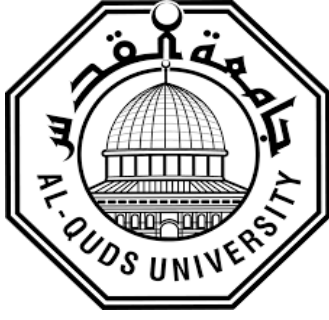




عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات
الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا

انوار يوسف فهد دار سليمان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ - 2021م

تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا

إعداد

انوار يوسف فهد دار سليمان

المشرف: الدكتور سعدي الكرنز

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات
وتنمية الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا.

جامعة القدس

1443هـ - 2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة كورونا

اسم الطالبة: انوار يوسف فهد دار سليمان

الرقم الجامعي: (21912085)

المشرف: الدكتور سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2021/12/19م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز

2. ممتحناً داخلياً: د. عبد الوهاب الصبّاغ

3. ممتحناً خارجياً: د. منصور غرابه

القدس - فلسطين

1443هـ - 2021م

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة
كورونا

اسم الطالبة: انوار يوسف فهد دار سليمان

الرقم الجامعي: (21912085)

المشرف: الدكتور سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: التوقيع:

2. ممتحنًا داخليًا: د. عبد الوهاب الصّباغ التوقيع:

3. ممتحنًا خارجيًا: د. منصور غرابية التوقيع:

القدس - فلسطين

1443 هـ - 2021 م

الإهداء

إلى رمز التقاني والإخلاص ومن علّمتني العطاء..... أمي الحبيبة

إلى منبت الخير والتضحية والإيثار ... والدي الكريم

إلى رفيق الحياة وسندي في النهضات والعثرات.... زوجي العزيز

إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية إخواني وأخواتي

إلى أولادي..... فلذات أكبادي

إلى كل من أثار لي شمعة على الدرب

أهدي هذا العمل المتواضع

إقرار

أقر أنا معدّ الرسالة بأنها قمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع :

الاسم: أنوار يوسف فهد دار سليمان

التاريخ: 2021/12/19

شكر وعرفان

بعد شكر الله عز وجل

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للمشرف الفاضل الدكتور سعدي الكرنز على كل ما بذله من جهد وتوجيه أسهم في إتمام هذه الدراسة، كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى معهد التنمية المستدامة والأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين كل باسمه وشخصه، والشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل الذين شرفوني بقبول التحكيم لهذه الرسالة وأداتها.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعد في إتمام هذه الدراسة من مسؤولي وموظفي الوزارات الفلسطينية على جهودهم المبذول.

والله ولي التوفيق

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الحكومية في الضفة الغربية في ظل أزمة جائحة كورونا، إضافة إلى التعرف على واقع الأداء الوظيفي لموظفي هذه الوزارات في ظل أزمة جائحة كورونا، والتعرف إلى العلاقة بين تطبيق هذه الوزارات للإدارة الإلكترونية وبين الأداء الوظيفي لموظفيها في ظل أزمة جائحة كورونا، إضافة إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) على محاور ومجالات الدراسة، وقد تم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لها حيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية قوامها (163) مفردة من مجتمع الدراسة وهم موظفو وزارات النقل والمواصلات، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والعمل في محافظة رام الله والبيرة ممن يحملون مسميات مدير عام، و رئيس وحدة، مدير دائرة، رئيس قسم، واختبرت الباحثة أداة الدراسة من خلال عينة استطلاعية من (30) استبانة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، وتم إجراء اختبارات الصدق والثبات عليها والتي أكدت وجود درجة عالية من الصدق والثبات، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإحصاءات الوصفية لإبراز مواصفات العينة والإجابة على أسئلة الدراسة، كما أجرت اختبارات (تي للعينات المستقلة، تحليل التباين، الانحدار، الارتباط، الاختبارات البعدية) وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS-V.26) لاختبار فرضياتها، وقد تبين أن هناك استخدام بدرجة عالية للإدارة الإلكترونية في مجتمع الدراسة بدلالة المتوسط الحسابي الكلي (3.7) حسب المقياس المستخدم، وأن الإمكانيات التقنية متوفرة بدرجة عالية في مجتمع الدراسة بمتوسط (3.9)، وأن الإمكانيات البشرية متوفرة بدرجة عالية بمتوسط إجمالي (3.6)، والإمكانيات الإدارية متوفرة بدرجة عالية بإجمالي متوسط (3.7)، وأن الإمكانيات الأمنية عالية بمتوسط (3.9)، والإمكانيات المالية تتوفر بدرجة عالية بمتوسط (3.5). كما تبين أن واقع الأداء الوظيفي في مجتمع البحث مرتفع بمتوسط (4) بدرجة عالية، وتبين أيضاً أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مجالات الإدارة الإلكترونية والمحور الكلي لها وبين الأداء الوظيفي، وتبين أن التغير في محور الإدارة الإلكترونية يفسر لوحده ما قيمته (50.5%) من التغير في الأداء الوظيفي مما يعني أن باقي العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء الوظيفي مجتمعه تفسر فقط ما قيمته (49.9%) من التغير في الأداء الوظيفي، وهو ما يوضح أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن الأداء الوظيفي في مجتمع الدراسة يتأثر إيجابياً باستخدام الإدارة الإلكترونية، وأن الزيادة في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار وحدة واحدة يقابله

