



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الريان  
كلية الدراسات العليا

" أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي "  
(دراسة ميدانية في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت)

رسالة مقدمة إلى جامعة الريان؛  
لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، في إدارة أعمال

إعداد الطالب  
منير عادل عوض هادي

إشراف  
الأستاذ المشارك الدكتور  
محسن محمد بن كليب

2021 م / 1443 هـ

## إقرار المراجع اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ :

(أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت").

التي تقدم بها الطالب/ منير عادل عوض هادي

قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة من الأخطاء اللغوية، ولأجل هذا أوقع.

المراجع اللغوي: د. محمد سعد محمد باني

الدرجة العلمية: دكتوراه

جامعة: حضرموت

التوقيع: 

التاريخ: 2021 / 09 / 13م

## إقرار المشرف العلمي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ :

(أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت").

التي تقدم بها الطالب/ منير عادل عوض هادي

قد استُكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي وأرشحها للمناقشة.

المشرف العلمي/

دكتور: محسن محمد بن كليب

التوقيع: 

التاريخ: 13 / 09 / 2021م

## قرار لجنة التحكيم والمناقشة

بناءً على قرار رئيس الجامعة رقم ( 18 ) لعام 2021م بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ ( أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت" ) للباحث : منير عادل عوض هادي

نقر نحن رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها، وفي ما له علاقة بها، وأجيزت بتاريخ: 2021/12/01 م.

### رئيس اللجنة

الاسم: د. محسن محمد بن كليب

التوقيع:

### عضو اللجنة

الاسم: د. صلاح عمر بلخير

التوقيع:

### عضو اللجنة

الاسم: د. هاني سالمين بلعفير

التوقيع:



بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون  
وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون)

## إهداء...

إلى والدي العزيزين ..... إجلالاً وإحساناً  
إلى إخوتي وأخواتي.....اعتزازاً واحتراماً  
إلى زوجتي الغالية .....مودةً ووفاءً  
إلى قرّة عيني بناتي ..... حباً واعزازاً  
إلى كل من ساعدني .....شكراً وعرفاناً  
إلى كل عالم ومتعلم ..... تقديراً ووفاءً  
إليكم جميعاً ..... أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الكريم  
فالشكر لله وحده على فضله واحسانه، الذي أنعم علينا بنعمة العلم والإيمان وحثنا على  
مثابرة الجهد في الحصول عليه بلا حدود لزمان أو مكان  
أشكر الله العليّ التقدير على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء  
سبحانه وتعالى، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"  
فإنه يطيب لي بأن أتوجه بالشكر والتقدير إلى مشرفي الفاضل سعادة الدكتور/ محسن محمد  
بن كليب الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم التوجيه والنصح والإرشاد، فكان نعم  
الأستاذ، ونعم المشرف، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله له في علمه وعمله وفي عمره.  
والشكر موصول أيضاً إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل  
الذين صبروا معنا حتى بلغنا المراد، كما أتقدم بالشكر والتقدير لأساتذتي المحكمين الذين  
ما بخلوا عليّ بتوجيهاتهم وآرائهم الرشيدة في تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة).  
وأتقدم بالشكر والتقدير لوالدي وزوجتي الذين كان لهم أثر كبير في مساعدتي لاستكمال  
رسالتي، فجزاهم الله كل خير وأدام عليهم الصحة والعافية.  
ولا أنسى بأن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمنظمتي جمعية رعاية طالب العلم ومؤسسة  
صلة للتممية على مساننتهم لي فبارك الله فيهم وجزاهم عني خير الجزاء.  
وأخيراً أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد على إنجاز وإتمام هذه الدراسة...

الباحث

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت، والبالغ عددها (74) منظمة مجتمع مدني وبعدهد (640) موظف، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين تتألف من (170) موظف، وزع الباحث (170) استبانة عاد منها (165) استبانة وبنسبة استجابة بلغت 97% وهي نسبة عالية جداً.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: توجد علاقة تأثير إيجابية طردية قوية جداً وذات دلالة معنوية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت، وأن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني بساحل حضرموت كان مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني كان مرتفعاً. ومن أهم توصيات الدراسة استمرارية دعم الإدارة العليا لتحسين بيئة العمل التي تواكب التطورات الحديثة من خلال تشجيع الموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية، والعمل على توفير الأجهزة التقنية والشبكات والبرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع الإدارات والأقسام في المنظمات محل الدراسة، وجلب الكفاءات البشرية من مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير وتصميم البرامج ومواكبة مختلف التطورات التقنية، وعقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع الموظفين في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إقرار المراجع اللغوي
ب	إقرار المشرف العلمي
ج	قرار لجنة التحكيم والمناقشة
د	آية قرآنية
هـ	إهداء
و	شكر وتقدير
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	المبحث الأول: منهجية الدراسة
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	أنموذج الدراسة
5	منهج الدراسة
5	مصادر جمع المعلومات والبيانات
6	حدود الدراسة
	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
7	استعراض الدراسات السابقة
17	مناقشة الدراسات السابقة
18	الاستفادة من الدراسات السابقة

	الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية
19	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
24	المبحث الثاني: خصائص وأبعاد الإدارة الإلكترونية
31	المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية
	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
41	المبحث الأول: ماهية وعناصر ومحددات الأداء الوظيفي
48	المبحث الثاني: فجوة ومعدلات ومؤشرات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
54	المبحث الثالث: معايير وتقييم الأداء الوظيفي
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
62	المبحث الأول: إجراءات الدراسة وخصائص عينة الدراسة
67	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة
88	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
98	النتائج والتوصيات
	قائمة المراجع
101	المراجع العربية
108	المراجع الأجنبية
	ملاحق الدراسة
110	الملحق رقم (1) أسماء السادة المحكمين
111	الملحق رقم (2) قائمة الاستبانة
117	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
1-4	مجتمع وعينة الدراسة	62
2-4	معامل ثبات أداة الدراسة	65
3-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	67
4-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	68
5-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	69
6-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	70
7-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	72
8-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	73
9-4	نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأجهزة التقنية	75
10-4	نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول شبكات الاتصال	77
11-4	نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البرمجيات	79
12-4	نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الإلكترونية	81
13-4	نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير الأداء الوظيفي	84
14-4	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الأجهزة التقنية في تطوير الأداء الوظيفي	89
15-4	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر شبكات الاتصال في تطوير الأداء الوظيفي	91
16-4	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر البرمجيات في تطوير الأداء الوظيفي	93
17-4	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي	95

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
5	أنموذج الدراسة	1-1
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1-4
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2-4
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-4
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	4-4
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	5-4
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية	6-4



## قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
110	أسماء السادة المحكمين	1
111	قائمة الاستبانة	2

الفصل الأول

الإطار العام

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: المقدمة:

لقد أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وجميع المنظمات العامة والخاصة، إذ تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات في مجالي التسجيل الإلكتروني والإدارة الإلكترونية في التنسيق بين إدارات المنظمة المختلفة، وهي بذلك تحقق التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام.

ونظراً لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة ودقة في إنجاز الأعمال ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق جودة الخدمات والمعلومات وسهولة تبادل المعلومات لحل المشكلات التي تعترض سير الأعمال، وتحديث للمعلومات وخلق بيئة عمل أفضل وإدارة ذاتية للعمل فإنها بذلك قد تكون المدخل نحو تطوير وتحسين أداء الموظفين في المنظمات.

فالحاجة إلى استخدام الورق تناقصت نوعاً ما، وأصبح المسير يمارس أنشطته في أي وقت وفي أي مكان وبكفاءة عالية مما كان في السابق. وعليه فالإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة، تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز العمل الإداري من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة إلكترونياً.

تسعى مختلف المنظمات إلى إنجاز أنشطتها ومختلف تعاملاتها إلكترونياً وذلك بهدف ربح الوقت والجهد والتقليل من الوقت الضائع الذي يمكن إهداره والتكاليف الزائدة التي تتحملها هذه المنظمات باتباعها الأساليب القديمة لتصريف أعمالها، فالربط الإلكتروني يسمح بتسهيل تدفق المعلومات وإيصال الملفات إلى مختلف الشركاء الداخليين والخارجيين في أحسن الظروف، ويساهم حينئذ في تخفيض تكاليف الإجراءات والعمليات الإدارية وربح الوقت في ظل القيود التي فرضتها جائحة كورونا Covid-19 منها تحويل معظم المعاملات إلكترونياً.

وفي هذه الدراسة تم التركيز على بيئة العمل الداخلية المعبر عنها بالإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في أداء الموظفين، وتم اختيار منظمات المجتمع المدني مجتمعاً للدراسة للكشف عن مستوى الإدارة الإلكترونية السائد فيها، وعلاقة ذلك مباشرة بتطوير الأداء الوظيفي للموظفين فيها؛ لما لهذا الموضوع من أهمية في بيئة التطبيق.

قسمت الدراسة إلى أربعة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار العام للدراسة، وفي الفصل الثاني تحدثنا عن الإدارة الإلكترونية مفهومها وخصائصها وأبعادها ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الفصل الثالث تناولنا الأداء الوظيفي من حيث مفهومه وعناصر ومحدداته وفجوات معدلات ومؤشرات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومعايير تقييم الأداء الوظيفي، وفي الفصل الرابع تطرقنا إلى الدراسة الميدانية للدراسة.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

أصبحت الإدارة الإلكترونية مطلباً لتطور أداء المنظمات؛ وذلك لقدرتها على تقديم خدمات المنظمات الحكومية وغير الحكومية تتسم بالسرعة، وكفاءة وفاعلية أداء الموظفين، ومواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التقنية المتصاعدة.

ومن خلال عمل الباحث في إحدى المنظمات وزيارته لبعض منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت، وباستخدام أسلوب الملاحظة وجد أن بعض المنظمات لا توجد فيها ضعف في تجهيز بيئة العمل بأجهزة تقنية حديثة و كما يوجد ضعف في استخدام شبكة الاتصالات الموجودة في بيئة العمل وكما لا يوجد تحديث للبرامج الإلكترونية لمواكبة التطور في نظم المعلومات، وهذا الضعف في الأجهزة الإلكترونية وشبكة الاتصالات والبرمجيات ساهم في ضعف أداء مهام الكادر الوظيفي رغم أن جائحة كورونا فرضت على العالم أجمع تطبيق الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات، وإنجاز الأعمال، ومن هنا كان لزاماً على المنظمات استغلال استخدام الإدارة الإلكترونية، وتبنيها في العمل الإداري، وتحسين تقديم خدماتها، وإزاء ذلك يمكن للباحث تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل محافظة حضرموت؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل محافظة حضرموت؟
- 3- ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين في منظمات المجتمع المدني في ساحل محافظة حضرموت؟

## ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- بيان مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل محافظة حضرموت.
- 2- بيان مستوى الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل محافظة حضرموت.
- 3- قياس أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل محافظة حضرموت.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات العلمية التي ستقدم لإدارات منظمات المجتمع المدني التي ستخدم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.

## رابعاً: أهمية الدراسة:

### 1- أهميتها العلمية:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية في إثراء الدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية، لكون الإدارة الإلكترونية مفهوماً حيويًا ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني، كما تنبثق أهمية هذه الدراسة في زيادة رصيد المعرفة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة العلمية، وبأن تسهم هذه الدراسة في وضع مقترحات وتوصيات للمديرين وصناع القرار لمواجهة العقبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل على كشف المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتطبيقها في منظمات المجتمع المدني في ساحل حضرموت.

### 2- أهميتها العملية:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية استخدام الإدارة الإلكترونية في المنظمات محل الدراسة بالمحافظة، وما توفره من تكلفة وجهد ووقت يتمثل في سرعة إنجاز الأعمال بدرجة عالية من الكفاءة.

كما تنبثق الأهمية العملية لهذه الدراسة من أهمية تحديد أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق تطوير أداء الموظفين في المنظمات محل الدراسة بصفة خاصة ومعرفة أهم العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتحقيق ذلك، إلى جانب تناولها أهم عقبات تطوير أداء الموظفين في المنظمات محل الدراسة، وبذلك يتجلى إسهام هذه الدراسة في كشف أوجه القصور التي تحول دون تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية والوقوف على معوقات تطوير أداء الموظفين في المنظمات. كما تنبثق

أهميتها من خلال قياسها لمدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي لموظفي منظمات المجتمع المدني في المحافظة وما ينتج عن هذا التطبيق من فرص تطويرية تساهم في التطوير التنظيمي للمنظمات.

كما نأمل أن ترفع نتائج هذه الدراسة من كفاءة منظمات المجتمع المدني وفعاليتها، وأن ترفع وعي الإدارة العليا بأهمية تطوير أداء الموظفين في المنظمات محل الدراسة.

#### **خامساً: فرضيات الدراسة:**

من خلال مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها يمكن صياغة فرضيات الدراسة وفقاً لفرضيات العدم  $H_0$  (النفي)، وفي حالة رفضها يتم قبول فرضية الإثبات ( $H_1$ )، ويمكن عرض الفرضيات على النحو الآتي:

#### **الفرضية الرئيسية ( $H_0$ ):**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل محافظة حضرموت.

ومن هذه الفرضية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

#### **الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ):**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأجهزة التقنية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل محافظة حضرموت.

#### **الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02}$ ):**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام شبكة الاتصالات في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل محافظة حضرموت.

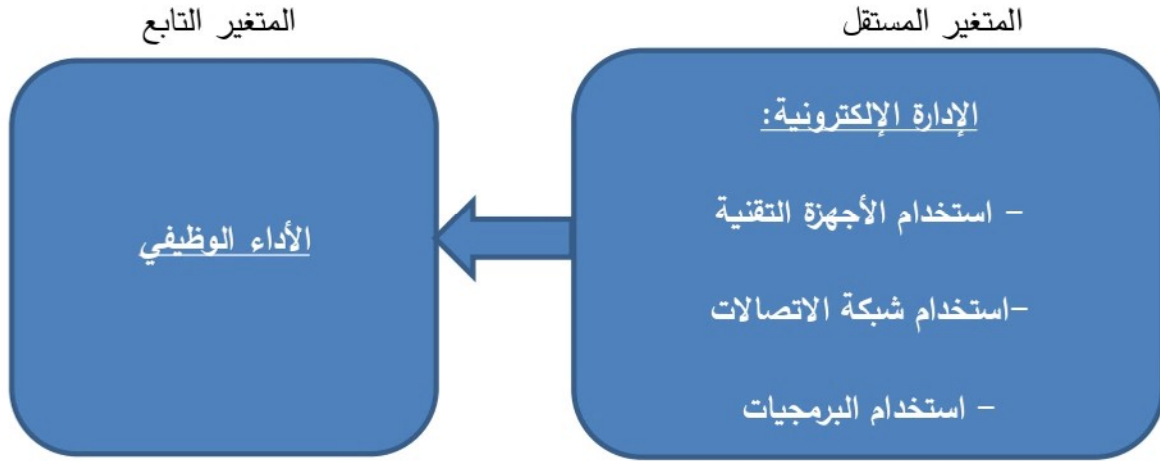
#### **الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{03}$ ):**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام البرمجيات في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل محافظة حضرموت.

## سادساً: أنموذج الدراسة:

بناءً على فرضيات الدراسة يمكن للباحث تصميم أنموذج الدراسة حسب الشكل رقم (1-1):

شكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على فرضيات الدراسة 2021م

## سابعاً: منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه أكثر المناهج انسجاماً مع طبيعة الدراسات الإنسانية، إذ يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف أو أي نوع من الظواهر ويعمل على استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها.

### ثامناً: مصادر الحصول على المعلومات:

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

#### 1- المصادر الثانوية:

اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية والدوريات والمقالات والتقارير الرسمية، التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت الموثوقة المختلفة.

#### 2- المصادر الأولية: وتشمل الآتي:

أ- الاستبانة: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال تصميم الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة إذ تتكون الاستبانة من قسمين هما:

- القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية يتكون من 6 فقرات.
- القسم الثاني: متغيرات الدراسة، المتغير الأول (المتغير المستقل) الإدارة الإلكترونية ويشمل (14) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، أما فقرات المتغير التابع للأداء الوظيفي فيتكون من (12) فقرة.
- ب- الملاحظة: تم الاعتماد على الملاحظة كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات الأولية.

#### تاسعاً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

##### 1- الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي وأبعادهما.

##### 2- الحدود المكانية:

منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل محافظة حضرموت.

##### 3- الحدود البشرية:

تم إجراء هذه الدراسة على موظفي منظمات المجتمع المدني الأكثر فاعلية في تقديم الخدمات للمجتمع العاملة في ساحل محافظة حضرموت.

##### 4- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2020-2021 م.



## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

### 1- دراسة بلحاج وبن كليب(2019):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشركة العربية اليمنية للإسمنت المحدودة بمدينة المكلا، إضافة إلى معرفة واقع نظم المعلومات الإدارية بالشركة، والصعوبات التي تحول دون تطبيق نظم المعلومات الإدارية بشكل فعال، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركة العربية اليمنية للإسمنت المحدودة، البالغ عددهم (453) موظفاً وموظفة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، كما استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات، ومن أهم نتائجها أن هناك دوراً كبيراً لنظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي بالشركة. وأنه لا توجد صعوبات تؤثر في تطبيق نظم المعلومات في الشركة بشكل فعال، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور نظم المعلومات الإدارية في الشركة وتطويره.

### 2- دراسة العقابي(2018):

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية العامة، وشملت عينة الدراسة (132) شخص ممن يشكلون منصب (مدير عام، معاون مدير عام، ومدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب) وموظفي قسم الموارد البشرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل الدراسة، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن نتائج الدراسة كلما توافرت متطلبات الإدارة الإلكترونية المقترحة بنسبة عالية أدى ذلك إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة بنجاح أكبر، واستقطاب الكفايات البشرية المؤهلة يؤدي إلى نجاح التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بالإضافة إلى توافر الدعم المالي المطلوب لذلك وإشراك الموظفين في دورات تدريبية على الأنظمة الإدارية، وأوصت الدراسة بنشر الوعي والثقافة الإلكترونية بين العاملين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة لما لها من تأثير نفسي لتقبل التغيرات التكنولوجية الحديثة.

