في جميع الأعمال الإدارية في TTU.

#### ٤- دراسة (الحسيني والخيال، 2013) بعنوان "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة لتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك بن عبد العزيز، وتحديد معوقات تطبيقها، وتقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبيانها على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من 248 ، أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادة، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، بالإضافة أن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة بسيطة، وأخيرا حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها.

#### ٥- دراسة (HAINES And LAFLEUR,2008) Information technology effectiveness Human resource roles and effectiveness, Human Resource Management "

##### "فعالية تكنولوجيا المعلومات أدوار الموارد البشرية وفعاليتها، إدارة الموارد البشرية"

يهدف البحث لاستكشاف الأثر المحتمل لتكنولوجيا المعلومات (IT) على وظائف وفعالية الموارد البشرية، والتعرف على استخدامات تكنولوجيا المعلومات، تم إجراء دراسة استقصائية على عينة شملت 1556 من كبار المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في الشركات الكندية الرائدة، من أهم نتائج الدراسة لضرورة إشراك الموارد البشرية في الوظائف الاستراتيجية، واعتبارهم عامل مهم في التغيير، وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) والفعالية التقنية والاستراتيجية في وظائف الموارد البشرية.

#### ٦- دراسة (SERESHT and others,2008) E-management; Barriers and challenges

##### "عوائق وتحديات الإدارة الإلكترونية في إيران"

يعرض هذا البحث أبرز العقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران، اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي شملت عينة البحث 45 هيئة، تضمنت هيئات عامة وخاصة، بلغت أعداد الاستبانة الموزعة 200، توصلت اليها البحث لأهم النتائج وهي أن أكثر العقبات التي تمنع تطبيق الإدارة الإلكترونية هي العوامل الثقافية بسبب الجهل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والوعي لدورها الهام ،بالإضافة إلى معوقات تنظيمية بسبب ضعف قنوات الاتصال في المنظمات والافتقار للموارد المالية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وبينت أن العوامل البشرية والتقنية أقل العوامل أهمية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: إن الدراسة الحالية تدرس تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث توافر المتطلبات (البشرية، الإدارية، القانونية، المالية، التقنية) مجتمعة بوصفها عوامل قد تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين، كما يتميز هذا البحث بمكان التطبيق حيث تمت في البيئة السورية وبشكل خاص في وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة في محافظة دمشق، بينما تمت الدراسات الأخرى في البيئة الأجنبية والعربية.

## 7/ الإطار النظري للبحث:

1.7/ مفهوم الإدارة الإلكترونية: بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية، إلا أنه يوجد العديد من التعاريف نذكر منها:

- مصطلح مكون من مقطعين أساسيين: المقطع الأول (الإدارة) وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال والمعلومات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، بينما يقصد بالمقطع الثاني (الإلكتروني) أنه يتم أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل والوسائط التكنولوجية المتعددة (غنيم، 2004).

- استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة إلكترونياً) ووظائف الشركة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني) (نجم، 2004).

- عملية مكنته جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على تقنية المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة، في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً (السالمي، 2006).

نستنتج من ذلك أن الإدارة الإلكترونية نمط اداري متطور يستخدم منجزات التقنية بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية لتنفيذ العمليات الإدارية بمميزات نوعية تنقلها إلى مصاف المستقبل.

2.7/ خصائص الإدارة الإلكترونية: إن اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى الإلكتروني المبني على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، جعلها بشكلها الإلكتروني تتمتع بخصائص متعددة نذكر منها (الطيب وعامر، 2017):

- ١- السرعة في إنجاز العمل وتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة.
- ٢- المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان فهي تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط.
- ٣- المحتوى التقني الفائق الجودة فهي تعطي نتائج دقيقة لا مجال للخطأ فيها وتقدم الخدمة وفق برنامج وقاعدة بيانات دقيقة.
- ٤- تقوم على المعاملات الورقية والتقليل من مرور المعاملة بأكثر من موظف ومن ضياع تخفيض التكاليف بالاستغناء عن الكثير من المعاملات والوثائق الرسمية.
- ٥- سهولة الاستعمال وتبسيط الإجراءات بإتمام الإجراءات ببساطة وبخطوات محددة.
- ٦- تقوم على الشفافية بتحويل العلاقة القائمة بين الإدارة والمواطن من علاقة ملؤها السرية إلى علاقة شفافة ومشاركة وتناغم، فتقلل بذلك من الضبابية والفساد.

٧- تتسم بالتغير المستمر فهي بحالة تغير متواصل، تسعى بانتظام إلى تحسين ما هو موجود ورفع مستوى الأداء.

٨- وسيلة جديدة للرقابة لما تتمتع به من نظم تقنية حديثة ومن إمكانيات التحليل والمراجعة آلياً للأنشطة المختلفة.

**3.7/ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:** إن مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ الهدف منه وتحقيق النجاح المطلوب يستلزم توافر متطلبات عديدة والتي هي:

**أولاً. المتطلبات البشرية:** يُعد المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق الانتقال لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وكلما كانت هذه الكوادر مؤهلة ومدربة ومستعدة لاستقبال التغيير وتقبله واستعماله كلما كانت فرص التغييرات في المنظمة أكثر، وقد حدّد (العلاق، 2005) جملة من المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية أهمها:

١- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.

٢- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

٣- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.

٤- التمكين الإداري (Empowerment) للأفراد من أجل اتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجي، أكدت (شهيناز، 2013) أن تطبيق الإدارة الإلكترونية تتطلب إحداث تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، كما ركز كل من (عبد الناصر وقريشي، 2011) على تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين، بإعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة التحول الجديد بما في ذلك اعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، فضلاً عن توعية أفراد المجتمع بثقافة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات الإدارة الإلكترونية، كما بين (Qatawneh & A Butayeh, 2012) بأن اختيار الأفراد المناسبين ذي المهارات والسلوك المطلوب سوف يقلل التكلفة والوقت اللازم لتدريب الموظفين الجدد، ويساعد المنظمة للقيام بمهامها بالشكل الأفضل.