تحسن وزيادة في مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (0.82) وحدة، وبينت النتائج أن مجالات الإدارة الإلكترونية تفسر التغير في الأداء الوظيفي بالنسب الآتية: مجال (الإمكانات التقنية) بنسبة (0.386)، ومجال (الإمكانات البشرية) بنسبة (0.462)، ومجال (الإمكانات الإدارية) بنسبة (0.363)، وأن مجال (الإمكانات الأمنية) بنسبة (0.486)، ومجال (الإمكانات المالية) بنسبة (0.282).

كما تبين عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجنس المبحوثين على متوسط إجاباتهم حول محوري الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وأن هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على محور الإدارة الإلكترونية تعزى للفئة العمرية في مجالات (الإمكانات البشرية، الإمكانات الإدارية، المجال الأمني، المجال المالي، المحور الكلي للإدارة الإلكترونية)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير الفئة العمرية، حيث كانت الفروق بين متوسطات الفئتان العمريتين (أقل من 30 سنة، ومن 30 إلى أقل من 45 سنة) من ناحية والفئة (45 سنة فأكثر) في المجالات (البشري، الإداري، المالي، الكلي) لصالح هاتان الفئتان، بينما كانت في المجال الأمني بين (30 إلى أقل من 45 سنة) وبين (45 سنة فأكثر) لصالح (30 إلى أقل من 45 سنة)، وهناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) وفيما يتعلق بمجال (الإمكانات التقنية) لصالح البكالوريوس ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية وباقي المجالات حول واقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية وواقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت في مجالات الإدارة الإلكترونية (البشري، الإداري، الأمني، محور الإدارة الإلكترونية، محور الأداء الوظيفي)، وكانت لصالح فئة (مدير عام) مقابل الفئة (رئيس قسم) في المجال (البشري والإداري والأمني والمحور الكلي للإدارة الإلكترونية) بينما كانت لصالح فئة (مدير عام) وبين الفئة (مدير دائرة أو رئيس وحدة) في المجالات (الإداري، الأمني، المحور الكلي للإدارة الإلكترونية، محور الأداء الوظيفي).

كما تبين أنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى لسنوات الخبرة على كافة المجالات والمحاور، إلا في المجال المالي وبين الفئة (5- أقل من 10 سنوات) والفئتان (10- أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر) ولصالح الفئة (5- أقل من 10 سنوات)، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير الوزارة وكانت لصالح وزارة النقل و المواصلات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول واقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير الوزارة.

وقد أوصت الدراسة مجلس الوزراء بضرورة إيلاء تطبيق الإدارة الإلكترونية الاهتمام الذي تستحقه وتعميم استخدامها، وتوفير كافة الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك.

“Applying E-management and its Relationship to Functional Performance in the Palestinian Ministries during the Coronavirus Pandemic”

Prepared by: Anwar Yousef Fahed Dar Suleiman

Supervised by: Dr. Saadi Alkrunz

Abstract

This study aimed to know the reality of applying electronic management in government ministries in the West Bank in light of the crisis of Corona pandemic, in addition to identifying the reality of job performance for the employees of these ministries in light of the crisis of Corona pandemic. Moreover, the study aimed to identify the relationship between applying electronic management in these ministries and the job performance of their employees, in light of the crisis of Corona pandemic; in addition to identifying the impact of some control variables (gender, age, educational qualification, job title, years of experience) on the focuses and fields of the study. The descriptive approach was followed in this study, and the questionnaire was used as its tool, as it was distributed to a stratified random sample of (163) individuals from the study population, who are the employees of the ministries of transportation; communications and information technology; and labor in Ramallah and Al-Bireh governorate who hold the titles of General Manager, Unit Head, Department Manager, and Department Head. The researcher tested the study tool through an exploratory sample of (30) questionnaires from the study population and from outside the study sample. Validity and reliability tests were conducted on it, which confirmed the presence of a high degree of validity and reliability. Arithmetic means, standard deviations and descriptive statistics were used to highlight the sample specifications and to answer the study questions. She also conducted tests (T-tests for independent samples, variance analysis, regression, correlation, and dimensional tests) using the Statistical Package program (SPSS-V.26) to test its hypotheses. The study has