### 3- دراسة مفتاح(2018):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية بولاية المسيلة في الجزائر، وتكوّنت عينة الدراسة من (41) موظف من موظفي وعمال الرابطة الرياضية لكرة القدم بولاية المسيلة، إذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود أثر للقيادة التحويلية في الأداء الوظيفي أي كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير والتحفيز الالهامي والابتكاري كان مرؤوسوهم يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية.

### 4- دراسة الشريف(2017):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران، وقد تكونت عينة الدراسة من 31 مديراً و 135 موظفاً وموظفة من جامعة نجران، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ أعد الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين كان مرتفعاً من وجهة نظر مديريهم، ومن توصيات الدراسة الاعتماد على معايير واضحة ومتقنة عند اختيار الموظف للعمل في أية إدارة من إدارات الجامعة، توفير برامج تدريبية للموظفين الإداريين للارتقاء بمستوى أدائهم، وتعزيز مهاراتهم الإبداعية وتمميتها.

### 5- دراسة الطائش (2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بناء المجتمع، والأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في ظل تفعيل الثقافة التنظيمية ثم دراسة عناصر الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية وعلاقتهم بالأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من (112) من الإداريين والأكاديميين بمؤسسة بناء المجتمع بدولة الجزائر، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، العمل على توفير البنية التحتية من الأجهزة والمعدات والبرامج الحديثة والدورات التدريبية وتعيين الكفاءات البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات لتطبيق الإدارة الإلكترونية

## 6- دراسة أمين(2015):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر غموض الدور الوظيفي كمتغير تفسيري في فاعلية الأداء الوظيفي بأبعاده كمية العمل المنجز ونوعية العمل في مستشفيات القطاع الخاص بمدينة أربيل في إقليم كردستان بالعراق، وتكوّنت عينة الدراسة من (90) موظفاً من الكوادر الصحية في كافة مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات، ومن نتائج الدراسة وجود بعض الغموض في آلية تقييم أداء الكوادر الصحية في العمل بالنسبة لهم، وعدم تلقي الكوادر الصحية لأي تقدير عندما يقومون بأعمال صعبة ومهمة، وأوصى الباحث بضرورة زيادة الاهتمام بتقييم الأداء من خلال رفع مستويات العدالة والموضوعية والابتعاد عن التمييز وتوضيح آلية التقييم للكوادر الصحية .

## 7- دراسة النباهين وعبيدي (2015):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين في جامعة الجيلاني بو نعامة، وتحسين قدرة المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور من خلال توظيف تطبيقات الإدارة الإلكترونية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات علماً أن مجتمع البحث تمثل في العاملين من جامعة الجيلاني بو نعامة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2014-2015 م بدولة الجزائر، وتم اختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة وكان حجمها (10) موظف وموظفة من الموظفين العاملين في جامعة الجيلاني، ومن نتائج الدراسة أن للإدارة الإلكترونية إسهاماً في تطوير أداء الموظفين، وهي أداة للتغيير الإداري من الأساليب التقليدية للإدارة لما قبل عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أساليب إدارية جديدة، بالاعتماد على التدريب والاهتمام بالتفكير الابتكاري بأساليبه المتعددة، وأن من فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية للجامعة الخصوصية والأمان والسرعة والدقة في تخزين المعلومات، تقديم خدمات بأقل التكاليف والجهد والوقت، ومن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية وعدم دعم الإدارة العليا لتفعيل تطبيقاتها .

## 8- دراسة جعفر(2014):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل وزارة العلوم والتكنولوجيا والمعوقات التي تحد من تطبيقها، كما تهدف إلى دراسة أهمية هذه المتطلبات وترتيبها وتأثيرها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة العلوم والتكنولوجيا، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي

التحليلي، وتمثلت في عينة من جميع مديري أقسام دائرة تكنولوجيا المعلومات في وزارة العلوم والتكنولوجيا ببغداد البالغ عددهم (60) مديراً، واعتمد الباحث على جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية وعن طريق تصميم استبانة للدراسة، ومن نتائج الدراسة أثر الإدارة الإلكترونية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتزام الإدارة العليا بدعم الإدارة الإلكترونية والعمل على خلق بيئة مناسبة للتطبيق وتوفير البنية التحتية اللازمة للعمل داخل الوزارة .

### 9- دراسة الحسيني والخيال(2013):

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بالسعودية، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية من الموظفات تتألف من (248) موظفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، ومن توصيات الدراسة العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بتوفير احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية والتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والمواءمة مع احتياجات العمل.

### 10- دراسة الشريف (2013):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، إذ قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (320) موظفاً إدارياً بنسبة 40% من مجتمع الدراسة المكون من (800) موظف إداري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، ومن نتائج الدراسة وجود مفهوم المساءلة ومعرفة

لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة

#### 11- دراسة الشريف (2013):

هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز البالغ عددهن (241) موظفة، ومن نتائج الدراسة قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة، ومن توصيات الدراسة تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري.

#### 12- دراسة عبد الناصر(2011):

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، واستخدمت منهجية دراسة حالة وهي العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة البالغ عددهم (142) عامل وتم اختيار عينة عشوائية منهم البالغ حجمها (50) عامل، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباط دالة وموجبة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية بشكل منفرد مع أبعاد العمل الإداري بمجتمعهم، تمثل الإدارة الإلكترونية منهجاً حديثاً يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتتوافر على مجموعة من العناصر ( الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، صناعة المعرفة)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها الاهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات وعقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع الموظفين بالكلية محل الدراسة.

#### 13- دراسة بو شرخ (2010):

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الشركة بغزة، حيث شمل مجتمع الدراسة الموظفين التابعين لشركة الاتصالات الفلسطينية بمحافظات غزة في العام 2010 م والبالغ عددهم (440) من العاملين، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (210) عامل واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز والحوافز المادية والمعنوية وأداء الموظفين، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و المعنوية و أداء الموظفين.

#### **14- دراسة جبر (2010):**

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري وأثره في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بغزة في فلسطين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة، واستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس يعد مرتفعاً، وأثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس، ووجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة Susilo (2020):

الهدف من الدراسة معرفة تأثير العمل من المنزل في الأداء الوظيفي أثناء أزمة كورونا Covid-19، وتم توزيع الاستبانة على (2720) موظفاً وموظفة عبر الإنترنت على العمال في تايوان بإندونيسيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن العمل من المنزل مع تمتع الموظفين بقدر أكبر من المتعة والرضا والتحفيز يؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي، أي أن العلاقة بين العمل من المنزل والأداء الوظيفي ليست مباشرة، يحتاج العمال إلى تحقيق مستوى معين من الرضا الوظيفي أولاً قبل زيادة أدائهم الوظيفي.

### 2- دراسة Qureshi (2019):

الهدف من الدراسة هو التعرف إلى العلاقة بين التزام الموظفين والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي صناعة السلع الاستهلاكية سريعة الحركة في كراتشي بباكستان، وتم توزيع استبانة على (300) موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي قطاع السلع الاستهلاكية في باكستان، أي أن للالتزام التنظيمي تأثيراً في رضا العمال وأدائهم.

### 3- دراسة Al Jarrah (2018):

الهدف من الدراسة هو التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات وزارة التربية والتعليم الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (703) موظف من إداريين بمركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، ومن أهم نتائج الدراسة كانت درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في أقسام وزارة التربية والتعليم الأردنية عالية جداً، توصي الدراسة بتشجيع الموظفين الإداريين على الاستخدام الأمثل للإدارة الإلكترونية، ومواصلة تدريب الموظفين الإداريين على استخدام الإدارة الإلكترونية والأجهزة والأنوات والبرامج ذات الصلة في العمل الإداري، ومواصلة تدريب الموظفين الإداريين على الاستخدام الأمثل للإدارة الإلكترونية.



#### 4- دراسة Eija (2018):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤدي إلى ضغوط العمل وتأثيرها في الأداء الوظيفي في مؤسسة التمويل الأصغر في الكاميرون، إذ وزعت استبانة على (100) موظف في مؤسسة التمويل الأصغر في الكاميرون، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن العوامل السلبية التي أدت إلى ضغوط العمل على الموظفين كان لها تأثير سلبي في أدائهم، وأن الموظفين الذين لا يعانون من ضغوط في العمل يكون أداءهم جيداً.

#### 5- دراسة Hasan (2018) :

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المالي وتطويره من خلال المشاريع الاستثمارية التي تنفذها الإدارة العامة بشركة MINERALS STATE لتصميم وتنفيذ المشاريع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات حيث وزعت على (48) موظفاً من الشركة، ومن أهم نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تنتقل ببساطة من الإنجاز التقليدي للمعاملات إلى الأعمال الإلكترونية، وأن وحدة الإدارة الإلكترونية تساعد في تطوير وتصميم المشاريع في شكل إلكتروني.

#### 6- دراسة Almomani and Omar (2017) :

هدفت هذه الدراسة إلى أثر الحوافز في أداء الموظفين في القطاع العام في الأردن، دراسة حالة (وزارة العمل)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات إذ وزعت على عينة الدراسة (50) موظفاً في القطاع العام في الأردن، ومن أهم نتائج الدراسة أن الحوافز تؤثر على أداء الموظفين في القطاع العام في الأردن.

#### 7- دراسة Al Jarabah (2017) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع الصحي في محافظة إربد بالأردن من خلال قسم التأمين الصحي، والتعرف إلى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الرقابة المحاسبية بإدارة التأمين الصحي، وتكونت عينة الدراسة من (120) من إدارات مجتمع التأمين الصحي وإدارات المحاسبة في مستشفيات محافظة إربد، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأهم نتائج أن هناك تأثيراً للإدارة الإلكترونية في تحسين محاسبة ضوابط التأمين الصحي في القطاع الصحي في محافظة إربد، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحقق مزايا الدقة والسرعة والكشف عن المخالفات في التأمين على الضمان.



#### 8- دراسة Bataineh (2017) :

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية في أداء الموظفين - دراسة ميدانية تم تطبيقها على المؤسسة العامة في محافظة جرش، حيث اشتملت الدراسة على جميع أقسام الحوكمة العامة في جرش، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على (96) موظفاً من (16) مديراً و22 رئيس قسم و58 موظفاً) واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الميداني، ومن أهم نتائجها وجود علاقة إيجابية مهمة بين جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتسريع اعتماد الإدارة الإلكترونية في الحكم العام في الأردن خاصة في جرش ومن أهم التوصيات المتابعة المستمرة لتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية في مختلف الإدارة العامة والخاصة وإدارة الخدمات من أجل مواكبة التحديات والتطوير والتركيز على سهولة الوصول والعلومية وتوفير الخدمات الممكنة.

#### 9- دراسة Abu Naser Al Shobaki, and Abu Amun El Talla (2017) :

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنمية الخدمات التعليمية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (239) موظفاً و(35) مركزاً تقنية المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت على 148 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية و35 فرداً من مراكز تقنية المعلومات، كما استخدموا المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن النظام الجامعي في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية يؤثر في عملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية من حيث استخدام تكنولوجيا المعلومات في بعض الوظائف الإدارية بالجامعة، ومن توصيات الدراسة ضرورة الاستفادة من خدمات التعليم الإلكتروني في أنشطة وخدمات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتعلم عن بعد.

#### 10- دراسة Lisa (2014) :

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة المشاركة في العمل على الأداء الوظيفي في جامعة ولاية سان خوسيه بأمريكا، إذ تكونت عينة الدراسة من (225) طالباً من جامعة ولاية سان خوسيه، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائجها أن العمال المشاركين في العمل أكثر احتمالاً للأداء الجيد في كل المهام المتعلقة بالوظيفة، وأن المشاركة في العمل هي عامل مهم في التنبؤ بالسلوكيات المتعلقة بالوظيفة.

#### 11 - دراسة Altaany (2013) :

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء في البلديات في شمال الأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من (100) موظف في البلديات في شمال الأردن، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة نظم المعلومات وأثرها في تحسين أداء البلديات في شمال الأردن، أي أن نظم المعلومات الإدارية تؤثر إيجابياً بشكل كبير في أداء الموظفين في تلك البلديات.

#### 12 - دراسة Nassazi (2013):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب في الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية في أوغندا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات استخدام استبانة لعدد (120) موظفاً من شركة الاتصالات في أوغندا، ومن أهم نتائج الدراسة أن للتدريب تأثيراً واضحاً في أداء الموظفين، وتم توضيح أهمية التدريب والتطوير في عالم الشركات من برامج وأساليب تدريبية.

#### 13 - دراسة Agnew (2011):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه مديري المدارس في منطقة غرب فيرجينيا الأمريكية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، تكونت عينة الدراسة من (635) من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدارس منطقة غرب ولاية فرجينيا الأمريكية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم المعوقات والمشكلات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية كان عدم توافر المعدات والدعم التقني.

#### 14 - دراسة Seresht (2009):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعرفة معوقات تطبيقها في الجامعات الإيرانية، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين لجمع المعلومات إذ وزعت على عينة الدراسة المكونة من (239) عضو هيئة تدريس وإداري من جامعات إيران، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة وجود معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت بعدم الوعي التكنولوجي، وافتقار الخبرة، وأن فاعلية الإدارة الإلكترونية مهمة لاختصار الوقت والجهد والتكلفة.

### ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة تبين الآتي:

أ- إن جل الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية و ربطها الباحثون بمتغير آخر، إذ إن الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية (14) دراسة، في حين أن الدراسات التي تناولت المتغير الثاني الأداء الوظيفي عددها (6) دراسات، ومن خلال هذه الدراسة تعرفنا على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل محافظة حضرموت، ونجد أن دراسة الخيال والحسيني (2013) ودراسة النباهين وعبدي (2015) قد تناولتا المتغيرين مع بعض، إلا أن الدراسة الحالية قد اختلفت عنها من حيث الزمان فالدراسات السابقة كلها في الفترة من عام 2009 م- 2019 م في حين أن فترة الدراسة الحالية 2020-2021 م، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المكان إذ إنها في اليمن بعكس الدراسات السابقة جميعها خارج دولة اليمن.

ب- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، لأول مرة يتم استهداف منظمات المجتمع المدني العاملة بساحل حضرموت بهذه الدراسة في اليمن، فيعد ميدان الدراسة جديداً من حيث نوعية المجتمع المستهدف.

ج- استخدمت الدراسات السابقة مناهج تتفق مع الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي.

د- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، ماعدا دراسة Seresht (2009) ودراسة جعفر (2014) استخدمتا الاستبانة والمقابلات كأداتين لجمع البيانات.

هـ- اتفقت جميع الدراسات على وجود آثار إيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة في مجال الأداء الوظيفي.

و- تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة، إذ تتفق مع الدراسات السابقة في موضوع الإدارة الإلكترونية في الكشف عن مفهومها وأهدافها وعناصرها وخصائصها ووظائفها وأهميتها ومتطلباتها ومعوقاتها، غير أن الدراسة الحالية تناولت قياس أثر الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي في ميدان جديد لم تتطرق إليه الدراسات السابقة وهو ميدان منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل محافظة حضرموت حسب علم الباحث.

رابعاً: الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات في الآتي:

- 1- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تم فيها تحليل البيانات في تلك الدراسات.
- 2- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
- 3- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.
- 4- استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

## الفصل الثاني

### الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: خصائص وأبعاد الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية

## المبحث الأول

### ماهية الإدارة الإلكترونية

#### مقدمة:

إن من أبرز سمات هذا العصر استخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة الحديثة، ومن بين هذه التقنيات التي نراها في كل شأن من شؤون حياتنا اليومية ظهور تقنية الإدارة الإلكترونية، إذ 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 هو 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، وتطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد في إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

أوضح (Bataineh, 2017, P.90) أن إضافة كلمة "إلكتروني" إلى الإدارة مؤشر على نية الحكومة في تسريع الإجراءات وتسهيل الوصول إلى الخدمات. مما لا شك فيه أن تحقيق حلم الإدارة الإلكترونية يتطلب إنشاء بنية تحتية قيّمة مرتبطة بالاتجاهات والقيم لدى الناس فيما يتعلق بمفهوم الحكومة وعلاقتها بالموظفين. الخطوات التي يمكن أن نبدأ بها هي استبدال الاتصال الورقي بكل روتينه ومضيعة الوقت بأسلوب إلكتروني وتوفير قاعدة بيانات وشبكة معلومات بين مختلف الجهات الحكومية والوزارات التي لها اتصال مباشر بخدمات واحتياجات المواطنين.

#### أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية (Electronic management):

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجاً لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، إذ يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستعمل شبكة الإنترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية وإنجاز كل وظائفها من تسويق وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية بسرعة ودقة فائقة؛ لذا نجد التوجه العالمي نحو تطبيق الإدارة

الإلكترونية في المنظمات لتحقيق سبق والريادة في استثمار التقنية الإلكترونية، المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية "هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتقنية المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً" (السالمي، 2008، ص32).

يعرفها أبو مغيض (2005، ص111) بأنها تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية، باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة، وهذا يعني تحويل الدورة المستندية الورقية في المؤسسة إلى دورة إلكترونية وهو ما يطلق عليه العمل الإلكتروني أو "الإدارة بلا ورق" إذ تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية.

وهي الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي، وذلك لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على المعلومات، واتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال وتقديم خدمات بكفاءة وسرعة عالية وبتكلفه أقل. (السبيعي، 2008، ص29).

ويعرف السالمي الإدارة الإلكترونية بأنها "عملية ميكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً" (السالمي، 2006، ص34)

كما تعرف بأنها "توظيف التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه، بما يحقق التكامل بين إدارات المنظمة لتحقيق أهدافها واستثمار مواردها وتحسين أدائها" (الخيال والحسيني، 2013، ص54)

وفي ضوء المفهومات السابقة آنفة الذكر، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمنظمة ما، وذلك بهدف تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي. ويرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام نظم المعلومات وشبكات الحاسوب والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية مما يؤدي إلى إنجازها

بسهولة ويسر ودقة عالية وتعمل على توفير الوقت والجهد والتكلفة وتنشيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات.

### ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية. فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية من تقنية المعلومات بهدف التنمية سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، وتتمثل أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يأتي (عامر، 2007، ص33) و(كتوعة، 2004، ص491):

- 1- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.
- 2- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- 3- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- 4- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوافرة في المنظمات الرقابية.
- 5- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
- 6- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المنظمة الواحدة لتقديم خدمات أفضل.
- 7- إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- 8- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- 9- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- 10- توظيف تكنولوجيا المعلومات.
- 11- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- 12- رفع مستوى الأداء، والاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.



13- تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توافر المعلومات بشكلها الرقمي تتقلص الأعمال الورقية وتعبئة البيانات يدوياً.

14- زيادة دقة وموثوقية وصحة البيانات، وتقليل نسبة الأخطاء البشرية.

15- تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة داخلياً وخارجياً والمتباعدة جغرافياً من خلال ربطها بشبكات اتصال إلكترونية.

16- ترشيد الوقت المهدر في الإدارة التقليدية واستثماره في تطوير خدمات الإدارة.

17- تحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة.

18- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

### ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات نظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، فضلاً عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الاستجابة لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين الذي تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات كل متغيراته واتجاهاته وفيما يأتي نقاط أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية (ياسين، 2005، ص37):

1- تسهيل الإجراءات داخل المنظمات.

2- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

3- الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

4- خفض تكاليف العمل الإداري ورفع الأداء والإنتاجية.

5- تسهيل إجراء الاتصال بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة وخارجها.

6- التقليل من استخدام الورق يعالج مشكلة المنظمة في عملية الحفظ والتوثيق.

ويذكر Abu Ashour and AlNemri (2013,P.199) أن من أهمية الإدارة الإلكترونية الآتي:

1- تعتبر أنظمة وتقنيات المعلومات أداة فعالة لتقليل تكلفة عناصر الإنتاج.

2- المشاركة في الابتكار لخلق فرص جديدة في طرح منتجات جديدة.

3- تحسين خدمات العملاء من خلال تلبية الاحتياجات في أقل وقت ممكن.

4- تقليل الوقت والجهد اللازمين لإنهاء الإجراءات لسهولة استرجاع المعلومات كما أنه يساعد على كشف الانحرافات عاجلاً لمنع تفاقمها ووضع العلاج اللازم لها.

كما يذكر (Bataineh,2017,P.91) أن أهمية الإدارة الإلكترونية تكمن في الآتي:

1. القدرة على التعامل مع كميات هائلة من المعلومات
2. القدرة على التعامل مع أعداد كبيرة من المستخدمين والمستفيدين.
3. مواجهة زيادة المعلومات والسيطرة عليها
4. ضرورة التواصل المستمر بين العاملين في مجال العمل
5. الاتجاه نحو استخدام التقدم التقني والاعتماد على المعلومات في صنع القرار.

## المبحث الثاني

### أولاً: خصائص وأبعاد الإدارة الإلكترونية

تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية، مما يشير إلى انتقال وعدم العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، إذ توجد أطراف التعامل معاً وفي الوقت نفسه على شبكات الاتصالات الإلكترونية (عامر، 2007، ص 29)

ومن خصائص الإدارة الإلكترونية:

1. إدارة بلا أوراق: إذ تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
2. إدارة بلا مكان: وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول والعمل عن بعد.
3. إدارة بلا زمان: تستخدم على مدى 24 ساعة.

كما يمكن تلخيص المزايا الإدارية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية كالاتي:

- 1- تسهيل عملية التخطيط من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من نظم معلومات، وشبكات اتصال بجميع الإدارات (أبو مغايش، 2004، ص 233)
- 2- مرونة الهيكل التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية، مما يجعلها أقدر على التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة. (السبيعي، 2005، ص 36)
- 3- تسهيل عملية الرقابة ومتابعة العمليات المختلفة وسير القرارات وتنفيذها وتحديد مصادر الأخطاء (الحسن، 2011، ص 171)
- 4- تسهيل عملية إدارة الموارد البشرية بجميع وظائفها مثل تحديد الاحتياجات البشرية، والتنمية والتدريب، وتحديد المسار الوظيفي وغيرها (الحسن، 2011، ص 169-170)
- 5- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والمستفيدين كذلك (عامر، 2007، ص 35)

- 6- سهولة إنهاء معاملات المستفيدين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالنيابة عن الدوائر الأخرى (عامر، 2007، ص35)
- 7- سهولة الحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها، وتخزينها وحفظها وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المنظمة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث (DRS) (عامر، 2007، ص35)
- 8- تسهيل الإجراءات (وقت سرعة تنفيذها) مما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة وجودتها (السالمي، 2008، ص37)
- 9- تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات الداخلية والخارجية (السالمي، 2008، ص37) ويضيف (الخيال والحسني، 2013، ص58):
- 1- تسهيل عملية اتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المشكلات وتقويم الأداء من خلال شمولية المعلومات التي يمكن الحصول عليها ودقتها وسرعة توفيرها.
  - 2- تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية وذلك من خلال القيام بالأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة مع زيادة القدرة على التنسيق بين الدوائر والأقسام الإدارية المختلفة.
  - 3- زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمته عملياتها وأنشطتها مما يسهم في تحسين نوعية المخرجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى الأداء.
  - 4- زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال تحسين عمليات التبادل المعلوماتي والمعرفي، واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية.

## ثانياً: أبعاد الإدارة الإلكترونية

ينبغي على المنظمات الهادفة إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن تدرك أبعادها ومكوناتها التي تم جمعها وتلخيصها في النقاط الآتية والعمل على توفيرها قبل الخوض في التجربة

### 1- الأجهزة التقنية:

الأجهزة عبارة عن أجهزة كمبيوتر وملحقاتها، لذلك فهي مجموعة من الأجهزة المرتبطة، تقوم بمهام معينة، وهذه تربط الوظائف بشكل منسجم بالبرنامج لتكوين نظام الكمبيوتر ( Al Husseineh, (2011,P.35)، ويذكر الخيال والحسيني (2013، ص58) أن عتاد الحاسوب (Hardware): يتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

### 2- شبكة الاتصالات:

مجموعة من أجهزة الكمبيوتر والأجهزة المتصلة بقناة اتصال لها القدرة على تبادل المعلومات والموارد الأخرى (Leonard and Valicech,2006,P.399)، يعتبر العمود الفقري لعمل المنظمات في العصر الجديد حيث تتزايد المعلومات وتزداد الحاجة إلى تبادل المعلومات بين الأفراد والمنظمات، وتعتبر هذه ميزة كبيرة للشبكات، بالإضافة إلى مشاركة البرامج والأنظمة بين المستخدمين، ومشاركة الأجهزة المتصلة بالشبكة مثل الطابعات، وتبادل الملفات بسهولة وأمان وسرعة، وتوفير لوحة مناقشة للمستخدمين بغض النظر عن المسافات، بالإضافة إلى توفير المعالجة الموزعة (AlHusseini and Dawood, 2006)، ويذكر ياسين، (2005، ص23) أن شبكات الاتصالات (Network): هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت (Intranet)، والإكسترنات (Extranet)، والإنترنت (Internet).

### 3- البرمجيات:

وتعرف Leonard and Valacich (2006,P.399) البرنامج عبارة عن مجموعة من التعليمات المعطاة للكمبيوتر لأداء مهام معينة، وهي مهمة جداً لأنها تتيح لجميع أجزاء الكمبيوتر العمل معاً، وبأنها مجموعة من التعليمات والمطالب التي يتصورها الكمبيوتر، وتساعد في توجيهه

لأداء مهمة معينة، وهي الأنظمة والبرامج التي تدير الأجهزة بما في ذلك البيانات والمعلومات والمعرفة ويحددون العمليات التي يجب أن تقوم بها الأجهزة، وتشمل:

- أ- برامج التشغيل: وهي تعمل على تشغيل الحاسوب وتجعله قادراً على أداء المهام.
- ب- برمجيات التطبيقات: الأنظمة المكتوبة للتطبيقات الخاصة التي تعالج بيانات المنظمة في مهام مختلفة للمستخدم النهائي.

ويذكر ياسين (2005، ص23) بأن البرامج (Software) تنقسم إلى قسمين:

- برامج النظام: مثل نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، مترجمات لغة البرمجة وغيرها.
  - برامج التطبيقات: وتنقسم على:
    - برامج التطبيقات العامة: مثل مستعرضات الويب، والبريد الإلكتروني، وقواعد البيانات وغيرها.
    - برامج التطبيقات الخاصة: تتنوع حسب الخدمة التي تؤديها ومنها على سبيل المثال البرامج المحاسبية، وبرامج إدارة المشاريع، وبرامج الأرشيف الإلكترونية وغيرها.
- ويضيف الخيال والحسيني (2013، ص58):

#### 4- الموارد البشرية:

تعد العنصر الأهم في المنظومة الإلكترونية وتشمل صناعات المعرفة Knowledge Workers من القيادات الرقمية، والمديرين، والمحليلين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة (ياسين، 2005، ص25)، وأضاف الحسن، (2011، ص72) إلى ما سبق الكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية وكيفية تعظيم قيمتها والاستفادة من إمكاناتها، ومن الموارد البشرية الخبراء في تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات وهم الأفراد الذين يطورون ويشغلون أنظمة المعلومات بما في ذلك المصممين والمحليلين لهذه الأنظمة والمبرمجين ومديري قواعد البيانات ومديري الشبكات ومديري نظم المعلومات ( Louden and Louden, 2012, P.399).

#### 5- الأنظمة: وهي كالتالي:

- أ- الأنظمة والتشريعات: هي الضوابط اللازمة لتنفيذ أعمال الإدارة الإلكترونية، والسيطرة على التجاوزات غير المرغوبة (نوفل، 2003، ص6)

ب- الأنظمة الداعمة: ويقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية، والضوابط التي تحكم هذا المشروع ويستمد منها صلاحيته واستمراريته (أبومغايض، 2004، ص135) وتشمل الأنظمة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وتعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها (الحسن، 2011، ص74).

## 6- المجتمع:

يجب على الإدارة مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته التي أشار إليها الحسن (2011، ص73) وهي الدين والتقاليد والثقافة، وتكوين المجتمع وحجمه، حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة مما يضمن لها الاستمرارية والتطور.

وفي ضوء ما تقدم فإنه لا يمكن تصور نجاح للإدارة الإلكترونية في أي منظمة ما لم تتوافر فيها أبعاد الإدارة الإلكترونية، التي أشار إليها ياسين (2005، ص23) بأنها تشمل ثلاثة عناصر أساسية، وهي الأجهزة التقنية، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناعات المعرفة، من القيادات الرقمية، والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناعات المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى".

## ثالثاً: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية عملية شاقة وليست سهلة، وتعتمد على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، وتستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيح القيادات الإدارية العليا، وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.

ولذلك تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان، ووفق المواصفات التي يرغب فيها هؤلاء المستخدمين، كما أن استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء المنظمة الواحدة وفعاليتها، بما يمنع التناقض بينها، ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.

وعندما تتخذ الإدارة قراراً أولاً في تطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد لها من التأكد من عدة أمور أهمها: الحاجة الفعلية لهذه الإدارة، وهل التكلفة التي سوف تصرف عليها موازية للخدمات التي سوف تقدمها؟ وهل تتوفر لديها العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة؟ وغيرها من تساؤلات تتطلب الإجابة عنها أولاً؛ ولذلك لا بد لها من القيام بالخطوات الآتية (السالمي، 2008م، ص64):

### 1. إعداد الدراسة الأولية:

- ولإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لمعرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات، وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية، إذ يصل الفريق إلى أحد القرارات الآتية:
- أ- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - ب- وجود تقنية معلومات سابقة، ولكنها تحتاج إلى تطوير.
  - ج- تتسجم الإدارة مع آخر التطورات الحديثة، ومع استخدام تقنية معلومات متطورة لغرض الإدارة الإلكترونية.
  - د- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأنها غير اقتصادية.

### 2. وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المنظمة، لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة، لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

### 3. تحديد المصادر:

تحديد المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح، ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاج إليها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المنظمة.

### 4. تحديد المسؤولية:

لتنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها، وتمويلها بشكل واضح، ضمن الوقت المحدد في الخطة، والكلفة المرصودة لها. (السالمي، 2008، ص65)

### 5. متابعة التقدم التقني:



نظراً للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة، وهي العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في مختلف عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية. (السالمي، 2008، ص65)

## المبحث الثالث

### متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية

أولاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص أهمها في الآتي (عمار، 2009، ص71):

1- **المتطلبات الإدارية:** هناك العديد من المتطلبات الإدارية التي ينبغي توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة منها ما يأتي:

أ- وجود قيادات إدارية لكي تحقق الأهداف، تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع قدرتها على الابتكار والإبداع (بن نوبة، 2017، ص5).

ب- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة (المير، 2007، ص25)

ج- القيادة والدعم الإداري: من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ إن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل يؤثر تأثيراً رئيسياً في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعد أمراً ضرورياً لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المنظمة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات كافة يعد أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية (عمار، 2009، ص71).

د- التعليم والتوعية والتثقيف: تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد

بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وبيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية (المير، 2007، ص33).

## 2- المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري أهم العناصر في المنظمة وبدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها، ولو امتلكت أضخم المعدات والأجهزة؛ لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً على مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية (بن نوبة، 2017، ص5).

وتصنف السحبياني الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية إلى ما يأتي (السحبياني، 2009،

ص36):

### أ- خبراء ومبرمجون لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية:

لأن من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تهيئة البنية التحتية من البرامج والشبكات ومواصفات الأجهزة التقنية، وكل ذلك يتطلب مراجعة الخبراء في مجال التقنية، والمبرمجين في تجهيز البرامج وقواعد البيانات وتأسيس الاتصال والشبكات.

### ب- موظفون مدربون للتعامل مع التقنية:

تعمل المنظمة على تأمين الاحتياجات التدريبية، وبناء القدرات لجميع مواردها البشرية، وتنمية قدراتهم الابتكارية التقنية والإدارية، وترسيخ ثقافة التغيير لديهم وتهيئة البيئة المناسبة للعمل من جميع النواحي، لتكييفها وبما ينسجم مع الواقع الراهن، ويتم ذلك من خلال الدورات أو الندوات أو ورش العمل المتخصصة في التدريب على استخدام أجهزة الحاسب، وإدارة الشبكات، وقواعد البيانات، وجميع المعلومات اللازمة للعمل على استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ونشر ثقافة استخدام الإدارة

الإلكترونية. (السحبياني، 2009، ص36)

### ج- فنيون لصيانة الأجهزة والشبكات والبرمجيات:

تحتاج الأجهزة التقنية وأنظمة الشبكات إلى صيانة مستمرة لضمان استمرارية عملها، ولا يتوافر ذلك إلا من خلال فنيين مهرة في مجال صيانة أجهزة الحاسب الآلي والشبكات والبرمجيات.

(السحبياني، 2009، ص37)

### 3- المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، ولكي يضمن له الاستمرار وبلوغ أهدافه لابد من توافر الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة وإنشاء المواقع وربط الشبكات لتقييم وتطوير البرامج الإلكترونية (بن نوبة، 2017، ص5). إن تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية يتطلب الاستعداد وتعبئة كل الإمكانيات والموارد، ويتطلب ذلك توفير مستوى مناسب من التمويل، يغطي جميع خطوات التحول نحو الإدارة الإلكترونية من تجهيزات تقنية، وتدريب منتظم للموظفين، وإجراء صيانة دورية، والحفاظ على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التقنية والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم (السحبياني، 2009، ص23).

### 4- المتطلبات التقنية:

يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية، إذ يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم بها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية صحتها ومصداقيتها (عامر، 2007، ص85).

تتكون البنية التحتية التقنية والمعلوماتية من موارد نظم وأدوات تقنية المعلومات (عتاد الحاسوب، والبرامج، والشبكات)، وموارد البيانات (مستودعات البيانات، قواعد البيانات، نظم إدارة قواعد البيانات)، ونظم المعلومات المحوسبة وتطبيقاتها في الإدارة الإلكترونية، والوصول للبنية التحتية لا يتم دفعة واحدة وفي مرحلة ووقت معينين، وإنما يتطلب جهوداً منهجية حثيثة تقوم بها الإدارة الإلكترونية لتحسين وتحديث عتاد وبرامج الحاسب الآلي ونظم تشغيل الشبكات وتقنيات الاتصالات، بالإضافة إلى برامج الاستثمار في تقنية المعلومات المنبثقة، وهي عملية مستمرة تواكب التطور النوعي المطرد في تقنية المعلومات والاتصالات (ياسين، 2005، ص227-228).

وقد ذكر عمار (2009، ص75) بعض المكونات المادية للبنية التحتية التقنية للإدارة الإلكترونية  
مثل:

#### أ- تقنيات الاتصالات:

تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونياً لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع  
المختلفة وتتكون من عنصرين رئيسيين هما:

- قنوات الاتصال: تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر سواء كان ذلك عبر القنوات  
السلكية والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات  
عالية أو كان عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية (المايكرويف)، أو بالقنوات الفضائية التي  
تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

- محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم: وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون  
من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كلها أو جزءاً منها في المحطات المختلفة تبعاً لوظائف  
المحطة، ومن هذه المكونات: أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال، وهناك أيضاً أجهزة المضاعفة  
والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة  
لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات إلكترونية تكفل  
التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها إلكترونياً وبذا تحقق الجودة في الاستخدام. (عدوان، 2007،  
ص50)

#### ب- تقنيات الحاسب الآلي ومكوناته:

ومن أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية ما يأتي:

- المكونات المادية: وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدراتها، إضافة إلى الأجهزة  
الملحقة بها، والتي تعد ضرورية كأجهزة الإدخال والإخراج بمختلف أنواعها.  
- المكونات المنطقية: وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وخلافه.  
- مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمة مثل: المواقع المكانية،  
التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك. (عمار، 2009،  
ص75)

## ج- شبكات الحاسب الآلي:

تعني كلمة شبكة هنا توصيل مجموعة من الحاسبات معاً بواسطة سلك أو (كابل) بشكل مباشر، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحاسبات، وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الشبكات (عدوان، 2007، ص51):

### - شبكة الإنترنت (Internet):

هي الشبكة العنكبوتية العالمية (World Wide Web)، ورغم كبر حجم الكرة الأرضية وامتدادها الجغرافي إلا أنها باتت تغطي أجزاءً كبيرة منها وهي مفتوحة لأي شخص في العالم.