**ثانياً. المتطلبات الإدارية:** يؤكد (زريق وبهلول، 2018) بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التطوير والتغيير واعتماد الأساليب الإدارية الحديثة وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات بحيث تشمل كلاً مما يلي:

١- وجود استراتيجية وخطط لتأسيس الإدارة الإلكترونية، والتي تتضمن عدد من الخطوات هي (القحطاني، 2006):

١- تشكيل لجنة عليا تتولى مشروع الإدارة الإلكترونية.

٢- وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية.

٣- الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية في الدراسة ووضع الخطط.

٤- التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية أو أهلية.

٥- الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع او المشاركة في بعضها.

٦- تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية.

٢- إحداث تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتحول من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي باستحداث وحدات تنظيمية جديدة أو الغاء أو دمج الوظائف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) (الغوطي، 2006).

٣- توافر الإرادة السياسية والتزام ودعم من القيادة، بتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق المشروع والتقييم الدوري للمستويات التي وصلت إليها في التنفيذ، بالإضافة لضرورة اقتناع القيادة لأهمية الثقافة الرقمية والعمل على نشرها بين الموظفين والعاملين في المنظمة من خلال البرامج التدريبية وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة والتي ستعكس على المستفيدين من الخدمة (ياسين، 2005).

**ثالثاً. المتطلبات المالية:** تعد من العوامل الرئيسية المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، فبدون المتطلب المالي لا يمكن القيام بأي مشروع، وأكد (مختار، 2019) بأن عملية التحوّل لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتطلب تخصيص أموال كافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية لكي تضمن الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، وتتضمن بحسب (زريق وآمنه بهلول، 2018):

١- تحسين مستوى البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر.

٢- رصد ميزانية مستقلة للمشروع يتم مراجعتها دورياً.

٣- توفير العدد الكافي من مزودي خدمة الانترنت بأسعار مقبولة.

٤- توفير التمويل لإجراء الصيانة الدورية وتدريب الكوادر البشرية لمواكبة التطورات العالمية، والتي تعد من المتطلبات الضرورية التركيز عليها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

**رابعاً. المتطلبات القانونية:** تتضمن وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية من تنظيم نشر المعلومات ومراعاة سرية البيانات المتداولة على الشبكات والمحافظة على حقوق الملكية الفكرية وكذلك تحديد الإجراءات العقابية الخاصة بالمتورطين في الجرائم الإلكترونية، وتوفير إجراءات آمن معلومات لحفظها، والتي يذكرها (الصرفي، 2007) بأنها:

١- تركيب جدار ناري: جدار للحماية أشبه بشرطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من خدمات الانترنت بهذه الخدمات أو بمنعها تبعاً للسياسة الأمنية للشركة.

٢- التشفير: يعد أحد النظم الأساسية التي تحقق تأمين كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.

يُستنتج مما ذكر أنه من الطبيعي عند البدء بتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، الانتباه إلى الجانب الأمني المتعلق بها وإعطائه الأهمية القصوى نظراً لما يشمل عليه التغيير من الانتقال إلى أرسيف إلكتروني، قد يعرض المنظمة لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على الوثائق الرسمية وكشفها أو تخريبها.

**خامساً. المتطلبات التقنية:** تشمل توافر عناصر مترابطة ومتكاملة، لا يتم أحدها إلا بتوافر الأخرى وهي:

١- عتاد الحاسوب من (الحاسب الآلي، المعالج الدقيق، اللوحة الرئيسية، القرص الصلب، إضافة إلى الملحقات من طابعات، سماعات..)، بحيث يتم من خلالها استقبال البيانات وتخزينها للوصول إلى النتائج المطلوبة (أبو العلا، 2013).

٢- البرامج (software) تسمى البيئة التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية تتكون من برامج النظام مثل نظام التشغيل، نظام إدارة الشبكة، مترجمات لغة البرمجة وغيرها، وبرمجيات التطبيقات مثل برامج التطبيقات

العامة (مستعرضات الويب، والبريد الإلكتروني وقواعد البيانات وغيره)، وبرامج التطبيقات الخاصة المتنوعة (برامج المحاسبة وبرامج إدارة المشاريع وغيرها) (الحسيني والخيال، 2013).

٣- شبكات الاتصال وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، يمكن لمستخدميها نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم وأهم هذه الشبكات :١-الانترنت internet عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة، تمكن مستعمليها من الوصول الى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب (شواي، 2016). ٢-الانترنت intranet عبارة عن الشبكة الخاصة بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الانترنت، ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات (ادريس، 2005) ٣- شبكة الاكسترانت الشبكة التي تربط شبكات الانترنت الخاصة بالشركات والزبائن ومراكز الأبحاث التي تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية لكل شركة (شواي، 2016).

٤- صناعات المعرفة Knowledge Workers وهم الخبراء والمختصين والمديرون والمحليون، فهم يعتبروا رأس المال الفكري للمؤسسة ويمثلون البنية الأساسية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية (شواي، 2016)، وبالتالي فلا بد من توافر البنية التحتية بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات والمعلومات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيرها للأفراد والشركات والمنظمات.

#### /4.7/ مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الموظف الوظيفي ومدى انسجامه مع العمل وحاجته للتطوير أو قصوره في أداء واجبات وظيفيه وبالتالي فهي وسيلة إصلاح وتطوير، من التعاريف المتعلقة به: -النتائج الفردي من حيث الجودة والكمية المتوقعة من كل موظف في وظيفة معينة، وذلك من خلال الدافع والإرادة والقدرة على القيام بهذه الوظيفة (MOHAMAD & TAIS، 2016).