found that electronic management is highly used in the study population, this was proved by a total arithmetic mean of (3.7) according to the used scale. It has also found that technical capabilities are highly available in the study population with an average of (3.9); that the human capabilities are highly available with a total average of (3.6); that administrative capabilities are highly available with a total average of (3.7); that the security capabilities are high with an average of (3.9); and that financial capabilities are highly available, with an average of (3.5). It was also found that the reality of job performance in the research population is high with an average of (4). Moreover, it was found that there is a strong correlation between the fields of electronic management, its overall focus and job performance, and it was found that the change in the focus of electronic management alone explains (50.5%) of the change in job performance, which means that the rest of the other factors affecting job performance altogether explain only (49.9%) of the change in job performance, which explains the importance of applying electronic management; and that job performance of the study population is positively affected by the use of electronic management, and that the increase in the level of applying the electronic management by one unit causes an improvement and an increase in the job performance level by (0.82) unit. The results also showed that the fields of electronic management explain the change in job performance with the following rates: the field of (technical capabilities) with a rate of (.3860), the field of (human capabilities) with a rate of (.4620), the field of (administrative capabilities) with a rate of (.3630), the field of (security capabilities) with a rate of (.4860), and the field of (financial capabilities) with a rate of (.2820.).

It was also found that there was no statistically significant effect of the research participants' gender on their average answers about the focus of electronic management and job performance, and that there were differences between the

averages of the research participants' answers on the focus of electronic management attributed to the age group in the areas of (human capabilities, administrative capabilities, security field, financial field, and overall focus of e-management), and that there are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the averages of the research participants' answers about the reality of job performance in Palestinian ministries in light of the crisis of Corona pandemic, due to the variable of age group; where the differences between the averages of the two age groups (was less than 30 years old, and 30 to less than 45 years old). Moreover, there are differences between the averages of the research participants' answers due to the scientific qualification (Bachelor, Master's and above). With regard to the field of (technical capabilities) in favor of the bachelor, and that there are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the averages of the research participants' answers about the application of electronic management and the rest of the fields about the reality of job performance in Palestinian ministries in light of the crisis of Corona pandemic due to the variable of educational qualification.

Furthermore, there are statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the average responses of the research participants' about the application of electronic management and the reality of job performance in the Palestinian ministries in light of the crisis of Corona pandemic due to the job title variable, and it was in the fields of electronic management (human, administrative, security, focus of Electronic management, the job performance focus), and it was in favor of the category of (General Manager) compared with the category of (Department Head) in the field of (human, administrative, security and the overall e-management focus).

It was also found that there are no differences between the averages of the research participants' answers due to years of experience in all fields and focuses, except in the financial field and between the category of (5 - less than

10 years) and the categories of (10 - less than 15 years, 15 years and more) and in favor of the group of (5 - Less than 10 years). Moreover, it was found that there are statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the average responses of the research participants' about the application of electronic management in Palestinian ministries in light of the crisis of Corona pandemic due to the variable of the ministry and it was in favor of the Ministry of Transportation, and that there are no statistically significant differences among research participants' answers about the reality of job performance in Palestinian ministries in light of the crisis of Corona pandemic due to the ministry's variable.

The study recommended to the Council of Ministers the necessity of giving the application of electronic management the attention it deserves, generalizing its use, and providing all the capabilities and resources necessary for this.

1. الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يعتبر الأداء الوظيفي إحدى المكونات الرئيسية للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمات كونه يرتبط بالإنسان الذي يمثل الجزء الحي منها، وهو الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك، ولا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي عند مستوى المنظمة، بل يتعداها إلى إنجاح الخطط الاستراتيجية للدول والمنظمات بشكل عام (أرفيس، 2018).