### - شبكة الإنترنت (Intranet):

وتعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والفرق الرئيسي بينها وبين شبكة الإنترنت هو أن الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، في حين أن الأولى مختصة بمنتسبي المنظمة وتحمى بما يسمى بالجدار الناري من الغرباء.

### - شبكة الإكسترنات (Extranet):

وتعرف بأنها شبكة إنترنت خاصة يسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفاً بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الإنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطوير لشبكة الإنترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، وخاصة في المجالات التجارية. (عدوان، 2007، ص51)

## 5- المتطلبات الأمنية:

يذكر (عمار (2009، ص75) على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات تواجه سرية المعلومات، وتتضمن سرية المعلومات عدة محاور متنوعة منها السرية، التكامل في توفير المعلومات، معرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات، وأمن المعلومات.

إن من الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية

لاستخدام شبكة الإنترنت ما يأتي (العمرى، 2003، ص31) (الشريف، 2006، ص85):

أ- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.

ب- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

ج- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.

د- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحدد حسب طبيعة عمل تطبيقات المنظمة.

هـ- يجب على الإدارة العليا في المنظمة دعم أمن نظم المعلومات لديها.

و- يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المنظمة لأشخاص محددين.

ز- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.

ح- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.

ط- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.

ي- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.

ك- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات.

### ثالثاً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية تحول صعب ومعقد، إذ تم سابقاً ذكر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأن غياب أو عدم توافر أي من هذه المتطلبات يعد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح والاستفادة من مزاياها؛ لذلك فإن هناك الكثير من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات وهي كما كالتالي:

#### 1- معوقات إدارية:

يذكر عبد الكريم (2010، ص38) أن من أسباب المعوقات الإدارية ما يلي:

أ- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.

ب- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها.

ج- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

د- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

هـ- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

ويذكر السحيباني (2009، ص37) أن من ضمن المعوقات الإدارية والتنظيمية:

- أ- صعوبة استيعاب التنظيم الإداري الحالي لتقنيات الإدارة الإلكترونية.
- ب- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين الإدارات في الجهة الواحدة.
- ج- اختلاف الإجراءات الإدارية داخل كل إدارة في المنظمة.
- د- صعوبة التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة الإدارات وعملياتها.
- هـ- غياب الأنظمة واللوائح المناسبة.
- و- عدم الهياكل التنظيمية المحددة والواضحة للإدارات في المنظمات.
- ز- عدم تضمن الهياكل الوظيفية للوظائف التي تغطي جميع الأنشطة بالإدارات.
- ح- ضعف نظام الحوافز الذي يشجع الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ط- استبعاد مشاركة بعض المرؤوسين في صنع القرارات الخاصة واتخاذها باستخدام الإدارة الإلكترونية.

ي- ضعف المعرفة العلمية المتعلقة بالحاسب والمعلومات لدى القيادات.

ك- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ل- غياب الشفافية، وقوة نفوذ مجموعات المصالح الخاصة.

**2- معوقات فنية وتقنية:** يذكر العمار (2008، ص203) أن من المعوقات البشرية ما يلي:

- أ- صعوبة إدارة موقع الإدارة الإلكتروني على الإنترنت.
- ب- تدني مواصفات البنية التقنية (من أجهزة، وبرامج...) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ج- تأخر صيانة الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- د- توقف الأعمال عند تعطل الأنظمة التقنية الخاصة بالإدارة الإلكترونية.



هـ - ضعف البنية التحتية للاتصالات.

**3- معوقات بشرية:** يذكر العمار (2008، ص204) أن من المعوقات البشرية ما يلي:

أ- ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات العليا.

ب- تسرب الموظفين المؤهلين عن طريق النقل أو التقاعد.

ج- ضعف الوعي العام بأهمية تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومزاياها.

د- مقاومة التغيير من قبل الموظفين وعدم تعاونهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

هـ- ضعف تأهيل الموظفين وتدريبهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

و- ضعف ثقة بعض الموظفين بأهمية استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري.

ز- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.

ح- عدم اقتناع إدارة المنظمة بدواعي التحول ومتطلباته.

ط- صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.

ي- عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.

ك- استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الموظفين المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.

ل- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المستندية ورفض التحديث والتغيير.

م- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

ويذكر آل فطيح (2008، ص44) أن من المعوقات البشرية:

أ- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

ب- غياب الدورات التكوينية، وروتين موظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.

ج- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.

د- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفقدها)، أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.

هـ- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.

**4- معوقات مالية:**

ومن أهم المعوقات المالية ما يأتي (بورصاص، 2015، ص25):

- أ- ارتفاع أسعار الأجهزة والمعدات التقنية من أجهزة الحاسب الآلي والبرامج التطبيقية.
  - ب- ارتفاع أسعار استخدام الشبكة العالمية للإنترنت وريادة خدماتها.
  - ج- ارتفاع أسعار الاتصالات.
  - د- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
- ويضيف (عامر، 2007، ص54) مجموعة أخرى من المعوقات منها:
- ن- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار وضعف التنسيق وللإقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني، إداري واستراتيجي).
  - س- قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات.
  - ع- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
  - ف- غياب التشريعات المناسبة.
  - ص- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
  - ق- عائق اللغة في بعض الأحيان والمصطلحات.
  - ر- قلة الوعي بالميزات المرجوة.
  - ش- النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.

#### 5- المعوقات الأمنية:

- إن شبكة الإنترنت كشبكة معلوماتية ينطبق عليها النموذج المعروف لأمن المعلومات ذو الأبعاد الثلاثة، وقد لخصها عدوان (2007، ص61) في التالي :
- أ- سرية المعلومات: وذلك يعني ضمان حفظ المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات أو المنقولة عبر الشبكة وعدم الاطلاع عليها إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك.
  - ب- سلامة المعلومات: يتمثل ذلك في ضمان عدم تغيير المعلومات المخزنة على أجهزة الحاسب أو المنقولة عبر الشبكة إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك.
  - ج- وجود المعلومات: وذلك يتمثل في عدم حذف المعلومات المخزنة على أجهزة الحاسب إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك.

ويذكر بدر (2007 ، ص43) أن من المعوقات الأمنية التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها.

#### رابعاً: الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني:

تهدف منظمات المجتمع المدني بشكل أساسي إلى الإسهام بفعالية في خدمة المجتمع في كافة مجالات الحياة، ومن أجل تقوية دعائم هذا الإسهام وتوسيع مداها، فإن للمنظمات رؤى لتطوير المنظومة الإدارية تشمل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. وهذه الرؤى تعتمد بالأساس على الاستفادة من مخرجات التقنية الحديثة وأدواتها في مجالات الحاسبات الآلية بكافة إدارات المنظمة المختلفة وتوظيفها لخدمة منسوبي المنظمة وفق ضمانات أمنية وسرية محددة المستويات. ومع حلول الجيل القادم من الشبكة لعالمية (الإنترنت) والتقنيات المرافقة لها نجد علاقة طردية بين بزوغ الإمكانيات الهائلة لتقنيات الشبكات ومتطلبات التطبيقات البرمجية الخاصة بالإدارة الإلكترونية التي تتطلب تأسيس البنى التحتية للأنظمة المعلوماتية والاتصالية التي تدعم بناء منظومة الإدارة الإلكترونية في المنظمة.

## الفصل الثالث

### الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية وعناصر ومحددات الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: فجوة ومعدلات ومؤشرات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الثالث: معايير وتقييم الأداء

## المبحث الأول

### ماهية وعناصر ومحددات الأداء الوظيفي

#### مقدمة:

إن الهدف الأساسي من وجود الإدارة في أي منظمة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها، والسبيل الأساسي لضمان تحقيق الأهداف هو تخطيط الأنشطة الموصلة إلى هذه الأهداف، ولكي يتم الأداء على الوجه الأفضل حسب التخطيط يجب توفير المستلزمات المالية والبشرية والمعنوية، ويجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء. ويعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه حقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرائق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف إليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين.

#### **أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي**

يُنظر إلى الأداء بأنه قيام الموظف بالأعمال والواجبات المكلف بها بما يؤكد صلاحيته لمباشرة مهام وظيفته، ويظهر الأداء الوظيفي في السلوكيات العملية والأعمال المقصودة التي يؤديها الموظفون أو المنظمات لتحقيق هدف معين، والتوصل لتوقعات واضحة للأعمال التي يجب إنجازها، إذ يمثل المنتجات التي يسعى النظام الوظيفي إلى تحقيقها (بلحاج وبن كليب، 2019، ص 77).

ويتم تعريف أداء الموظفين على أنه استجابات سلوكية تعكس ما تعلمه الموظف أو تدرب عليه، وهي نتيجة العقلية والنفسية، وهو تفاعل سلوك الموظف، وهذا السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة (Alsamawi, 2014, P.92).

عرف المدهون الأداء الوظيفي بأنه دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية،

وللحكم على إمكانيات النمو والتقدم للموظف في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى (المدهون، 2005، ص152).

وعُرف الأداء الوظيفي بأنه "متابعة وتنمية سلوك الموظفين عند قيامهم بالمتطلبات الوظيفية، وتطوير أدائهم لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو ما يرتبط بالمشاركة في صنع القرار والعمل التعاوني والاتصال والتدريب" (عبد المحسن، 2002، ص3).

كما عرف العوامل الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (العوامل، 2004، ص66).

وربط الشريف بين الأداء والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الفرد وعرف الأداء الوظيفي بأنه: سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به (الشريف، 2013، ص30).

ويمكن للباحث تعريف الأداء الوظيفي بأنه محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الموظف نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الموظف بالمهام والواجبات المنوطة به وفق المسؤوليات التي تحددها إدارة المنظمة في خطتها لتحقيق أهدافها.

### ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بعدد النتائج النهائية لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها أو المنظمة، فإذا كان الناتج مرتفعاً عدُّ مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها (صليحة، 2010، ص64).

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة)، إذ إن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً يعتمد على مستوى الأداء بها (الشريف، 2004، ص87).

### ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي:

أشار السكران (2004، ص46) إلى أهم عناصر الأداء الوظيفي كما يأتي:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من غير الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ويذكر الخيال والحسيني (2013، ص73) ثلاثة عناصر أساسية للأداء الوظيفي هي:

- 1- الموظف: ما يمتلك من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- 2- الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة.
- 3- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

أما الطائش (2016، ص49) فيذكر ستة عناصر للأداء والوظيفي هي:

- 1- جودة العمل: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق، ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة.
- 2- المهارة في العمل: لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.

3- القدرة على تطوير أساليب العمل: وهي أن يستطيع الموظف أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة، ومدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور.

4- التعاون في العمل: وهو تشجيع الموظفين للتفاعل والاختلاط فيما بينهم وذلك لتحقيق الهدف والوصول إلى المقصود.

5- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: ويقصد منها معرفة مستوى وعي الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته.

6- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

#### رابعاً: محددات الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (عكاشة، 2008، ص35):

1- **الجهد المبذول:** ويشير الجهد الناتج من حصول الموظف على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته الأمر الذي يعكس درجة حماس الموظف لأداء العمل ودرجة دافعيته.

2- **قدرات الموظف السابقة:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات، ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3- **إدراك الموظف لدوره الوظيفي:** ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين الثلاثة العوامل السابقة.



ويرى البعض الاخر من الباحثين ان اداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل (مصطفى، 2000، ص14):

أ- الرغبة: هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، او هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية او معاكسة لاتجاهاته

ب- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الاداء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- مدى وضوح الدور.

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ج- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات

المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

وذكر سميع (2009، ص97) أن أداء الموظف يحدد بالعديد من المحددات المترابطة

والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد من فهم أهم العوامل والمحددات التي تحدد طبيعة

السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس

الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا إلى أن أداء الموظف يحدث نتيجة التفاعل ما

بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما في المعادلة الآتية:

أداء الفرد = الدافعية × القدرة × الدعم التنظيمي

Performance = Motivation × Ability × Organizational Support

وبالنظر إلى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتحدد نتيجة توافر أحد هذه المحددات أو عدم

توافرها وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعاً.

أ- الدافعية:

إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة

كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك الموظفين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة.

وتعرّف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام

العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، كما تعرّف بأنها مجموع العمليات التي تؤثر في مستوى الإثارة والاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل (سميع، 2009، ص97).

#### ب- القدرة:

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دفع الأفراد وتحفيزهم نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوافر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح. وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو عدمه (الخيال والحسيني، 2013، ص76).

#### ج- الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر ينعكس الدعم التنظيمي في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد الموظفين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم (سميع، 2009، ص97). هناك عوامل يتم معرفتها لكي يتم تحديد مستوى أداء الموظفين، ولذلك ذكر آل سعود (2008، ص75)، بأن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل، وهي:

أ- الدافع الفردي على العمل: إن الدافع يقصد به مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين.

ب- بيئة العمل (مناخ العمل): إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية تتكون من البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، كل هذه البيئات لها تأثير على المنظمة رغم أنها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة.

ج- القدرة على أداء العمل: على المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الموظفين ودوافعهم واتجاهاتهم لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على الموظفين بطريقة صحيحة.

## المبحث الثاني

### فجوات ومعدلات ومؤشرات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

#### أولاً: الفجوة في الأداء:

يمثل الاختلاف بين المستويات المستهدفة للأداء والمستويات الفعلية هاجساً تعاني منه المنظمات التي تهدف إلى تحقيق مستوى معين من الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال مواردها وأنشطتها، وينتج عن هذا الاختلاف ظهور فجوة في الأداء تمثل عقبة تحتم على الإدارة الناجحة تحليل أسبابها، واختيار أفضل الأساليب الإدارية لتقليصها، والعمل على رفع مستوى الأداء إلى ما هو مستهدف.

وتختلف الأسباب المؤدية إلى ظهور فجوة الأداء بين داخلية وأخرى خارجية، أتى على بيانها

(السريحي 2003، ص 55) كما يأتي:

1- الأسباب الخارجية: إن من الأسباب الخارجية التي أدت إلى ظهور فجوة الأداء ما يأتي:

- أ- ارتفاع تكلفة الموارد، وازدياد ندرتها مع ارتفاع توقعات متلقي الخدمات واحتياجاتهم.
- ب- التغير في تطلعات القوى العاملة واحتياجاتها ومهاراتها ومتطلباتها الاجتماعية.
- ج- صعوبة الاحتفاظ بالأنماط والأساليب الإدارية القديمة والتقليدية في ظل مواجهة بيئة تنافسية مفتوحة وتطلعات اجتماعية كبيرة وتغير للمفاهيم والرغبات الاجتماعية المتزايدة.
- د- التنافسية في ظل العولمة الذي يتجاوز الحدود ويعمل في ظل أسواق تحكمها قوى السوق ومبدأ الجودة بأقل تكلفة والتميز المعرفي والتكنولوجي في ظل أسواق لا تعترف بالحماية لأي خدمة أو سلعة.

2- الأسباب الداخلية: إن من الأسباب الخارجية التي أدت إلى ظهور فجوة الأداء ما يأتي (الخيال

والحسيني 2013، ص 80):

- أ- عدم فعالية التنظيم الهرمي.
- ب- عدم فعالية أساليب واستراتيجيات التخطيط.
- ج- عدم فعالية أساليب وأنظمة الرقابة.
- د- عدم فعالية إدارة الموارد البشرية.
- هـ- عدم فعالية أنظمة الإدارة المالية.

و- عدم فعالية أنظمة الاتصالات.

ويرى الباحث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بما يشمل من مزايا وإيجابيات من الممكن أن يساهم بشكل كبير في تقليص الفجوة في أداء الموظفين الموجودة في ظل أنظمة الإدارة التقليدية، وبما يقدمه من حلول للأسباب المذكورة.

**ثانياً: معدلات الأداء الوظيفي:**

إن عملية الحكم على الأداء أو تقييمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس في ضوءها النتائج المتحققة.

لذا يعد معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، ومن غير تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياسه والوصول إلى حكم سليم عن مدى كفايته (البسامي، 2003، ص33).

ويذكر السكران (2004، ص50) أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة. كما حدد أهدافاً معينة لمعدلات الأداء ملخصة في الآتي:

- 1- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.
- 2- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.
- 3- المعاونة على قياس الأداء الفعلي للموظفين.
- 4- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفاً.
- 5- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء.

### ثالثاً: مؤشرات الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات من أهمها الإنتاجية، والروح المعنوية للأفراد الموظفين، ومعدلات الغياب عن العمل، ومدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة، والقدرة على الإبداع والابتكار، ودرجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، ومستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات (الشوابكة، 2008، ص44).

وتقسم المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى الآتي:

1- **الفعالية:** الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم تقاس الفعالية من خلال نسبة الأهداف التي حققت فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه (الدويلة، 2007، ص25)

2- **الكفاءة:** وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال. وهي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات وأيضاً تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة، تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة (عبوي، 2006، ص169).

إذاً هناك ارتباط بين الفعالية والكفاءة بحيث المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة والعكس صحيح، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فالفعالية تركز على العلميات الداخلية للمنظمة.

3- **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق النتائج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي " علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد (الدحلة، 2001، ص96)

## رابعاً: العوامل المؤثر في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

### 1- عوامل إدارية:

أشار آستون (2001، ص39) إلى أهم العوامل الإدارية التي تؤثر سلباً في الأداء الوظيفي وهي:

أ- غياب الأهداف المحددة.

ب- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

ج- اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.

د- مشكلات الرضا الوظيفي، فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والعكس صحيح، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

هـ- التسبب الإداري الذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي في أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### 2- عوامل فنية:

وتشمل التقنيات الحديثة، والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. وتؤثر هذه العوامل بشكل واضح ومباشر في كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية التقنيات المستخدمة وكفاءتها والطرائق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر في مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام. (الشوابكة، 2008، ص42).