-المجهود والمهام الذي يقوم به الموظف في وظيفته، للوصول إلى الأهداف المحددة مع مراعاة القواعد التنظيمية للعمل من انضباط وإنجاز المهام الوظيفية وعلاقات العمل مع الرؤساء والزملاء (السلنتي وآخرون، 2018). - الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الكفاءة والفعالية في العمل وبما يساهم في انجاز وتحقيق أهداف الإدارة (SILJANEN، 2010).

- أحد الموضوعات الرئيسية في السلوك التنظيمي بصفة عامة ونظرية التنظيم الإداري بصفة خاصة (مرسي، 2013).

بذلك نجد وجود فوارق بسيطة في تعريف الأداء الوظيفي، فمنهم من يقرر أن الأداء ناتج عن سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من يعتبر أن الأداء هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة، وهناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد.

#### /5.7/ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: يعد العنصر البشري أحد مقومات الإنتاج الأساسية ومن العوامل

الأساسية لنجاح المنظمات، يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي: ١- عوامل إدارية: أشار (الشنطي، 2006) إلى بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء

وهي:

- غياب الأهداف المحددة المتعلقة بالأعمال التي تقوم بها المنظمات.
- عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة من التخطيط وصنع القرارات، ينتج عنها ضعف الشعور بالمسؤولية، وبالتالي تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- عدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين مستويات الأداء والمردود المادي والمعنوي، الذي يحصلون عليه من مكافآت وعلاوات وحوافز.
- مشكلات الرضا الوظيفي، فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وانتاجية أقل والعكس صحيح.
- التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين.

٢- عوامل إنسانية: تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل، بما يتضمنه من معرفة وتعليم وخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرات الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد (العربي، 2012).

٣- عوامل فنية: تشمل استخدام التقنيات الحديثة والهيكلة التنظيمية وطرق وأساليب العمل، فنوعية التقنيات المستخدمة وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل، جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام (العربي، 2012).

٤- عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي منها خصائص العمل، الرقابة الفعالة، والعلاقات الاجتماعية التنظيمية ونوعيتها ونظام الحوافز والأجور، الاتصالات داخل المنظمة، الانتظام أو عدمه في العمل، الخصائص الديمغرافية مثل: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي وغيرها (العربي، 2012).

#### **6.7/ عناصر الأداء الوظيفي: عناصر الأداء الوظيفي هي: (بو العيش، 2013):**

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة.

٢- نوعية العمل تشمل القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وفي مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة.

كمية العمل المنجز وتتمثل بمقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٣- المثابرة والثوق تشمل الجدية والتفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

#### **7.7/ مؤشرات الأداء الوظيفي: تتمثل هذه المؤشرات والتي تتحد من خلالها فعالية الأداء الوظيفي في:**

١- رضا العامل عن العمل: تعبر عن مدى قبول الفرد لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل (خليفات، والملاحمة، 2009).

٢- الرضا الجماعي والتعاون مع الزملاء: تُعبر عن شبكة العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد، والتي تعمل على ترابط وتماسك أفرادها، مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم (بن رحمون، 2014).

٣- معدل الإنتاج: يقصد به مزج الموارد المتنوعة وتحويلها لسلع وخدمات، وبالتالي خلق المنفعة أو زيادتها (بوعوية، 2007).

٤- التغيب: حيث أن معدل التغيب الشائع في المنظمات يتراوح بين (3%-6%)، فإذا زاد عن 6% يعد مؤشراً سلبياً لسوء الأداء (بوعامة، 2010).

٥- التنقلات والاستقالات: زيادة التنقلات داخل المؤسسة يخلق نوعاً من صعوبة التكيف للموظف مع عمله، بالإضافة أن كثرة التنقلات تدل على وجود اضطراب في العمل (العنزي، والساعدي، 2007).

### 8.7/ تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للعاملين:

يسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بإحداث أثر إيجابي في المنظمة، يظهر من خلال زيادة كفاءة العاملين ومعدل انجاز المهام والواجبات بدقة وسرعة واتقان العمل ضمن الوقت المحدد، فالتسهيلات التي وفرتها الإدارة الإلكترونية ساهمت في تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات متعددة، لاسيما في زيادة قدرة الوصول للمعلومات المطلوبة بالسرعة المناسبة وزيادة قدرة الاتصال والتواصل مع الآخرين والمساهمة بعملية التخطيط وصنع القرار بطرحهم لأفكار جديدة داخل المنظمة، وزيادة القدرة على الإسهام الشخصي في تحقيق أهداف المنظمة (غريسي، 2013)، بالإضافة إلى تعزيز روح العمل الجماعي ضمن المنظمة، فيشعر العامل بأهمية وجوده ضمن المنظمة ويصبح بالتالي أكثر قدرة على تحمل المسؤولية وأكثر التزاماً واحتراماً للنظام، كذلك فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل العامل أكثر اندماجاً مع التغيرات الحاصلة في العالم الخارجي من خلال مواكبته لأحدث الاكتشافات والتطورات التكنولوجية وتطبيقها، مما يخلق الرغبة لتحسين وتطوير قدراته ومعارفه بشكل دائم لمواكبة التطور العلمي التقني الحاصل خارجياً، ومن انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية تقليل الأخطاء في العمل وتمكين العاملين من الحصول على نتائج دقيقة لعملهم وإمكانية مراقبته ومتابعته، مما يساعد على زيادة الإنتاجية، ويرفع من مستوى الولاء الوظيفي والدافعية لديهم، مع العلم أنه كلما كان ناتج الأداء الوظيفي للعاملين مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها (البراهيم فيصل بن فهد، 2008).

### 8/ الدراسة العملية:

تم توزيع استمارات الاستبيان على العاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، بلغ عدد الاستمارات الموزعة 75، وكانت الاستبانة الصالحة للاستخدام 65، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في ترميزها.

### 1.8/ قياس الصدق والثبات:

- ثبات الاستبانة: يشير الثبات إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يُستخدم فيها، تم قياس ثبات متغيرات الدراسة بواسطة مقياس Cronbach's Alpha وقد بلغت قيمة المقياس لجميع متغيرات الدراسة 91% وهي أكبر من 60%، تُعد قيمة جيدة جداً ومطمئنة.

الجدول رقم (1) معامل ثبات ألفا كرونباخ

المتطلبات	المتطلبات البشرية	المتطلبات الإدارية	المتطلبات المالية	المتطلبات القانونية	المتطلبات التقنية	لكافة متغيرات الدراسة
.884	.936	932	.916	.839	.910	Cronbach's Alpha
4	6	5	6	7	28	عدد العبارات N

المصدر من إعداد الباحثة

- **الصدق البنائي:** يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الاستبانة الوصول إليها، ومدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المدروس (متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية) وبين الدرجة الكلية للمقياس.

الجدول رقم (2) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المدروس والدرجة الكلية له

المتطلبات التقنية	المتطلبات القانونية	المتطلبات المالية	المتطلبات الإدارية	المتطلبات البشرية	معامل الارتباط بين كل محور من محاور المتغير والدرجة الكلية له	المقياس الكلي لعناصر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
.317 <sup>a</sup>	.455 <sup>a</sup>	.437 <sup>a</sup>	.435 <sup>a</sup>	.355 <sup>a</sup>	معامل الارتباط	
000	.000	.000	.000	.000	المعنوية	

المصدر من إعداد الباحثة بحسب نتائج برنامج spss

يوضح الجدول السابق أن ارتباط كل سؤال مع البعد الذي يقيسه وهو (الأداء الوظيفي) طردي موجب ولكن ضعيف نسبياً أقل من 0.5 يتراوح بين (0.31-0.45) ويعد مقبول إحصائياً فهو يدل على مدى قدرة كل بعد في تفسير وقياس البعد الذي يقيسه، نستنتج أن الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

**2.8/ الإحصاءات الوصفية والتكرارات:**

تم استخدام المتوسط الحسابي، وتم تحديد الطول الفعلي لكل خلية بتقسيم المدى على عدد الخلايا ( 8 = 4/5)، وبذلك يمكن تحديد تقييم لكل إجابة (إذا كان المتوسط بين 1-1.8 التقييم منخفض جداً، ومن 1.8-2.6 أقل التقييم منخفض، 2.6-3.4 أقل التقييم متوسط، 3.4 - أقل التقييم مرتفع، أكثر من 4.2 التقييم مرتفع جداً).

الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة وهي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

النسبة المئوية	أكثر التكرارات	الانحراف المعياري	التقييم	المتوسط الحسابي	بعض الأسئلة لكل بعد:	البعد
30%	غير موافق بشدة	1.22	منخفض	1.91	يتوفر لدى المنظمة العدد الكافي من الكوادر البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	البشري
26%	غير موافق	0.86	منخفض	1.97	تقوم المنظمة بتقديم دورات وورشات متخصصة متعلقة بالإدارة الإلكترونية	
32%	موافق	0.63	مرتفع	3.43	إجراءات العمل الحالية قابلة للأتمتة بما يتناسب مع تطبيق الإدارة الإلكترونية	الإداري
32%	حيادي	0.65	متوسط	3.29	تقوم المنظمة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبرات لتقديم المشورة فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية	
25%	غير موافق	0.87	متوسط	2.98	يتوفر الدعم المالي لشراء التجهيزات الضرورية	المالي
40%	غير موافق	0.89	متوسط	2.71	يتوفر الدعم المالي لتدريب الموارد البشرية وتأهيلهم	
29%	موافق	0.87	متوسط	3.12	يتوفر في المنظمة تشريعات وضوابط لحماية أمن	القانوني

المعلومات وسريتها					التقني
23%	موافق	0.94	متوسط	2.88	
33%	موافق	0.95	متوسط	3.14	يوجد ربط إلكتروني ما بين دوائر وأقسام المنظمة
37%	موافق	0.78	مرتفع	3.69	يتوفر أنظمة حماية متطورة لحماية البيانات يتم تحديثها
47%	موافق	0.57	مرتفع	4.05	لدى الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
35%	موافق بشدة	0.66	مرتفع جداً	4.46	أسعى لأداء المهام ضمن الوقت المحدد بدقة بأقل مستوى من الأخطاء
31%	موافق بشدة	0.98	مرتفع جداً	4.20	أهتم وأشترك بطرح أفكار إبداعية
46%	موافق بشدة	1.00	مرتفع جداً	4.45	لدي حصيلة معارف تساعد في إنجاز العمل

## المصدر من إعداد الباحثة

من خلال تحليل الإحصاءات الوصفية للبعد الأول وهو توافر المتطلبات البشرية، فقد تراوح المتوسطات الحسابية للإجابات بين (2.77 - 2.88)، من الجدول رقم (3) بلغت أكثر التكرارات المتعلقة بتوافر العدد الكافي من الكوادر البشرية نسبة تكرر 30% غير موافق بشدة وبدرجة منخفضة، في حين بلغت نسبة التكرار لإجراء دورات تدريبية وورشات متخصصة بنسبة 26% غير موافق وبدرجة تقييم منخفض، المحور الثاني وهو توافر المتطلبات الإدارية، تراوح المتوسطات الحسابية للإجابات بين (1.97 - 3.14)، بلغت أكثر التكرارات ما يتعلق بقبالية أتمته الإجراءات الحالية بنسبة 32% موافق بدرجة تقييم مرتفع، في حين استعانة المنظمة بالجهات الاستشارية والخبرات بلغت أكثر نسبة الإجابات 32% حيادي وبدرجة تقييم متوسط.