### 3- عوامل إنسانية:

وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد. (الشوابكة، 2008، ص42).

ويرى الباحث أن التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية سيساهم في توجيه هذه العوامل نحو تحسين الأداء الوظيفي، فتطبيق هذا الأسلوب يتضمن تطوير العوامل الإدارية، وتوفير البنية التحتية وما تشمله من متطلبات فنية، وتهيئة المنظمة بما يحقق أهدافها ويحسن أداء موظفيها.

#### **خامساً: المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي:**

إن المتغيرات التنظيمية في أي منظمة هي متغيرات متعددة الأبعاد والجوانب، ومن أهمها -كما ذكرها بحر (2010، ص4):

**1- البناء التنظيمي:** يتضمن الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، فإن أهمية البناء التنظيمي تكمن في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود الموظفين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.

**2- أنظمة وإجراءات العمل:** تساهم أنظمة وإجراءات العمل من سياسات وقواعد وأساليب في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

**3- الاتصالات:** تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات، كلما كانت هناك أنظمة إلكترونية جيدة للاتصالات زادت كفاءة العمل وأي قصور في نظام الاتصالات يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى.

**4- نمط القيادة:** إن القيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

**5- الحوافز:** الحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعد الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته.

**6- التدريب:** يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المنظمات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتبرز أهمية ذلك بكونه أساس كل



تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما يعد التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الأداء الوظيفي المميز حيث أن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة والاستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها، فالعملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين، بل لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية من الممكن أن يساهم في تحسين المتغيرات التنظيمية الآتية الذكر، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي، فالإدارة الإلكترونية تتضمن إجراء تغيرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى الأفقي، وتفويض السلطات والمسؤوليات، وتبسيط أنظمة وإجراءات العمل، إضافة إلى أن تفعيل الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات سيساهم بشكل كبير في تسهيل الاتصالات الإدارية الداخلية والخارجية، كما يعد محفزاً للتنمية الذاتية للموظفين من خلال التدريب والتطوير. (الخيال والحسيني، 2013، ص82)

## المبحث الثالث

### معايير وتقييم الأداء الوظيفي

أولاً: معايير الأداء:

#### 1- مفهوم معايير الأداء:

يقصد بمعايير الأداء Performance Standards الأساس الذي ينسب إليه الفرد ويوازن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعد فيها الأداء جيداً ومرضياً، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، إذ إنها تساعد في تعريف الموظفين ما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، كما ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة الموظفين مما يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم للمنظمة (الهييتي، 2003، ص202). ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إن المعيار يتميز بخصائص، أهمها:

#### أ- الصدق:

يشير مفهوم الصدق إلى ما إذا كان المعيار يقيس بالفعل ما وضع لقياسه، ويرتبط الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقي ومعياري قياس الأداء (المغربي، 2006، ص491).

#### ب- الثبات:

يشير الثبات إلى مدى اتساق معياري القياس أي إمكانية الاعتماد عليه وتكرار استخدامه في القياس ومدى الثبات في وصف وتفسير الرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها عن طرق معايير القياس. إذ يثار التساؤل الآتي: هل يحصل المقيّم على النتائج نفسها إذا استخدم المعيار نفسه أكثر من مرة؟ فإذا كانت الإجابة بالإيجاب دل على ذلك ثبات المعيار مما يدعو للاطمئنان والثقة في هذا المعيار (المغربي، 2006، ص491).

#### ج- القبول:

يشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء، فمع أن الكثير من معايير الأداء تتسم غالباً بالصدق والثبات ولكنها تستهلك وقت المدير وطاقاته، ومن ثم يميل إلى رفض استخدامها.

لهذا ينبغي أن تحظى معايير القياس بقبول كل من المديرين والموظفين وذلك بغية تطوير وتنمية أداء الموظفين. (المغربي، 2006، ص492).

#### د- التمييز:

أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفروقات البسيطة. (عمار، 2009، ص83).

#### هـ- سهولة الاستخدام:

وتعني وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل. (الهيتمي، 2003، ص204).

#### 2- أهم معايير الأداء:

إن من أهم معايير الأداء ما يأتي:

#### أ- الجودة:

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، إذ تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح الموظفون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم (المانع، 2006، ص73).

#### ب- الكمية:

ويقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الموظفين وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب الموظفين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الموظف من خبرات وتدريب وتسهيلات (المانع، 2006، ص74).

## ج- الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة (عمار، 2009، ص84).

## د- الإجراءات:

هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد الموظفين. وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى الموظفين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسته قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتقاؤه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين (عمار، 2009، ص84).

## ثانياً: تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية هامة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة (الهيبي، 2003، ص205)، كذلك يعد تقييم الأداء وسيلة للحكم على فعالية وكفاءة أداء الموظفين من جهة، ودقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من جهة أخرى.

## 1- مفهوم تقييم الأداء:

جاءت في أدبيات اللغة كلمة تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء، إذ إن التقويم لغة قوم الشيء، وأقامه واستقام وتقوم "فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل" واصطلاحاً: عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد لعناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به (الطائي وآخرون، 2006، ص226).

وعرفها الصيرفي بأنها عملية إدارية دورية، هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الموظف والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطط له المنظمة سابقاً (الصيرفي، 2007، ص 208)

كما عرف زويلف (2003، ص 188) تقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.

ويعرف الباحث تقييم الأداء بأنه عملية إدارية مستمرة تتم من قبل إدارة الموارد البشرية التابعة للمنظمة، أو أي إدارة تكلف بقياس أداء الموظفين في المنظمة وذلك بهدف تحديد القصور في أداء الموظفين وتصحيحه ليكون الأداء بشكل أفضل.

## 2- فوائد تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يأتي (شاويش، 2005، ص 87):

### أ- الترقية والنقل:

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات الموظفين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته.

### ب- تقييم المشرفين والمديرين:

إذ يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

### ج- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:

إذ إن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور الموظفين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

#### د- مقياس أو معيار:

إذ إن قياس الأداء يمكن أن يعد معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الموظفين، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المنظمة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

#### هـ- تقديم المشورة:

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف الموظفين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعد قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

#### و- يعد متطلباً للمعرفة الشخصية والاطلاع:

إذ إن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ إن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.

#### ز- اكتشاف الاحتياجات التدريبية:

إذ إن قياس الأداء يعد من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

وذكر رشيد (2004، ص745) أن من فوائد تقييم الأداء الوظيفي للفرد والمنظمة ما يأتي:

أ- تنمية وتطوير أداء الموظفين.

ب- زيادة الإحساس بالمسؤولية.

ج- تحقيق الفاعلية التنظيمية.

د- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية وتحسين الاتصالات التنظيمية.

هـ- الموضوعية في قرارات إدارة الموارد البشرية.

### 3- مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

إن من أهم مراحل عملية تقييم الأداء كما يذكرها الشريف (2013، ص36):

أ- **وضع توقعات الأداء:** تعد هذه الخطوة أولى المراحل في عملية تقييم الأداء، إذ يتم التعاون فيها بين المنظمة والموظفين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

ب- **مراجعة مراقبة الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف إلى الكيفية التي يعمل بها الموظف قياساً على المعايير الموضوعية مسبقاً، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إذ يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

ج- **تقويم الأداء:** في هذه المرحلة يتم تقويم أداء جميع الموظفين في المنظمة والتعرف إلى مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة

د- **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه وبموجب ما تحددها الإدارة من معايير.

هـ- **اتخاذ القرارات الإدارية:** وهي كثيرة ومتنوعة مثل المكافآت والترقية والنقل والتعيين والفصل إلخ.

و- **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل هذه الخطوة المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، إذ بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف إلى جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الموظف العامل.

### ثالثاً: الأداء والتحديات العالمية:

إن ظهور العديد من التحديات العالمية في التطور التقني ونظم المعلومات والاهتمام بالبيئة المحيطة والعمل الجماعي، أدت إلى زيادة الحاجة إلى مهارات إدارية قادرة على الأداء المتميز وزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية والجودة والتحسين المستمر للأداء، لذلك لابد على المنظمة من الأخذ في الحسبان بعض العناصر التي تساعد في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة (سعود، 2008، ص86)

وذكر سعود (2008، ص88) أن من هذه العناصر ما يأتي:

### 1- التحسين المستمر:

إن مسؤولية التحسين لا تقع على عاتق المدير فقط، وإنما هي مسؤولية جميع الموظفين بالمنظمة وجمهور المستفيدين من خدمات المنظمة وذلك من خلال فهمهم ما يحيط بالمنظمة من مستجدات وتحديات، كما أن التحسين المستمر يتطلب تطوير كافة الأنظمة وأساليب الأداء في المنظمة، وزيادة قدرة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (سعود، 2008، ص89) ويذكر سعود (2008، ص90) مجموعة من المقومات التي تساعد في تحقيق التطور المستمر، منها:

- أ- تعزيز القيم الأساسية الثابتة للمنظمة وذلك لتحقيق الاستقرار والتحسين المستمر.
  - ب- اشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع تحفيزهم ومتابعتهم.
  - ج- أن يكون التحسين مكوناً حيوياً من استراتيجية العمل بالمنظمة.
  - د- بناء اتجاهات إيجابية لدى القادة والموظفين تدفعهم إلى التطوير والتحسين المستمر.
  - هـ- تحديد أهداف التحسين في الأداء.
  - و- تصميم برامج تدريبية لكافة الموظفين؛ لأن التدريب المستمر للموظفين يساهم في تحقيق التحسين المستمر.
  - ز- تسجيل أي تحسينات تحصل في الأداء، والتغلب على المشكلات التي تحول دون تحقيق المطلوب.
  - ح- المتابعة المستمرة لآراء الموظفين والمستفيدين الخاصة بالتحسين والتطوير.
  - ط- الاستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة المادية والبشرية.
- وبناءً على ما سبق يتضح أن المنظمة لكي تضمن الأداء المتميز لابد لها من تحسين وتطوير خططها وسياساتها وإجراءاتها بصورة مستمرة.



## 2- استثمار الوقت:

يذكر سعود (2008، ص91) أنه يوجد ارتباط وثيق بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة. ويشير أحد الباحثين إلى أن من أكبر أسباب ضياع أوقات المدير وموارد المنظمة هو غياب الرؤية الاستراتيجية والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها، ويضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسؤوليات وتنظيم الأعمال، وغياب التعويض المنظم للسلطات والمسؤوليات، وتدني مستوى الأداء، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره. إن استثمار الوقت هو تجسيد للإدارة الفعالة، إذ إن استثماره يساعد في التخلص من مضيعات الوقت، ويساعد أيضاً في البدء في الأعمال المطلوب إنجازها حسب الأولوية، وتعويض بعض الأعمال للمساعدين، لذلك يجب استخدام الوقت بحكمة.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

النتائج والتوصيات

## الفصل الرابع

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة وخصائص عينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تحدد مجتمع الدراسة الذي من خلاله تم دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في كافة منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت والبالغ عددها (74) منظمة مجتمع مدني، وبعدهد (640) موظف عامل في تلك المنظمات ( تقرير مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل مكتب ساحل حضرموت، 2020 م)، مثلت تلك المنظمات بعاملها مجتمع الدراسة، إذ اختار الباحث عينة الدراسة عن طريق العينة العشوائية للحصول على آراء أو معلومات من مفردات محددة من المجتمع موضع الدراسة، وقد تمثلت عينة الدراسة بنسبة (27%) من حجم المجتمع وبحجم (170) فرداً من العاملين في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة، وقد وزع الباحث (170) استبانة عاد منها (165) استبانة وبنسبة استجابة بلغت 97% ، ومن بين الاستبانات المعادة هناك (3) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي لذا كانت نسبة الاستبانات التي تم تحليلها من إجمالي الاستبانات هي 95% وهي نسبة عالية جداً، والجدول (1-4) يبين الاستبانات الموزعة والمستعادة والاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي.

جدول (1-4): مجتمع وعينة للدراسة

حجم المجتمع	حجم العينة/ الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل
640	170	165	3	162

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م

## ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق قام الباحث بإعداد استمارة استقصاء / استبيان بناء على أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة تهدف إلى قياس آراء أفراد العينة حول أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة، إذ تكونت الاستبانة من الآتي:

### القسم الأول:

اختص هذا القسم بالبيانات الشخصية والوظيفية (المتغيرات الديموغرافية) لعينة الدراسة، إذ تضمن ستة متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

### القسم الثاني:

تضمن هذا القسم المعلومات الفنية، وينقسم على جزأين:

#### المتغير الأول: الفقرات التي تمثل تطبيق الإدارة الالكترونية

ويتضمن هذا الجزء (14) فقرة تقيس تطبيق الإدارة الالكترونية موزعة على ثلاثة أبعاد وعلى

النحو الآتي:

1. **بُعد الاجهزة التقنية:** وتمثل بـ (5) فقرات خصصت لقياس الاجهزة التقنية كأحد أبعاد تطبيق

الإدارة الالكترونية في المنظمات محل الدراسة.

2. **بُعد شبكات الاتصال:** ويشمل (5) فقرات خصصت لقياس شبكات الاتصال كأحد أبعاد تطبيق

الإدارة الالكترونية في المنظمات محل الدراسة.

3. بُعد البرمجيات: ويشمل (4) فقرات خصصت تلك الفقرات لقياس البرمجيات كأحد أبعاد تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات محل الدراسة.

#### المتغير الثاني: تطوير الأداء الوظيفي:

ويتضمن هذا المحور (12) فقرة تقيس تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة.

#### ثالثاً: صدق أداة الدراسة:

ولغرض معرفة صدق الأداة التي استخدمت في جمع البيانات الأولية قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على المشرف وعلى مجموعة من المحكمين حيث بلغ عددهم (7) - أنظر ملحق رقم (1-1)، وذلك للتحقق من مدى صدق محتوى الاستبانة وملاءمتها، ومناسبة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وأجريت التعديلات بالحذف لبعض الفقرات، وإعادة الصياغة لبعض من الفقرات، في ضوء آراءهم وملاحظاتهم القيمة، وذلك من أجل الحكم على صحة ودقة ووضوح العبارات الواردة في فقرات الاستبانة، قبل أن تأخذ شكلها النهائي.

#### رابعاً: ثبات أداة الدراسة:

أجرى الباحث اختبار الثبات بعد جمع البيانات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) للاتساق الداخلي، إذ بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة (0.97)، وهو معامل قوي جداً يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات التي تم جمعها بواسطتها، إذ بلغت قيمته لمحور تطبيق الإدارة الالكترونية (0.96)، وبلغت قيمته لمحور تطوير الأداء الوظيفي (0.93)، وهي معاملات قوية جداً تجعل من الاستبانة أداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، كما يشير معامل الصدق (معامل سبيرمان للتجزئة النصفية) بأنه لو تم إعادة توزيع الاستبانة نفسها بعد فترة من الزمن

على نفس الأشخاص لحصلنا على نفس النتائج بمعامل صدق كلي للأداة بلغت قيمته 0.94 وهو معامل قوي جدا يجعل الاداة تتمتع بالصدق لما أعدت له، كما هو موضح في الجدول (2-4).

جدول رقم (2-4) معامل ثبات أداة الدراسة

معامل سبيرمان للتجزئة النصفية	معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
0.90	0.93	5	الاجهزة التقنية
2-40.86	0.88	5	شبكات الاتصال
0.87	0.89	4	البرمجيات
0.92	0.96	14	تطبيق الإدارة الالكترونية
0.91	0.93	12	تطوير الأداء الوظيفي
0.94	0.97	26	الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م  
خامساً: أساليب التحليل الإحصائي:

لغرض تحليل البيانات المجمعة ميدانياً، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبغرض إدخال البيانات إلى الحاسوب تم فرزها وفقاً لمقياس (ليكاردي الخماسي)، إذ أعطي الرقم (5) للإجابة بـ أوافق بشدة / وهي أعلى درجات المقياس، وأعطي الرقم (4) للإجابة بـ أوافق، وأعطي الرقم (3) للإجابة بـ أوافق إلى حد ما، وأعطي الرقم (2) للإجابة بـ لا أوافق، والرقم (1) للإجابة بـ لا أوافق بشدة" وهي أدنى درجات المقياس، كما استخدم الرقم (3) كمتوسط فرضي للدراسة ويحتسب من الصيغة:

$$M = [1+2+3+4+5]/5 = 15/5 = 3$$

كما تم إيجاد المدى للمقياس وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس، أي أن المدى (5-1 = 4)، كما تم إيجاد طول الخلية وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد فقرات المقياس ويساوي (0.80) أي أن طول الخلية =  $5/4 = 0.80$  ولمعرفة الحدود الحقيقية للمقياس تم إضافة طول الخلية إلى أدنى درجة في المقياس فتحصل على الآتي:

- 1) إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (من 1 إلى أقل من 1.80) فهذا يشير إلى عدم توافر الفقرة تماماً (لا أوافق بشدة)، وتمثل مستوى متوسطاً حسابياً ضعيفاً جداً.
- 2) إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (من 1.80 إلى أقل من 2.60) فهذا يشير إلى توافر ضعيف للفقرة (لا أوافق)، وتمثل مستوى متوسطاً حسابياً ضعيفاً.
- 3) إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (من 2.60 إلى أقل من 3.40) فهذا يشير إلى توافر متوسط للفقرة (أوافق إلى حد ما)، وتمثل مستوى متوسطاً حسابياً متوسطاً.
- 4) إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (من 3.40 إلى أقل من 4.20) فهذا يشير إلى توافر عال للفقرة (أوافق)، وتمثل مستوى متوسطاً حسابياً عالياً.
- 5) إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (من 4.20 إلى 5) فهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة (أوافق بشدة)، وتمثل مستوى متوسطاً حسابياً عالياً جداً.

ولغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل مستخدماً مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها:

1. مقياس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص

عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، وكذلك الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

2. اختبار الفا كرونباخ (Alpha cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.

3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analyses) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

على المتغيرات التابعة.