الأسئلة المتعلقة بالبعد الثالث وهو توافر المتطلبات المالية، تراوح المتوسط الحسابي للإجابات بين (2.71 - 3.29) فيما يتعلق بسؤال توافر الدعم المالي لشراء التجهيزات الضرورية بلغت أكثر التكرارات غير موافق 25% بدرجة تقييم متوسط أما السؤال المتعلق بتدريب الموارد البشرية وتأهيلهم فيما يتعلق بالجانب الإلكتروني بلغت أكثر النسب المئوية تكراراً غير موافق 40% بدرجة تقييم متوسط، الأسئلة المتعلقة بالبعد الرابع وهو توافر المتطلبات القانونية فقد تراوحت متوسطات إجابات العينة بين (2.49 - 3.43)، فما يتعلق بتوافر تشريعات وضوابط لحماية أمن المعلومات وسريتها بلغت أكثر نسب الإجابات 29% بدرجة الموافق وبدرجة تقييم متوسط، أما السؤال بتوافر تشريعات تجرم وتعاقب على اختراق قواعد البيانات بلغت أكثر نسب الإجابات 23% بدرجة الموافق وبتقييم متوسط، أما الأسئلة المتعلقة بالبعد التقني فقد تراوحت متوسطات الإجابات للعينة بين (2.49 - 3.43)، فيما يتعلق بسؤال يوجد ربط إلكتروني ما بين دوائر وأقسام المنظمة بلغت نسب أكثر التكرارات لإجابات العينة 33% بدرجة الموافق بدرجة تقييم متوسط، أما السؤال يتوفر أنظمة حماية متطورة لحماية البيانات يتم تحديثها بلغت أكثر نسب الإجابات 37% بدرجة الموافق وبدرجة تقييم مرتفع، وأخيراً ما يتعلق بإجابات أسئلة المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي فقد تراوحت المتوسطات بين (3.88 - 4.54) منها ما يتعلق بالقدرة بتحمل المسؤولية بنسبة إجابات موافق 47% وبتقييم مرتفع، أما أداء المهام ضمن الوقت المحدد بمستوى منخفض من الأخطاء فكانت الإجابات الأكثر تكراراً موافق جداً بنسبة 35% بتقييم مرتفع

جداً، والمشاركة وطرح أفكار إبداعية بلغت تكراراتها موافق بشدة وبنسبة 31%، أما ما يتعلق بامتلاك حصيله المعارف بلغت أكثر الإجابات تكراراً موافق جداً بنسبة 46% .

### 3.8/ الإحصاءات الاستنتاجية **inferential Statistics**:

**اختبار صحة الفرضيات: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأساسية** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق

الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، والتي تتفرع عنها من الفرضيات الفرعية:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.

٢- لا أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات القانونية لتطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.

٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.

٥- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.

الجدول (4) يوضح معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، اختبار جودة النموذج، اختبار تأثير النماذج بالنسبة لكل متغير مستقل على حدا

Unstandardized		اختبار T. Test		معامل التحديد R-square	اختبار F. Test		Sig. (2-tailed)	معامل الارتباط مع الأداء الوظيفي	المتغيرات المستقلة (المتطلبات)
B	المتغير	Sig.	T		Sig	F			
(Constant)									
4.675	.200	.000	32.371	.126	.004	9.090	.004	.355**	البشرية
3.357	.300	.000	13.584	.189	.000	14.704	.000	.435**	الإدارية
3.428	.284	.000	15.044	.191	.000	14.883	.000	.455**	المالية
3.262	.332	.000	12.691	.207	.000	16.440	.000	.437**	القانونية
3.453	.260	.000	10.89	.100	.010	7.027	.010	.317*	التقنية

			1					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

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

المصدر من إعداد الباحثة

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

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي": يلاحظ من الجدول (رقم 4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في مكان الدراسة، بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (المتطلبات البشرية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)  $r=0.355^{**}$  وهو ارتباط طردي موجب متوسط عند مستوى دلالة 0.04 وهو أقل من 0.05، وباستخدام نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير توافر المتطلبات البشرية على الأداء الوظيفي، وُجد أن قيمة F المحسوبة والبالغة (9.090) أكبر من F الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى دلالة 0.04 وهي أقل من 0.05، وتبين أن معامل التحديد  $r^2=0.126$ ، وهذا يدل على أن (12.06%) من تغيرات المتغير التابع تتبع لتغيرات المتغير المستقل وبناءً على صلاحية النموذج، يتم إجراء تحليل الانحدار، فمن الجدول رقم (4) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة والبالغة (32.371) وهي أكبر بكثير من القيمة الجدولية ل t (1.99) عند مستوى دلالة 0.00. وهي أقل من 0.05، وبناءً على ذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد تأثير طردي جوهري لتوافر المتطلبات البشرية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل التالي: الأداء الوظيفي =  $4.675 + (0.200)$  توافر المتطلبات البشرية.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي": من خلال الجدول رقم (4) يتبين أن العلاقة بين توافر المتطلبات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين هي علاقة موجبة متوسطة وبقية قريبة من الجيد، حيث أن معامل الارتباط بلغ  $0.435^{**}$  عند مستوى دلالة 0.000. وهو أقل من 0.05 استخدمت الباحثة نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير توافر المتطلبات الإدارية على تطوير الأداء الوظيفي، من خلال الجدول كذلك يظهر أن قيمة F المحسوبة والبالغة (14.704) وهي أكبر من F الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى دلالة 0.000. وهي أقل من 0.05 ويتبين أن قيمة معامل التحديد يساوي (0.189)، وهذا يدل على أن (18.9%) من تغيرات التابع تتبع المتغير المستقل وبناءً على صلاحية النموذج تجري الباحثة تحليل الانحدار، من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن قيمة t المحسوبة والبالغة (13.584) هي أكبر من القيمة الجدولية (1.99) عند مستوى دلالة 0.000. وهي أقل من 0.05، وبناءً على ذلك نرفض فرض العدم ونقبل الفرضية البديل بأنه يوجد تأثير جوهري لتوافر المتطلبات الإدارية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي الشكل الآتي:

الأداء الوظيفي للعاملين =  $3.357 + (0.300)$  توافر المتطلبات الإدارية.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي". من خلال الجدول رقم (4) يتبين أن العلاقة بين توافر المتطلبات المالية وتطوير الأداء الوظيفي هي علاقة موجبة متوسطة وبقية قريبة جداً من الجيد، حيث أن قيمة معامل الارتباط بين المحورين بلغت  $0.455^{**}$  وعند مستوى دلالة 0.000. وهي أقل من 0.05 استخدمت الباحثة نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير توافر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة

الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي، حيث ظهر من الجدول رقم (4) أن قيمة F المحسوبة والبالغة (16.440) أكبر بكثير من F الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى دلالة 0.00 وهي أقل من 0.05، ويتبين أن قيمة معامل التحديد (0.191)، وهذا يدل أن (19.1%) من تغيرات المتغير التابع تتبع لتغيرات المتغير المستقل، وبناءً على صلاحية النموذج تجري الباحثة تحليل الانحدار، الذي يظهر منه بحسب الجدول رقم (4) أن قيمة t المحسوبة والبالغة (12.691) هي أكبر من القيمة الجدولية (1.99) عند مستوى دلالة 0.00. وهي أقل من 0.05، وبناءً على ذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد تأثير جوهري لتوافر المتطلبات المالية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:  $\text{تطور الأداء الوظيفي} = 3.428 + (0.284) \text{ توافر المتطلبات القانونية}$ .

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات القانونية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي".

من خلال الجدول رقم (4) يتبين أن العلاقة بين توافر المتطلبات القانونية وتطوير الأداء الوظيفي هي علاقة موجبة طردية متوسطة وبقية قريبة من الجيد بلغت ( $0.437^*$ ) وعند مستوى دلالة 0.00. وهي أقل من 0.05، استخدمت الباحثة نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير توافر المتطلبات القانونية على تطوير الأداء الوظيفي، بين الجدول رقم (4) أن قيمة F المحسوبة والبالغة (16.440) أكبر بكثير من (3.92) وعند مستوى دلالة 0.00. وهي أقل من 0.05، ويتبين أن قيمة معامل التحديد (0.207)، وهذا يدل على أن (20.7%) من تغيرات المتغير التابع تتبع لتغيرات المتغير المستقل، وبناءً على صلاحية النموذج يتم إجراء تحليل الانحدار، ليظهر من الجدول أن قيمة t المحسوبة والبالغة (12.69) وهي أكبر من القيمة (1.99) وبمستوى دلالة 0.00. وهي أقل من 0.05 وبناءً على ذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد تأثير جوهري لتوافر المتطلبات القانونية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$\text{تطوير الأداء الوظيفي} = 3.262 + (0.332) \text{ (توافر المتطلبات القانونية)}$ .

٥- اختبار الفرضية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي": من خلال الجدول رقم (4) يتبين أن العلاقة بين المتغير المستقل وهو توافر المتطلبات التقنية والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي هي علاقة موجبة متوسطة وبقية قريبة من المتوسط بلغ معامل الارتباط  $0.317^*$  بمستوى دلالة 0.010 وهي أقل من 0.05، استخدمت الباحثة نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير توافر المتطلبات التقنية على تطوير الأداء الوظيفي، يتبين من الجدول رقم (4) أن قيمة F المحسوبة والبالغة (7.027) أكبر من F الجدولية البالغة 3.92 بمستوى دلالة 0.01 أقل من 0.05، ويتبين أن قيمة معامل التحديد 0.100، وهذا يدل على أن 10% من تغيرات المتغير التابع تتبع لتغيرات المتغير المستقل، وبناءً على صلاحية النموذج يتم إجراء تحليل الانحدار، من خلال الجدول رقم (3) فإن قيمة t المحسوبة والبالغة 10.891 هي أكبر من القيمة الجدولية 1.99، وبمستوى دلالة 0.00، وبناءً على ذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرض البديل بأنه يوجد تأثير جوهري لتوافر المتطلبات

التقنية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة، وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

$$\text{تطور الأداء الوظيفي} = 3.453 + (0.260) \text{ توافر المتطلبات التقنية.}$$

بالتالي يمكن القول ان أكثر المتطلبات تأثيراً بتطبيق الإدارة الإلكترونية مرتبة كالتالي:

١- القانونية، ٢- المالية، ٣- الإدارية، ٤- البشرية، ٥- وأخيراً التقنية بحسب إجابات العينة، وإن توافر

هذه المتطلبات جميعها يؤدي إلى التطبيق الناجح والسليم لموضوع الإدارة الإلكترونية.

## 9/ النتائج:

١- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في توافر المتطلبات البشرية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة.

٢- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في توافر المتطلبات الإدارية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة.

٣- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في توافر المتطلبات المالية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة.

٤- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في توافر المتطلبات القانونية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة.

٥- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في توافر المتطلبات التقنية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في كل من وزارة الاتصالات والتقانة والهيئة الوطنية لخدمات الشبكة.