4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع

المبحث الثاني  
التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة  
أولاً: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

1- خاصية الجنس لأفراد عينة الدراسة

وقد كانت النتائج كما يظهرها الجدول (3-4)

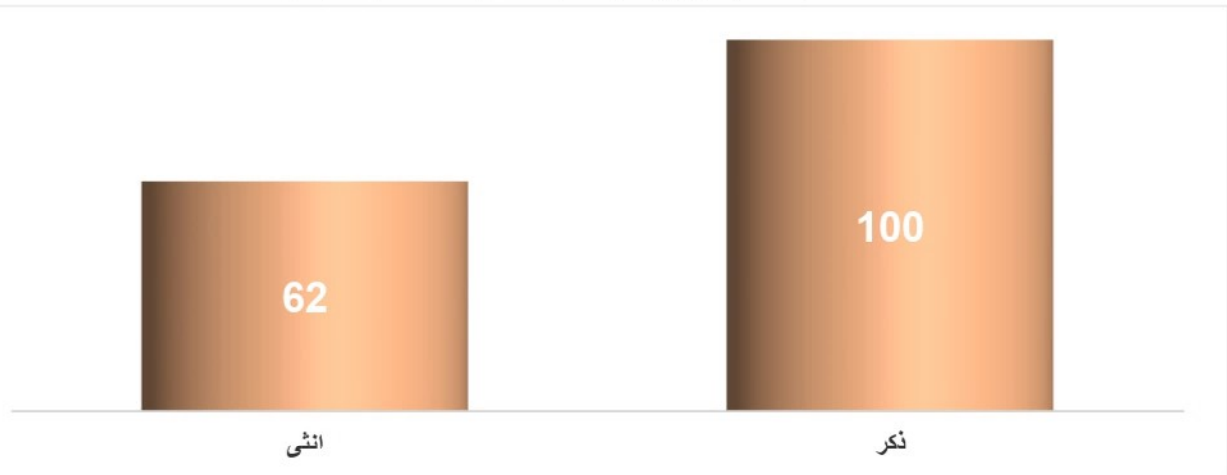
جدول (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
61.7	100	ذكر
38.3	62	أنثى
100.0	162	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

من خلال نتائج الجدول (3-4) يلاحظ أن نسبة (61.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، ونسبة (38.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، يرى الباحث أن العينة توزعت على الذكور بنسبة أكبر من الإناث وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المنظمات حيث تحتاج إلى تفرغ أكثر للعمل في المنظمات وتحمل ضغوط العمل، والشكل (1-4) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة

شكل (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس





## 2- خاصية العمر لأفراد عينة الدراسة:

تم سؤال المبحوثين عن العمر وأعطوا إجابات عن أعمارهم تم عرضها في الجدول (4-4)

### جدول رقم (4-4)

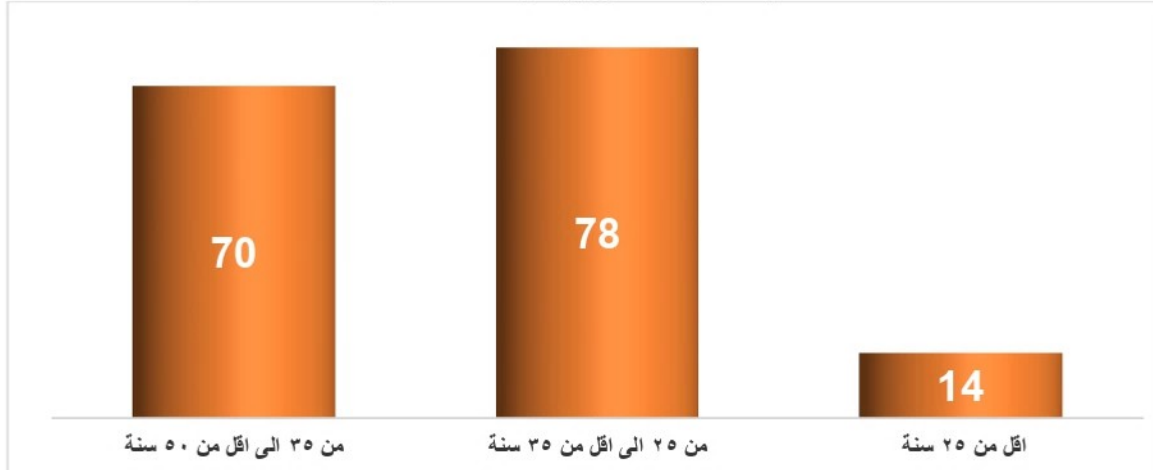
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	14	8.6
من 25 إلى أقل من 35 سنة	78	48.2
من 35 إلى أقل من 50 سنة	70	43.2
50 سنة - فأكثر	0	0
الإجمالي	162	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

من خلال الجدول رقم (4-4) يلاحظ أن نسبة (48.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (25-35 سنة)، ونسبة (43.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (35 - 50 سنة)، أما نسبة (8.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 25 سنة، ويلاحظ الباحث أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (25-50) سنة وبنسبة (91.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ويشير ذلك إلى أن منظمات المجتمع المدني محل الدراسة تستهدف الفئات الشابة للعمل بها بسبب المشاريع الميدانية التي تحتاج إلى شباب لتنفيذها، مما يجعلهم أكثر إنتاجاً وأداءً في المنظمات، وأكثر استيعاباً لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والشكل (4-2) يعرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

شكل (4-2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



3- خاصية المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة:

تم سؤال المبحوثين عن مؤهلهم العلمي وأعطوا إجابات عن ذلك تم عرضها في الجدول (4-5)

#### جدول رقم (4-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

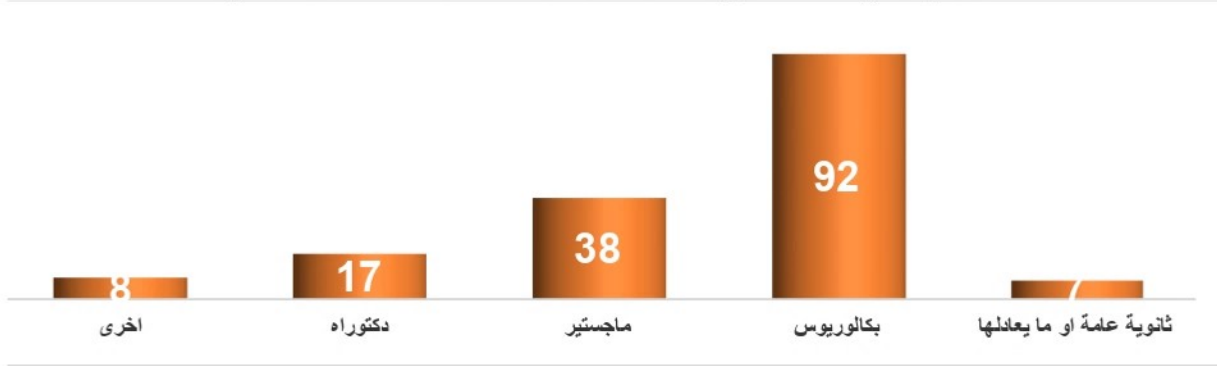
النسبة المئوية %	العدد	المؤهل
4.3	7	ثانوية عامة او ما يعادلها
56.8	92	بكالوريوس
23.5	38	ماجستير
10.5	17	دكتوراه
4.9	8	أخرى
100	162	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

من خلال الجدول رقم ( 4-5 ) يلاحظ أن نسبة (56.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، ونسبة (23.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية ماجستير، ونسبة (10.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت مؤهلاتهم العلمية دكتوراه ونسبة 4.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهلات أخرى (دبلوم وغيره)، أما نسبة (4.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية ثانوية عامة او ما يعادلها، والملاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية جامعية

(بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) وبنسبة (90.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهذا على أن غالبية أفراد العينة حاصلون على مؤهل علمي مناسب يمكنهم من أداء عملهم بكفاءة عالية، وهذا يتناسب مع ما تتطلبه منظمات المجتمع المدني محل الدراسة للتعامل مع الأجهزة والأنظمة الإلكترونية، وتجعلهم قادرين على الإجابة عن أسئلة الدراسة بأكثر دقة وموضوعية ، والشكل (3-4) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

شكل (3-4) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



4- خاصية المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة:

تم سؤال المبحوثين عن مساهم الوظيفي الحالي وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول

(4-6)

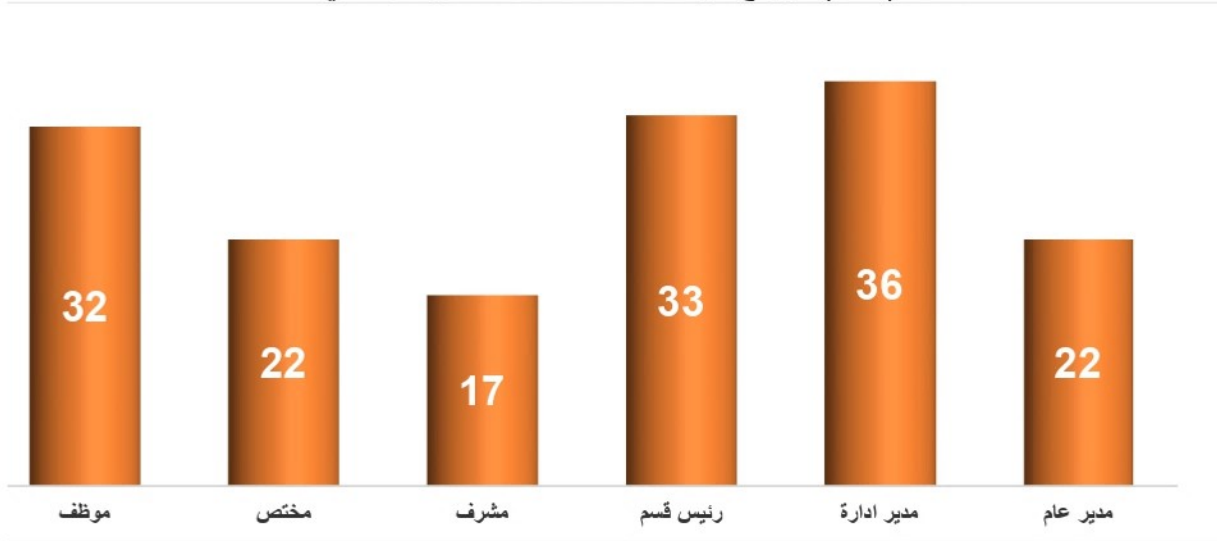
جدول رقم (4-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	الوظيفة الحالية
13.6	22	مدير عام
22.2	36	مدير إدارة
20.4	33	رئيس قسم
10.5	17	مشرف
13.6	22	مختص
19.7	32	موظف
100	162	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

من خلال الجدول رقم (4-6) يلاحظ أن نسبة (22.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مدير إدارة، ونسبة (20.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة رئيس قسم، ونسبة (19.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة موظف، ونسبة (13.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون مراكز مدير عام، ونسبة (13.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مختص، أما نسبة (10.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مشرف، ويلاحظ الباحث بأن العينة توزعت بنسب متقاربة لتشمل كافة المسميات الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، والشكل (4-4) يعرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

شكل (4-4) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



## 5- خاصة الخبرة لأفراد عينة الدراسة

تم سؤال المبحوثين عن خبرتهم العملية وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول (4-7).

### جدول رقم (4-7)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة المئوية %	العدد	فئات الخبرة العملية
40.7	66	أقل من 5 سنوات
34.6	56	من 5 إلى أقل من 10 سنة
15.4	25	من 10 إلى أقل من 15 سنة
9.3	15	15 سنة - فأكثر
100	162	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

من خلال الجدول رقم (4-7) يلاحظ أن نسبة (40.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم العملية عن 5 سنوات، ونسبة (34.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العملية ما بين (5- 10 سنوات)، ونسبة (15.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العملية ما بين (10 - 15 سنة)، أما نسبة (9.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة فتتراوح خبرتهم العملية (15 سنة - فأكثر)، والملاحظ أن أفراد عينة الدراسة تعد من العينات ذات الخبرة العملية الطويلة نسبياً إذ بلغت نسبتهم (59.3%) من أفراد العينة الذين تجاوزت خبرتهم الخمس السنوات في ممارسة العمل في المنظمات محل الدراسة، ويمثلون النسبة الأعلى في عينة الدراسة، مما يدل على مقدرتهم على فهم العبارات الواردة في قائمة الاستبانة والإجابة عن فقراتها بموضوعية، والشكل (4-5) يعرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية .

#### شكل (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية



## 6- خاصة الدورات التدريبية لأفراد عينة الدراسة

تم سؤال المبحوثين عن عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها وأعطوا إجابات عن ذلك

مبينة في الجدول (4-8).

**جدول رقم (4-8)**  
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

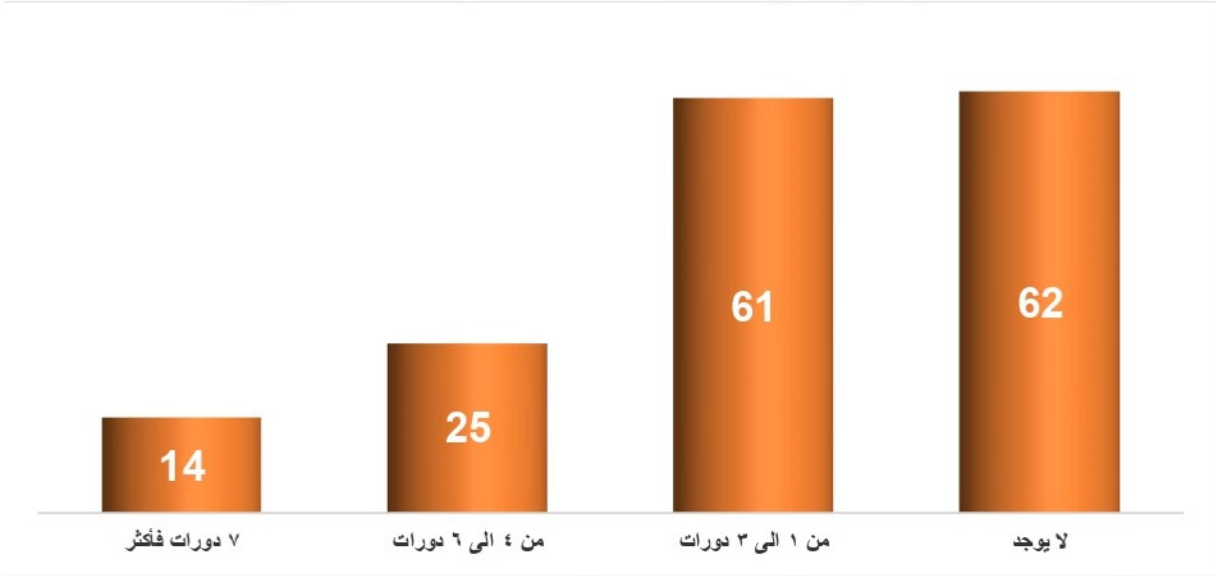
عدد الدورات	العدد	النسبة المئوية %
لا يوجد	62	38.3
من 1 إلى 3 دورات	61	37.7
من 4 إلى 6 دورات	25	15.4
7 دورات فأكثر	14	8.6
الإجمالي	162	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

من خلال الجدول رقم (4-8) يلاحظ أن نسبة (38.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يتحصلوا على أي دورات، ونسبة (37.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تحصلوا على دورة إلى ثلاثة دورات، ونسبة (15.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة حصلوا على 4 إلى 6 دورات، أما نسبة (8.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة فحصلوا على 7 دورات فأكثر، ويلاحظ الباحث أن غالبية أفراد عينة الدراسة تحصلوا على دورات تدريبية ونسبة 61.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهذا يجعلهم قادرين استخدام تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير أدائهم الوظيفي، والشكل (4-6) يعرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية.



شكل (4-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية



#### ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء النتائج المبدئية التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات الخاصة بأراء/ إجابات أفراد عينة الدراسة في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت لقيم المتغيرات المعنية في الدراسة، إذ تم قياس وتحليل معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو قيم هذه المتغيرات.

وقد تم قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية لهذه الإجابات ومقارنتها بالمتوسط الفرضي الذي يمثل نقطة المنتصف على مقياس ليكارد المتدرج ذو الخمس النقاط، ثم تحديد مستوى الدلالة باستخدام أسلوب Wilcoxon Test، كما تم استخراج الانحراف المعياري والأوزان النسبية للمتغيرات وذلك على النحو الآتي:

## المتغير الأول: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية

تم استخراج التحليل الوصفي لأبعاد الإدارة الإلكترونية المتمثلة بـ (الأجهزة التقنية - شبكات الاتصال - البرمجيات) إذ تم التحليل الوصفي لكل بُعد من الأبعاد الثلاثة بصورة أحادية وتم التحليل أيضاً بصورة كلية لأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية معاً.

### 1- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن بُعد الأجهزة التقنية:

جدول رقم (9-4) التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأجهزة التقنية

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=162	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	توفر المنظمة أجهزة حاسوب بمواصفات مناسبة تمكن الموظفين من تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.17	0.91	83.4	عالي	7.11	0.00
2	توفر المنظمة كافة ملحقات الحاسوب (طابعة، وحدات تخزين،... إلخ) التي يحتاجها الموظفون في مجال عمله	3.97	1.02	79.4	عالي	6.40	0.00
3	توفر المنظمة الدعم اللازم لشراء التقنيات الإلكترونية الحديثة	3.63	0.98	72.6	عال	4.64	0.00
4	تستجيب المنظمة بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل	3.66	0.99	73.2	عال	4.71	0.00
5	تساهم الأجهزة الإلكترونية في تبسيط إجراءات عمل المنظمة	4.32	0.81	86.4	عال جدا	6.84	0.00
	ملخص الأجهزة التقنية	3.95	0.94	79.0	عال	5.94	0.00

2- المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، المحور الأول الوارد في قائمة الاستقصاء.

3- ن = حجم العينة  
مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)



كانت النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول رقم (9-4) لُبعد الأجهزة التقنية، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتلك الفقرات، إذ يلاحظ من بيانات الجدول المذكور الآتي:

• بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر الأجهزة التقنية (3.95) ، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر بُعد الاجهزة التقنية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (من 3.40 إلى أقل من 4.20) ويشير إلى توافر عال للأجهزة التقنية في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الأجهزة التقنية إذ بلغت قيمته (0.94) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول فقرات الأجهزة التقنية، كما يشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عال 79% ويشير إلى أن 79% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الأجهزة التقنية كأحد أبعاد الإدارة الالكترونية متوافرة بدرجة عالية في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة.

• يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر بُعد الأجهزة التقنية أن متوسط درجات التوافر لجميع الفقرات الخمس جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوحت ما بين (3.63 ، 4.32) ، وبالتالي كانت في المستويين "متوافرة بدرجة عالية" و "متوافرة بدرجة عالية جداً" إذ كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (توفر المنظمة الدعم اللازم لشراء التقنيات الإلكترونية الحديثة) بوسط حسابي (3.63) ويشير إلى توافر عال للفقرة، وانحراف معياري (0.98) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة ، وبوزن نسبي عال 72.6%، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (تساهم الأجهزة الإلكترونية في تبسيط إجراءات عمل المنظمة) بوسط

حسابي (4.32) ويشير إلى توافر عال جداً للفقرة وبانحراف معياري (0.81) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال جداً 86.4%.

• بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة Striking ومتسقة Consistent من الناحية الإحصائية لجميع الفقرات الخمس ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأجهزة التقنية في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الخمس مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3).

## 2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن بُعد شبكات الاتصال

جدول رقم (10-4) التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول شبكات الاتصال

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=162	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة P.value
1	يوجد موقع إلكتروني للمنظمة على شبكة الأنترنت	3.72	0.98	74.4	عال	5.03	0.00
2	توفر المنظمة شبكات اتصال (الأنترنت والآنترنت والاكسترانت) سريعة وأمنة.	3.57	0.97	71.4	عال	4.13	0.00
3	تقدم المنظمة الدعم اللازم لصيانة شبكة الاتصالات داخلها	3.94	0.87	78.8	عال	4.71	0.00
4	يتم استخدام البريد الإلكتروني للمنظمة في العمل	3.94	0.99	78.8	عال	6.56	0.00
5	تستخدم المنظمة نظام اتصالات فعالاً	4.01	0.96	80.2	عال	6.25	0.00
	ملخص شبكات الاتصال	3.84	0.95	76.8	عال	5.33	0.00

• المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021 م، المحور الأول الوارد في قائمة الاستقصاء.

• ن = حجم العينة مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

وكانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يوضحها الجدول رقم (10-4) لبُعد شبكات الاتصال، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتلك الفقرات، إذ يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يأتي:

• بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر شبكات الاتصال (3.84) ، وهذا يعنى أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر بُعد شبكات الاتصال مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (من 3.40 إلى أقل من 4.20) ويشير إلى توافر عالي لشبكات الاتصال في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول شبكات الاتصال إذ بلغت قيمته (0.95)، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان عالياً وبوزن نسبي عال 76.8% ويشير إلى أن 76.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن شبكات الاتصال متوافرة في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة.

• يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر شبكات الاتصال أن متوسط درجات التوافر لجميع الفقرات الخمس جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين (3.57، 4.01) ، وبالتالي كانت في المستوى "متوافر بدرجة عالية" إذ كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة رقم (2) (توفر المنظمة شبكات اتصال (الإنترنت والأنترنت والاكسترنترنت) سريعة وآمنة) بوسط حسابي (3.57) ويشير إلى توافر عال للفقرة، وانحراف معياري (0.97) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة ، وبوزن نسبي عال 71.4% ، وكانت

أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (5) (تستخدم المنظمة نظام اتصالات فعال) بوسط حسابي (4.01) ويشير إلى توافر عال للفقرة وبانحراف معياري (0.96) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال 80.2%.

• بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة Striking ومتسقة Consistent من الناحية الإحصائية لجميع الفقرات الخمس ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو شبكات الاتصال في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الخمس مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي الذي يساوي (3).

### 3- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن بُعد البرمجيات

جدول رقم (11-4) التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البرمجيات

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=162	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	تتوفر في المنظمة أحدث البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة	3.40	0.91	68.0	عالي	2.75	0.00
2	تقدم المنظمة الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	3.10	0.96	62.0	متوسط	3.14	0.00
3	تتوافر لدى المنظمة خطط لتدريب وتأهيل الموظفين على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية	2.94	0.98	58.8	متوسط	2.44	0.00
4	يوجد لدى المنظمة خبراء لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	2.76	0.97	55.2	متوسط	3.14	0.00
	ملخص البرمجيات	3.05	0.96	61.0	متوسط	2.87	0.00

4- المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، المحور الأول الوارد في قائمة الاستقصاء.

5- ن = حجم العينة  
مستوى الدلالة عند 0.05 ( $P=0.05$ )

وكانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يوضحها الجدول رقم (11-4) لُبُعد البرمجيات، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يأتي:

• بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر البرمجيات (3.05) ، وهذا يعنى أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر بُعد البرمجيات مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة متوسطة" إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (من 2.60 إلى أقل من 3.40)، ويشير إلى توافر متوسط للبرمجيات في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البرمجيات إذ بلغت قيمته (0.96) ، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي متوسط 61% ويشير إلى أن نسبة 61% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن البرمجيات متوافرة بدرجة متوسطة في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة.

• يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر بُعد البرمجيات أن متوسط درجات التوافر لفقرتين جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي وفقرتين جاءت أدنى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين (2.76 ، 3.40)، وبالتالي كانت في المستويين " متوافرة بدرجة متوسطة" و "متوافرة بدرجة عالية" إذ كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة رقم (4) (يوجد لدى المنظمة خبراء لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية) بوسط حسابي (2.76) ويشير إلى توافر متوسط للفقرة وفي حدود الوسط للمقياس، وانحراف معياري (0.97) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة ، وبوزن نسبي متوسط وفي حدوده الدنيا 55.2% ، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (1) (تتوفر في المنظمة أحدث البرامج اللازمة لتطبيق



الإدارة الإلكترونية الحديثة) بوسط حسابي (3.40) ، ويشير إلى توافر عالٍ للفقرة وفي الحدود الدنيا للمقياس وبانحراف معياري (0.91) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالٍ وفي حدوده الدنيا 68%.

• بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة **Striking** ومتسقة **Consistent** من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 4 حيث كانت قيمة مستوى دلالة ويلكوكسن أقل من 0.05 التي أجري عندها الاختبار ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البرمجيات في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05) لكافة الفقرات الأربع مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3).

التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الإدارة الإلكترونية

#### جدول رقم (12-4) التحليل الوصفي

ونائج اختبار ويلكوكسن لمقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الإلكترونية

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=162	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	الأجهزة التقنية	3.95	0.94	79.0	عال	5.94	0.00
2	شبكات الاتصال	3.84	0.95	76.8	عال	5.33	0.00
3	البرمجيات	3.05	0.96	61.0	متوسط	2.87	0.00
	ملخص الإدارة الإلكترونية	3.61	0.95	72.2	عال	4.71	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، المحور الأول الوارد في قائمة الاستقصاء.

ن = حجم العينة

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

وكانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يوضحها الجدول رقم (12-4) للإدارة الإلكترونية، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتلك الأبعاد الثلاثة، إذ يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يأتي:

• بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر تطبيق الإدارة الإلكترونية 3.61، وهذا يعنى أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر تطبيق الإدارة الإلكترونية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، ويشير إلى توافر عال لتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول تطبيق الإدارة الإلكترونية إذ بلغت قيمته 0.95، كما يشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عال 72.2% ويشير إلى أن 72.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة الإلكترونية متوافرة بدرجة عالية في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة.

• يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية أن متوسط درجات التوافر لجميع الأبعاد الثلاثة (الأجهزة التقنية - شبكات الاتصال - البرمجيات) جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوحت ما بين (3.05 ، 3.95)، وبالتالي كانت في المستويين "متوافرة بدرجة متوسطة" و"متوافرة بدرجة عالية" إذ كانت أدنى تلك الأبعاد توافراً هو بعد البرمجيات بوسط حسابي (3.05)، ويشير إلى توافر متوسط للبرمجيات كأحد أبعاد الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة، وبانحراف معياري (0.96) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البرمجيات وبوزن نسبي متوسط 61%، وكان أعلى تلك الأبعاد

توافراً هو بعد الأجهزة التقنية بوسط حسابي (3.95) ويشير إلى توافر عالٍ لبعدها الأجهزة التقنية في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة وبانحراف معياري (0.94) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الأجهزة التقنية، وبوزن نسبي عالٍ 79%.

• بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة **Striking** ومتسقة **Consistent** من الناحية الإحصائية لجميع الأبعاد الثلاثة ( $P < 0.05$ ) في ما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات محل الدراسة وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الأبعاد الثلاثة مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3).

ومن خلال النتائج أعلاه فإن نسبة 72.2% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة الإلكترونية متوافرة بدرجة عالية بأبعادها الثلاثة (الأجهزة التقنية - شبكات الاتصال - البرمجيات) في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة، وتدل هذه النتيجة على أن مستوى الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة كان عالياً، ويمكن تفسير ذلك بأنه نتيجة لدعم إدارات المنظمات محل الدراسة واهتماماتها بتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها، وذلك من خلال توفير الأجهزة التقنية وشبكات الاتصال بمستوى عالٍ، والبرمجيات بمستوى متوسط، التي تسمح للموظفين بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد وبجهد أقل وتكلفة أقل، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به نتائج دراسات كلٍ من: الطائش (2016) وحمزة (2019) وعبدالناصر (2011) ويونس (2017)، التي أشارت إلى وجود مستوى عالٍ من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات التي أجريت فيها دراساتهم.



المتغير الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن تطوير الأداء الوظيفي

جدول رقم (13-4) التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=162	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	يبدل الموظف الجهد الكافي لإنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد	4.04	0.87	80.8	عال	6.64	0.00
2	تؤثر الأنماط السلوكية للموظفين في المنظمة على الأداء الوظيفي المطلوب	3.33	0.98	66.6	متوسط	3.54	0.00
3	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	3.62	0.84	72.4	عال	3.06	0.00
4	تساعد الاتجاهات الحديثة للمنظمة في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي	3.57	0.93	71.4	عال	4.79	0.00
5	تمنح المنظمة مكافآت وحوافز للموظفين المبدعين	3.12	0.96	62.4	متوسط	2.32	0.00
6	يوجد متابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها الموظفون والخاصة بجودة الأداء الوظيفي	3.32	0.92	66.4	متوسط	3.85	0.00
7	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	3.82	0.96	76.4	عال	5.46	0.00
8	يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات الموظفين بالفاعلية المطلوبة	3.23	0.95	64.6	متوسط	3.61	0.00

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=162	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
9	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للموظفين	3.23	0.98	64.6	متوسط	3.22	0.00
10	تساهم الأجهزة التقنية الحديثة المتوفرة في المنظمة في رفع معدلات أداء الموظفين	3.69	0.97	73.8	عال	4.75	0.00
11	تساهم شبكة الاتصالات في المنظمة تساهم في تحسين مستوى أداء الموظفين	3.77	0.97	75.4	عال	5.54	0.00
12	تساهم البرمجيات المتوفرة في المنظمة في تحسين مستوى أداء الموظفين	3.55	0.96	71.0	عال	4.52	0.00
	ملخص تطوير الأداء الوظيفي	3.52	0.94	70.4	عال	4.28	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021، المحور الثاني الوارد في قائمة الاستقصاء.

ن = حجم العينة مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

إن النتائج التي تم التوصل إليها كما يوضحها الجدول رقم (13-4) لفقرات تطوير الأداء الوظيفي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتلك الفقرات، إذ يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يأتي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر تطوير الأداء الوظيفي (3.52)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر متغيرات تطوير الأداء الوظيفي مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (من 3.40 إلى أقل من 4.20) ويشير إلى توافر عال لتطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها

حول تطوير الأداء الوظيفي إذ بلغت قيمته (0.94) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول فقرات تطوير الأداء الوظيفي ، كما يشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً وبوزن نسبي عال 70.4% ويشير إلى أن نسبة 70.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن تطوير الأداء الوظيفي متوافر بدرجة عالية في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة.

• يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر تطوير الأداء الوظيفي أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ (12) جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح ما بين (3.12 ، 4.04)، وبالتالي كانت في المستويين "متوافرة بدرجة متوسطة" و "متوافرة بدرجة عالية " إذ كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة (تمنح المنظمة مكافآت وحوافز للموظفين المبدعين) بوسط حسابي (3.12) ويشير إلى توافر متوسط للفقرة ، وانحراف معياري (0.96) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة ، وبوزن نسبي متوسط 62.4%، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (يبدل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد) بوسط حسابي (4.04) ويشير إلى توافر عال للفقرة وانحراف معياري (0.87) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال 80.8%.

• بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة **Striking** ومتسقة **Consistent** من الناحية الإحصائية لجميع الفقرات الـ (12) ( $P < 0.05$ ) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية، إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05) لكافة الفقرات الـ (12) مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي والذي يساوي (3). وبناءً على ما تقدم يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة جاء بوزن نسبي 70.4% وبمتوسط حسابي

بلغ (3.25)، وانحراف معياري (0.94)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن مجموع متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة هذه تشير إلى أن التوافر كان بنسبة قبول عالٍ، وأن نسبة 70.4% من عينة الدراسة يرون أن مستوى الأداء الوظيفي متوافر في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة، وهذا يدل على تمتع الموظفين بسلوك أداء وظيفي إيجابي يتصف بالالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل بالمعرفة بطبيعة العمل وإقامة اتصالات فعالة بشكل سليم و لديهم القدرة على الابتكار وإنجاز العمل في الوقت المحدد، والعمل على تطوير الأداء من أجل مصلحة المنظمة، واتفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به نتائج دراسات كلٍ من: عبدالناصر(2011) والخيال والحسني (2013) وحمزة(2019) وبلحاج وبن كليب(2019)، التي أشارت إلى وجود مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي في المنظمات التي أجريت فيها دراساتهم.

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بتطبيق الإدارة الالكترونية والمتغير التابع المتمثل بتطوير الأداء الوظيفي وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة معاً والمتغير التابع وتم اعتماد طريقة Enter في الانحدار المتعدد، إذ تعد علاقة التأثير معنوية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05 وتعد علاقة التأثير غير معنوية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة. الفرضية الرئيسية للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت.

ولاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم اختبار الفرضيات المنبثقة منها إذ تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة أثر كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي ثم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر تطبيق الإدارة الالكترونية مجتمعة معاً في تطوير الأداء الوظيفي، وتتمثل أبعاد الإدارة الالكترونية في الآتي:

1- الاجهزة التقنية

2- شبكات الاتصال

3- البرمجيات

ولاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم اختبارها باستخدام كل من طريقة الانحدار الخطي البسيط وطريقة الانحدار الخطي المتعدد ولكل فرضية فرعية على حدة كما يأتي:

## 1- طريقة الانحدار الخطي البسيط

تم استخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط وفق النموذج  $y=a+bx$  ولكل فرضية فرعية على

حده كما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة التقنية في تطوير الأداء

الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت

ولاختبار أثر الأجهزة التقنية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة

وأثر الاجهزة التقنية في تطوير الأداء الوظيفي وفق النموذج  $y=a+bx$  إذ إن:

Y المتغير التابع: تطوير الأداء الوظيفي

X المتغير المستقل: الاجهزة التقنية

A: عبارة عن ثابت الانحدار

B: عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج

اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (4-14):

### جدول (4-14)

أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الاجهزة التقنية في تطوير الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة Sig
الاجهزة التقنية	ثابت الانحدار a	1.14	0.68	0.47	5.55	140.83	0.000
	معامل الانحدار b	0.60			11.87		
$y = 1.14 + 0.60x$							

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-14) وجود علاقة أثر إيجابية وذات دلالة إحصائية

للمتغير المستقل المتمثل بالأجهزة التقنية في المتغير التابع والمتمثل بتطوير الأداء الوظيفي، إذ

بلغت قيمة معامل الانحدار (0.60) أي إنه كلما زاد تطبيق الأجهزة التقنية في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في تطوير الأداء الوظيفي بمقدار (0.60) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.68) وهو معامل ارتباط طردي معنوي عال أي إنه كلما زاد تطبيق الأجهزة التقنية أدى ذلك إلى زيادة في تطوير الأداء الوظيفي، والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار  $t$ ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.47) مما يشير إلى أن 47% من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تطوير الأداء الوظيفي تعود إلى تطبيق الأجهزة التقنية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) في حين 53% من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تطوير الأداء الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشار اختبار  $f$  إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة  $f$  (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج نتوصل إلى أن تطبيق الأجهزة التقنية كأحد أبعاد الإدارة الالكترونية له أثر إيجابي في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت، كما يعكس ذلك إدراك الإدارة العليا ودعمها، وإمكانات الموظفين في استخدام الأجهزة التقنية، وأثر ذلك في تطوير الأداء الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسات كل من: يونس (2019)، وعبابنه والجبالي (2019) والخيال والحسيني (2013) وعبدالناصر (2011) وAjarrah (2018) وHasan (2018) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام الأجهزة التقنية في تطوير أداء الموظفين في المنظمات محل دراساتهم، ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة التقنية في تطوير الأداء الوظيفي في



منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت) ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة التقنية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت).