٦- وُجد أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً بالمتغير التابع هي كل من المتطلبات القانونية، تفسر 20.7% من تغير المتغير التابع، والمتطلبات المالية التي تفسر 19.1% من تغير المتغير التابع، بينما النسب الباقية تعود إلى عوامل أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي وهي المتطلبات الإدارية، والبشرية، والتقنية.

٧- وُجد أن جميع المتغيرات المستقلة (البشرية، الإدارية، القانونية، المالية، التقنية) ترتبط ارتباطاً خطياً موجباً بالمتغير التابع، وإن أكثرها تأثيراً وارتباطاً بالمتغير التابع هي المتطلبات القانونية ومن ثم المتطلبات المالية، فالمتطلبات الإدارية تليها البشرية فالمتطلبات التقنية.

٨- وُجد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توافر المتطلبات المحددة لها، يسهم في زيادة فعالية وأداء العاملين، يظهر ذلك من خلال تأثير كلٍ من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

٩- يتوفر لدى المنظمة العدد الكافي من الكوادر البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة منخفضة.

١٠- تقوم المنظمة بدورات وورشات متعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة منخفضة.

١١- إجراءات العمل الحالية قابلة للأتمتة بما يتناسب مع تطبيق الإدارة الإلكترونية تتميز بدرجة مرتفعة.

١٢- تقوم المنظمة بالاستعانة بالخبرات والاستشاريين للمشورة بتطبيق الإدارة الإلكترونية تتميز بدرجة

متوسطة.

١٣- يتوفر الدعم المالي لشراء التجهيزات الضرورية تتميز بدرجة متوسطة.

١٤- يتوفر الدعم المالي لتدريب الموارد البشرية وتأهيلهم تتميز بدرجة متوسطة.

١٥- يتوفر تشريعات وضوابط لحماية أمن المعلومات وسريتها تتميز بدرجة متوسطة.

- ١٦- تتوفر تشريعات تجرم وتعاقب على اختراق قواعد البيانات تتميز بدرجة متوسطة.
- ١٧- يوجد ربط إلكتروني ما بين الدوائر والأقسام في المنظمة تتميز بدرجة متوسطة.
- ١٨- يوجد أنظمة حماية متطورة لحماية البيانات يتم تحديثها تتميز بدرجة مرتفعة.
- ١٩- وُجد ارتفاع التقييم المتعلق بمحور المتغير التابع، حيث الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية تتميز بدرجة مرتفعة جداً، السعي لأداء المهام ضمن الوقت المحدد وبأقل مستوى من الأخطاء تتميز بدرجة مرتفعة جداً، المشاركة بطرح أفكار إبداعية تتميز بدرجة مرتفعة جداً، امتلاك الحويلة المعرفية التي تساعد في إنجاز العمل تتميز بدرجة مرتفعة جداً.

## 10/ التوصيات:

- ١- تدريب العاملين والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإلكتروني وذلك بإدراج جانب التدريب الإلكتروني ضمن خطة التدريب السنوية المعدة من قبل الوزارة، بالإضافة إلى توفير العدد الكافي من الكوادر البشرية والفنية، برفد الوزارة بالعدد الكافي من المهندسين باختصاص الاتصالات والمعلوماتية لتسهيل تنفيذ مشاريع الوزارة.
- ٢- توفير السبل الناجعة لحماية البيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من المخاطر والتهديدات من خلال اعتماد أنظمة تشفير البيانات (المرسلة والمستقبلية والمخزنة)، والثوقية بالتأكد من هوية المستخدم والتحقق من الأدوار والصلاحيات لكل مستخدم، أنظمة لكشف الثغرات والتهديدات الأمنية مثل أنظمة كشف الاختراق.
- ٣- تبني الوزارة للمواهب الشابة المتعلقة بآمن المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، والاستفادة من الخريجين الأوائل من الجامعات والمعاهد المتعلقة بمجال الاتصالات والتقانة.
- ٤- التعاون مع مؤسسات القطاع العام كافة لدراسة الإجراءات المشتركة بتوصيفها وتبسيطها ورسم المسار المحدد لكل إجراء، بما يمكن من تطبيق نظام إجراءات العمل المنفذ من قبل الوزارة.
- ٥- توطيد التعاون مع الجمعيات الأهلية الغير ربحية (الجمعية المعلوماتية السورية للمعلوماتية) والجامعات بتوقيع الاتفاقيات، ومع القطاع الخاص من خلال تطبيق قانون العقود (استدراج عروض، مناقصة)، وذلك لتنفيذ مشاريع الوزارة وخاصة فيما يتعلق بصناعة البرمجيات، الأمر الذي يساهم في الانتقال لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ٦- إعادة بناء استراتيجية واضحة للانتقال لتطبيق الإدارة الإلكترونية، تكون محددة بمراحل زمنية دقيقة، يتم من خلالها تحديد ودراسة جميع المراحل، وتأخذ بعين الاعتبار: (إقامة وتوفير بنية تحتية، سن التشريعات الكافية التي تدعم التحول (إصدار قانون حماية البيانات الشخصية، قانون حماية الملكية الفكرية للمبتكرين،..)، إعداد برامج توعوية وتعليم من شأنها تعزيز الثقافة التكنولوجية، وضع آليات عمل داخل المؤسسات تنظم وتتسق العمل بين الأقسام بصورة تكاملية، توفير التمويل الكافي لهذا التحول الإلكتروني).
- ٧- إصدار تعميم من رئاسة مجلس الوزراء يُطالب الجهات العامة كافة بتأمين بيئة اتصال لها لتطبيق المنظومة الوطنية للمعاملات الإلكترونية، بوصفها أحد المشاريع المنفذة من قبل وزارة الاتصالات والتقانة.

## 11/ المراجع.

## 1.11/ المراجع العربية:

- ١- السالمي، علاء، عبد الرزاق، والسيلطي، خالد إبراهيم، 2006، "الإدارة الإلكترونية". دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ص 34. 391.
- ٢- الطيب، عزوز محمد، وعامر، سعودي، 2017. "تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء وتحسين المرفق العام". دراسة مصلحة الوثائق البيو مترية لبلدية مقررة ولاية المسلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 15. 113.
- ٣- القحطاني، محمد دليم، 2008. "اداره الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل". الطبعة الثانية، العيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 26. 299.
- ٤- الغوطي، إبراهيم، 2006. "متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية". رسالة ماستر، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 69. 196.
- ٥- الحسيني، عائشة بنت أحمد، الخيال، شذا بنت عبد المحسن، 2013. "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي". دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الأزهر، العدد العاشر، ص 59. 125.
- ٦- العلاق، بشير عباس، 2005. "الإدارة الرقمية والمجالات والتطبيقات"، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستشارية. أبو ظبي، الامارات، ص 217. 238.
- ٧- الصرفي، محمد، 2007. "الإدارة الإلكترونية". دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 71. 344.
- ٨- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، 2006. "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية". دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 52. 199.
- ٩- العربي، عطية، 2012. "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية". دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 10، ص 321-332.
- ١٠- البراهيم، فيصل بن فهد بن محمد، 2008. "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم". دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، ص 40. 182.
- ١١- السلنتي، لمياء السعيد، محمد، ودكروري، منى، إبراهيم، 2018. "أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي". دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، المجلة العلمية للدارسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد (3)، المجلد 9، ص 83، 80-112.
- ١٢- العتيبي، ناصر بن منبوق، 2007. "الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض". رسالة دكتورا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض ص 92. 305.
- ١٣- العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد، 2007. "فلسفة استراتيجية الموارد البشرية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، ص 16. 21.

- ١٤- أبو العلا، ليلي محمد حسني، 2013. "مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، ص 178. 336.
- ١٥- ادريس، ثابت عبد الرحمن، 2005. "نظام المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة". الدار الجامعية، النشر الإسكندرية- مصر، ص 497. 537.
- ١٦- بوعويبة، الربيع، 2007. "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز". رسالة ماجستير غير منشورة، بومرداس، جامعة بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، ص 165. 64.
- ١٧- بو عمارة، أحمد فارس، 2010. "المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة". رسالة ماجستير غير منشورة، قسنطينة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، ص 243. 115.
- ١٨- بو العيش، ابتسام، 2013. "التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي. دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية-جيجل". كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة جيجل، الجزائر، ص 118. 40.
- ١٩- بن رحمون، سهام، 2014. "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكتليات ومعاهد جامعة باتنة". مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 8، ص 213. 203-221.
- ٢٠- خليفات، عبد الفتاح صالح، والملاحمة، منى خلف، 2009. "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية". مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3+4، ص 289-340. 309.
- ٢١- زريق، إيمان، وبهلول، آمنة، 2018. "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية". دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم المكتبات والتوثيق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص 143. 33.
- ٢٢- شواي، أحلام محمد، 2016. "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه". مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، كلية الآداب، المجلد 24، العدد 4، ص 3388-3411.
- ٢٣- شهباز، بلجيج، 2013. "الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة (التجربة الجزائرية)". مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة وحكامه محلية، جامعة المسلية، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ص 128. 16.
- ٢٤- غريسي، عابد عبد الكريم، عشور، 2013. "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية". المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 3، ص 94، 79-110.
- ٢٥- غنيم، أحمد محمد، 2004. "الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل". المنصورة، مصر، المكتبة المصرية، ص 41. 368.
- ٢٦- عبد الناصر، موسى، وقريشي، محمد، 2011. "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي". دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، الجزائر، العدد 14، ص 90. 100.

- ٢٧- مختار، ولهي، 2019. "الإدارة الإلكترونية في الدول العربية (المتطلبات والتحديات)". جامعة محمد بوضياف - المسلية، الجزائر، ص 21.8.
- ٢٨- مرسي، مرفت محمد السعيد، 2013، "أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير مستقل، دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد الثاني، ص 244، 257-240.
- ٢٩- نجم، نجم عبود، 2004. "الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات". دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية، ص 488.121.
- ٣٠- ياسين، سعد غالب، 2005. "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية". مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ص 351.237.

### 2.11/المراجع الأجنبية:

- 1- ALKHSABAHM, M, A. 2017, *The reality of use of Electronic Management and its impact on job performance in Tafila Technical university. international journal of Academic Research in Accounting finance and Management Sciences JIAR. VOL.7 N.1. pp329-341.*
- 2- AL- QATAWNEH, M; ABUTAYEH, B. 2012, *The effect human Resource Management Practices job involvement in Jordan Canadian social science. vol8. NO. 2. 51. P.221.*
- 3- HAINES, V; LAFLUR, G.2008, *Information technology effectiveness, Human resource roles and effectiveness, Human, Resource Management. VOL.47, ISUUE, P 525-540.*
- 4- KHAN, A; SHABBIR, L; SHAHZAD, F; LUQMAN, R.2012, *impact of organization culture on organizational performance: An overview, interdisciplinary journal of contemporary research in business, N. 3, vol3, PP 1101-1103.*
- 5- MOHAMAD, J.2016, *Emotional Intelligence and job performance; A study Among Malaysian, vol.35, pp 674-682.*
- 6 - SILJANEN, M. 2010, *An employee perspective to performance measurement and management; A Public sector case study, Lappeenranta university of technology, Russia, vol.5. p56*
- 7- SERESHT, H; FAYYAZI, M. and ASI, N. 2008, *E-management; Barriers and challenges In IRAN, Eower kraklead.vol.3.ISSUE 3,PP837-844.*