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت

ولاختبار أثر تطبيق شبكات الاتصال قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير شبكات الاتصال على تطوير الأداء الوظيفي وفق النموذج  $y=a+bx$  إذ إن:  
 Y المتغير التابع: تطوير الأداء الوظيفي  
 X المتغير المستقل: شبكات الاتصال  
 A: عبارة عن ثابت الانحدار

B: عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (4-15):

#### جدول (4-15)

أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر شبكات الاتصال في تطوير الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة Sig
شبكات الاتصال	ثابت الانحدار a	0.94	0.78	0.60	5.54	242.62	0.000
	معامل الانحدار b	0.67			15.58		
$y = 0.94 + 0.67x$							

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-15) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بشبكات الاتصال في المتغير التابع والمتمثل بتطوير الأداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.67) أي إنه كلما زاد تطبيق شبكات الاتصال في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في



تطوير الأداء الوظيفي بمقدار (0.67) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي ويشير إلى أنه كلما زاد تطبيق شبكات الاتصال أدى ذلك إلى زيادة في تطوير الأداء الوظيفي، والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار  $t$ ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.60) مما يشير إلى أن 60% من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تطوير الأداء الوظيفي تعود إلى تطبيق شبكات الاتصال وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين 40% من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تطوير الأداء الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشار اختبار  $f$  إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة مستوى دلالة  $f$  (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج نتوصل إلى أن تطبيق شبكات الاتصال كأحد أبعاد الإدارة الالكترونية له تأثير إيجابي قوي في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسات كل من: النباهين وعبدي (2015) والعقابي (2019) والخيال والحسيني (2013) والطائش (2016) وحمزة (2019)، و Bataineh (2017) و Seresht (2009) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام شبكات الاتصال في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات محل دراساتهم، ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت) ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات في تطوير الأداء الوظيفي

في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت

ولاختبار أثر تطبيق البرمجيات قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة

علاقة وأثر البرمجيات على تطوير الأداء الوظيفي وفق النموذج  $y=a+bx$  إذ إن:

Y المتغير التابع: تطوير الأداء الوظيفي

X المتغير المستقل: البرمجيات

A: عبارة عن ثابت الانحدار

B: عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج

اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (4-16):

#### جدول (4-16)

أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر البرمجيات في تطوير الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
البرمجيات	ثابت الانحدار a	1.50	0.84	0.71	11.20	248.89	0.000
	معامل الانحدار b	0.72			15.78		
$y = 1.50 + 0.72x$							

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (4-16) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة إحصائية

للمتغير المستقل المتمثل بالبرمجيات في المتغير التابع والمتمثل بتطوير الأداء الوظيفي، إذ بلغت

قيمة معامل الانحدار (0.72) أي إنه كلما زاد تطبيق البرمجيات في منظمات المجتمع المدني

العاملة في ساحل حضرموت بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في تطوير الأداء

الوظيفي بمقدار (0.72) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.84) وهو معامل

ارتباط طردي معنوي قوي جدا ويشير إلى أنه كلما زاد تطبيق البرمجيات أدى ذلك إلى زيادة في

تطوير الأداء الوظيفي، والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة إحصائية بحسب ما أشار إليه اختبار  $t$ ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.71) مما يشير إلى أن 71% من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تطوير الأداء الوظيفي تعود إلى تطبيق البرمجيات وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) في حين 29% من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تطوير الأداء الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشار اختبار  $f$  إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة مستوى دلالة  $f$  (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05) وبهذه النتائج نتوصل إلى أن تطبيق البرمجيات كأحد أبعاد الإدارة الالكترونية لها أثر إيجابي قوي جدا في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت. ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت) ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسات كل من: عبدالناصر (2011) ويونس (2019) و(حمزة، 2019) والخيال والحسيني (2013)، و Ajarabah (2017) و Agnew (2011) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي للبرمجيات في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات محل دراساتهم.

من خلال الفرضيات الفرعية الثلاث التي تبين من خلالها وجود أثر إيجابي إحصائي قوي لتطبيق الإدارة الالكترونية المتمثلة بـ (الاجهزة التقنية، شبكات الاتصال، البرمجيات) في تطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في منظمات المجتمع المدني العاملة في

ساحل حضرموت ، ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى رفض الفرضية الرئيسية للدراسة (فرضية العدم  $H_0$ ) والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت) وتحل محلها الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت)

## 2- طريقة الانحدار الخطي المتعدد

تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وفق النموذج

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 \text{ إذ إن:}$$

$Y$  المتغير التابع: تطوير الأداء الوظيفي.

$x_1, x_2, x_3$  المتغيرات المستقلة: (الاجهزة التقنية، شبكات الاتصال، البرمجيات) على الترتيب.

$b_1, b_2, b_3$  معاملات الانحدار.

$a$  وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

وكانت النتائج كما يبينها الجدول (4-17)

### جدول رقم (4-17)

أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي

م	المتغيرات المستقل	ثابت الانحدار	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
1	الاجهزة التقنية	0.64	0.24	3.20	0.93	0.86	138.12	0.000
2	شبكات الاتصال		0.27	4.14				
3	البرمجيات		0.45	7.43				
$y = 0.64 + 0.24x_1 + 0.27x_2 + 0.45x_3$								

### المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021.

من خلال الجدول (4-17) الذي يبين نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية طردية قوية جدا وذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (الاجهزة التقنية، شبكات الاتصال، البرمجيات) والمتغير التابع المتمثل بتطوير الأداء الوظيفي، ووفقا لهذا النموذج تساهم المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (الاجهزة التقنية، شبكات الاتصال، البرمجيات) في تطوير الأداء الوظيفي بـ (0.24، 0.27، 0.45) على التوالي أي أن تطبيق الاجهزة التقنية تزيد في تطوير الأداء الوظيفي بمقدار (0.24) مع الأخذ في الحسبان أثر كل من شبكات الاتصال والبرمجيات في تطوير الأداء الوظيفي في الوقت نفسه، ويزيد تطبيق شبكات الاتصال في تطوير الأداء الوظيفي بمقدار (0.27) مع الأخذ بعين الاعتبار أثر الأبعاد الأخرى في ذات الوقت، كما يزيد تطبيق البرمجيات في تطوير الأداء الوظيفي بمقدار (0.45) مع الأخذ بعين الاعتبار أثر الأبعاد الأخرى في تطوير الأداء الوظيفي في الوقت نفسه، ونلاحظ أنه عند زيادة تطبيق الإدارة الالكترونية بمقدار وحدة زيادة واحدة لكل بعد من أبعادها يؤدي إلى زيادة في تطوير الأداء الوظيفي بمقدار (0.96) من الوحدة ، وهي زيادة عالية جداً يحدثها تطبيق الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة، كما يشير اختبار (T) أن معاملات الانحدار ذات دلالة إحصائية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.93) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جد، ويشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين تطبيق الإدارة الالكترونية وتطوير الأداء الوظيفي، أي إنه كلما زاد تطبيق الإدارة الالكترونية أدى ذلك إلى زيادة كبيرة جدا في تطوير الأداء الوظيفي والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.86)، مما يشير إلى أن (86%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع

المدني محل الدراسة تعود إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية مجتمعة معاً، في حين 14% من التأثيرات والتغيرات التي تطرأ على تطوير الأداء الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار ( F ) الذي بلغت قيمته (138.12) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وتدلل هذه النتيجة على أن هناك إدراكاً واضحاً للموظفين تجاه الدور الكبير والمؤثر للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي بالمنظمات محل الدراسة، وهذا يعود إلى مدى نجاح إدارات منظمات المجتمع المدني في تسخير الإدارة الإلكترونية المتوفرة لديها وتطبيقها واستخدامها من قبل الموظفين بشكل فعال، الأمر الذي يسهم في تطوير مستوى أدائهم الوظيفي بكفاءة وفعالية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسات كل من: الخيال والحسيني (2013) والنباهين وعبيدي (2015) و(عبد الناصر، 2011) وحمزة (2019) وبلحاج وبن كليب (2019) و Hasan (2018) وBataine (2017) و Razavi (2016) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية في أداء الموظفين في المنظمات محل دراساتهم.

وبهذه النتائج توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت) وتحل محلها الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت).

## النتائج والتوصيات

### أبرز نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها:

- 1- تبين أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمات المجتمع المدني بساحل حضرموت كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.61).
- 2- تبين أن مستوى الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.52).
- 3- أظهرت النتائج أنه توجد علاقة أثر إيجابي طردية قوية جدا وذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.86).
- 4- أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة التقنية في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.47).
- 5- أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكات الاتصال في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.60).
- 6- أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرمجيات في تطوير الأداء الوظيفي في منظمات المجتمع المدني العاملة في ساحل حضرموت، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.71).

## توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة: توصي هذه الدراسة بالآتي:

- 1- استمرارية دعم الإدارة العليا لتحسين بيئة العمل التي تواكب التطورات الحديثة من خلال تشجيع الموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية.
- 2- الاهتمام والتحسين المستمر للبنية التحتية للأجهزة التقنية والشبكات والبرمجيات داخل منظمات المجتمع المدني محل الدراسة، بحيث تتلاءم مع التطور التقني في العالم.
- 3- تطوير الإجراءات والعمليات الإدارية بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية.
- 4- تحقيق التميز في مجال الإدارة الإلكترونية ليساهم في رفع مستوى أداء الموظفين بالمنظمات محل الدراسة.
- 5- تعزيز الاهتمام المستمر لإدارة المنظمات محل الدراسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية واستخدامها بكفاءة أبعادها، لما لها من دور مهم وإيجابي في الأداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال مواكبة التطورات التقنية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- 6- العمل على توفير الأجهزة التقنية والشبكات والبرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع الإدارات والأقسام في المنظمات محل الدراسة.
- 7- الاهتمام بتكلفة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الإلكترونية في المنظمات محل الدراسة.
- 8- الاهتمام بالتكلفة المالية المرتبطة بإنشاء الموقع الإلكتروني وشبكات الاتصال في المنظمات محل الدراسة.
- 9- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير وتصميم البرامج ومواكبة مختلف التطورات التقنية.



- 10- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع الموظفين في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة.
- 11- القيام بدراسات مستقبلية تهتم بالإدارة الإلكترونية والأداء في بيئات عمل مختلفة.
- 12- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث لقياس مدى فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل والأداء في منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، محمد (2009)، الإدارة الإلكترونية، عمّان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع، (ط1).
2. عبود، نجم (2004)، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، الرياض (السعودية): دار المريخ للنشر والتوزيع.
3. كتوعة، هشام (2004)، نظم المعلومات الإدارية، جدة (السعودية): دار خوارزم العلمية للنشر (ط2).
4. توفيق، عبد المحسن (2002)، تقييم الأداء: مدخل حديث لعالم جديد، القاهرة (مصر): دار الفكر العربي.
5. الهيتي، خالد (2003) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
6. الطائي، يوسف (2006)، غدارة موارد بشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمّان (الأردن): الوراق للنشر، (ط1).
7. عبوي، زيد (2006)، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، عمّان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع، (ط1).
8. رشيد، مازن (2004)، إدارة الموارد البشرية، الرياض (السعودية): مكتبة العبيكات، (ط2).
9. أشتون، كريس (2001)، تقييم الأداء الاستراتيجي: أداء العاملين وإرضاء العملاء، ترجمة علاء أحمد، القاهرة (مصر): مركز الخبرات المهنية للإدارة.
10. آل سعود، سعود (2008)، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، الرياض (السعودية): مكتبة الملك فهد الوطنية (ط1).
11. الدحلة، فيصل (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري، عمّان (الأردن): المكتبة الوطنية، (ط1).
12. الحسن، حسين (2011)، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، عمّان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
13. ياسين، سعد (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض (السعودية): معهد الإدارة العامة.
14. زويلف، مهدي (2003)، إدارة الأفراد، عمّان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، (ط1)

15. المغربي، عبد الحميد (2007)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، عمّان (الأردن): دار الفكر للنشر والتوزيع.
16. الصيرفي، محمد (2006)، الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي.
17. السالمي، علاء، خالد إبراهيم (2008)، الإدارة الإلكترونية، عمّان (الأردن): دار وائل للنشر.
18. ياسين، سعد (2020)، الإدارة الإلكترونية، الرياض (السعودية): المكتبة الرقمية.
19. عامر، طارق (2007)، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، القاهرة (مصر): دار السحاب للنشر والتوزيع.
20. شاويش، مصطفى (2005)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمّان (الأردن): دار الشروق للنشر والتوزيع، (ط3).
21. المدهون، محمد (2005)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة (فلسطين)، إبداع للنشر والتوزيع، (ط1).
22. مصطفى، أحمد (2000)، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية.
23. العمار، عبد الله (2008)، الإدارة التقليدية والتحول الإلكتروني، الرياض (السعودية): مكتبة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
24. العمري، سعيد (2003)، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
25. العواملة، نائل (2003)، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، رسالة ماجستير (منشورة)، مجلة دراسات، مجلد 69، ع1، الجامعة الأردنية، عمان.
26. أبو مغيض، يحيى (2004)، الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.
27. الدويلة، فهد (2007)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان، عمان.

28. عمار، أكرم (2009)، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي، ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
29. حمد، آل فطیح (2008) دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
30. سمیع، زید (2009)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة حلوان، مصر.
31. بدر، المالك (2007) الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
32. المانع، محمد(2006) تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
33. إیاد، عدوان (2007) بعنوان مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات الحكومية الإلكترونية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
34. الشوابكة، خالد (2008)، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الهاشمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
35. السبيعي، مناحي (2005)، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
36. الشريف، حرية (2006)، مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
37. المير، إيهاب (2007)، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور في مملكة البحرين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

38. عكاشة، أسعد (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
39. السريحي، حامد (2003)، تأثير العولمة على الأداء في المنظمات العامة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
40. البسامي، عبد الرحمن (2003)، تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية والحديثة بكلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
41. السكران، ناصر (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
42. الشريف، طلال (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية للعلمة الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
43. صليحة، شامي (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بومراداس، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
44. أبو شرح، نادر (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
45. جبر، عبد الرحمن (2010)، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
46. عبد الناصر، موسى (2011)، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، رسالة دكتوراه (منشورة) المجلة الباحث العدد 2011/09م، جامعة بسكرة، الجزائر.
47. الحسيني، عائشة والخيال، شذا (2013)، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير (منشورة) المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر العدد العاشر، السعودية

48. محمد، وزاع (2013)، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة الدكتور يحي فارس، بالمدينة، الجزائر.
49. الشريف، حنين (2013)، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
50. العتيبي، جراح (2013)، أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت
51. الشريف، ريم (2013)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
52. بحر، يوسف (2010) المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام، دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
53. النباهين، ريما وعبدي، مريم (2015)، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الإداري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة جيلالي بونعام، الجزائر.
54. أمين، شيماء (2015)، غموض الدور الوظيفي وأثره في فاعلية الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة صلاح الدين، أربيل.
55. الطائش، منير (2016) علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، الجزائر.
56. الشريف، ناجي (2017)، الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، رسالة دكتوراه (منشورة) المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(8)، جامعة نجران، السعودية.
57. يونس، تارقي (2017)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
58. عكاشة، أسعد (2018) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
59. مفتاح، عمرون وزيد، زاوي (2018)، أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير (منشورة) مجلة الإبداع الرياضي، 9(2)، (211-226) ص، جامعة بسكرة، الجزائر.

60. العقابي، ناصر (2018)، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، رسالة ماجستير (منشورة) مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد 13(45) لسنة 2018، جامعة بغداد، العراق.
61. حمزة، شريف (2019) استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية بالمنشآت الرياضية، رسالة دكتوراه (منشورة) مجلة الإبداع الرياضي، 10(01)، (ص402-419) ص، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
62. خرشي، فيصل (2019) فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، الجزائر
63. بن سايح، سمير (2019) معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمعاهد التربية البدنية والرياضية من وجهة نظر الإداريين، رسالة دكتوراه (منشورة)، مجلة الإبداع الرياضي، 10(01)، (ص262-279) جامعة سوق أهراس، الجزائر.
64. جعفر، قبس (2014) أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (منشورة) مجلة الإدارة والاقتصاد السنة السابعة والثلاثون، جامعة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
65. بلحاج، فوزي وبن كليب، محسن (2019)، دور نظم المعلومات في تطوير الأداء الوظيفي على موظفي الشركة العربية اليمنية للإسمنت المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 13(1)، (ص74-94)
66. العواملة، نائل(2004) الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة، دراسات العلوم الإنسانية، 31(1)، (ص149-185)
67. بحر، يوسف(2010) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2(2)، (ص27-82).
68. المرزوقي، مها وأبو العنين، نجوى (2019) واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(8)، (ص40-57)



69. -عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركمان، حنان، (2005) الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، 27(4)، (ص127-148).
70. نوفل، محمد(2003) الحكومة الإلكترونية بالمدينة العربية بين الطموحات والمحاذير، ندوة الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، سلطنة عمان، مسقط.
71. تقرير (2020) للنزول الميداني إلى منظمات المجتمع المدني، الصادر عن مكتب الشؤون الاجتماعية العمل بساحل حضرموت.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abu Ashour, K., & AlNemri, D. (2013). **The Level of Applying the Electronic Management in Yarmouk University** from the Perspective of the Administrators and Educational Board Members. *Jordanian Magazine for Educational Sciences*, 9(2), 199-220.
2. Agnew, David (2011). **Administrative Obstacles to Technology USA in West Virginia University**,198, Unpublished, master's thesis, Virginia University, USA.
3. AlJarrah,Hani (2018), **The degree of applying the electronic administration in Departments of Jordanian Educational Ministry**, Al Ain University, Jordan.
4. Al- Jarabah,Ahmad (2017) **The Impact of Electronic Management In Improving The Accounting Control System On Health Insurance**: Applied Study in the Health Sector in Irbid, *Research Journal of Finance and Accounting* 8(8), pages(2222-1697).
5. Al Shobaki Mazen J, Abu Naser Samy S, Abu Amuna Youssef & El Talla Suliman.(2017). **Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities**, Unpublished, master's thesis, HRM University, Palestinian.
6. AlHusneiah, S. (2011). **Management Information Systems: Information Management in the Digital Organizations Era**,3. AlWarraq press, Amman, Jordan.
7. Almomani, Omari, Almomani, Omar (2017),**The impact of incentives on the performance of employees in public sector**: Case study in Ministry of labor *European Journal of Business and Management*, 9(9), pages(2222-1905).
8. AlHusseini, J., & Dawood, S. (2006). **The Technology of Computer Networks** (2 nd ed.). Wael press, Amman
9. Altaany, H. (2013). **Impact of Management Information Systems to Improve Performance in Municipalities in North of Jordan**. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(6), pages(429-446).
10. Alsamawi.A.A.T. (2014), **The Effect of Training and Development (T&D) on Employees'Performance in the Presence of Knowledge Management**, The Ministry of Finance in Yemen: As ACase Study. Unpublished Master's Thesis, Middle east University, Jordan.
11. Bataineh, Khaled,(2017 ) **The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate**, *Journal of Management and Strategy*, 8(5), (p86).