وفي سبيل تطوير الأداء الوظيفي سعت العديد من النظريات إلى دراسة السلوك الإنساني، ومنها النظرية الكلاسيكية للتنظيم الإداري، ونظرية العلاقات الإنسانية، وقد تتابعت وتعددت الجهود والمحاولات التي سعت إلى تطوير الأداء الوظيفي للأفراد والمؤسسات من خلال استخدام العديد من الوسائل، ومن هذه الوسائل ما يتعلق بتحسين بيئة ومناخ العمل. وتعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى الوسائل التي تم الاعتماد عليها في تحسين جودة العمل وكفاءته وذلك من خلال مساهمتها في تقليل الوقت والجهد والتكاليف المتعلقة بإنجاز العمل، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا (شليبي، 2011).

وفي ظل أزمة جائحة كورونا التي عصفت بالعالم منذ أواخر العام (2019)، فرضت ظروف الإغلاق على جل المؤسسات في العالم اللجوء إلى استخدام الإدارة الإلكترونية لإدارة أعمالها، مما أدى إلى تسارع الشركات المصنعة للتكنولوجيا نحو تصنيع التطبيقات الإلكترونية وخاصة في مجال الاتصال والتواصل، مما أدى إلى ظهور العديد من التطبيقات، الأمر الذي دعا الباحثة إلى التساؤل عن مدى فعالية الانتقال المتسارع إلى الإدارة الإلكترونية من قبل الوزارات بالمقارنة بين وتيرة الانتقال ومدى الاستجابة لها من

قبل الموظفين، وهذا ما عزز لديها فكرة طرح تساؤلها الرئيسي حول جدوى استخدام الإدارة الإلكترونية من قبل الوزارات الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها في ظل أزمة جائحة كورونا.

2.1 مشكلة الدراسة

كغيرها من المؤسسات العالمية والأقليمية والمحلية، سعت الحكومة الفلسطينية وفي سبيل الحفاظ على سيرورة العمل إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية كوسيلة للمساعدة في إنجاز أعمالها في ظل ما فرضته آثار أزمة جائحة كورونا على كافة المؤسسات من ضرورة التواصل عن بعد بقدر المستطاع، وبدأت بالتحول إلى استخدام أدوات الاتصال والتواصل التكنولوجية، وهذه الأخيرة ترتبط بتوفر العديد من المتطلبات التي استطاعت الباحثة ملاحظتها من خلال عملها كموظفة، ومن هذه المتطلبات المعرفة والمهارة المطلوبة في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية من قبل العاملين، ومدى توفر الوسائل والمعدات التي تدعم استخدام الإدارة الإلكترونية، ومن ناحية أخرى مدى استجابة المواطنين كجمهور مستهدف للخدمات الحكومية لاستخدام هذا النوع من الإدارة، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في "التعرف على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الحكومية وعلاقة هذا التطبيق بالأداء الوظيفي فيها".

3.1 مبررات الدراسة

إن من أهم الدوافع وراء اختيار الباحثة لإجراء هذه الدراسة هو ملاحظتها عن قرب للفجوة ما بين الانتقال القسري إلى الإدارة الإلكترونية في مكان عملها وبين الإمكانيات المتوفرة على الصعيد المادي والبشري في استخدام هذه الإدارة مما أيقظ لديها التساؤل عن جدوى هذا الاستخدام، وحيث إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بحاجة إلى إعدادات مسبقة للبنية التحتية من توفير للمعدات والشبكات اللازمة وتأهيل للكوادر البشرية، فقد كان هذا محفزاً للباحثة للتساؤل حول مدى توفر هذه البنية الأساسية والضرورية لذلك،

وأيضاً لقلّة الدراسات الحديثة عن موضوع الإدارة الإلكترونية في ظل أزمة جائحة كورونا ككارثة طبيعية، مما حفز الباحثة للتساؤل عن جدوى وفاعلية استخدام الإدارة الإلكترونية في ظل الجائحة وما بعدها، والاحتياجات الواجب توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية للحد من تأثير الأزمة على كفاءة وفاعلية العمل الحكومي، وبالتالي فحص العلاقة ما بين تطبيق هذه الإدارة والأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا.

4.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تعتبر الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية فيما يتعلق بموضوعها ومواكبتها لتطورات ومستجدات العملية الإدارية في ظل أزمة جائحة كورونا وانعكاساتها الناتجة عنها في إبداع آليات وأساليب إدارية قادرة على التأقلم والاستجابة لتلك التغيرات، ونأمل أن تمثل بذلك مرجعاً مهماً للباحثين والمهتمين بموضوعها أو ما يتعلق بها من دراسات مشابهة.

الأهمية العملية: حيث تقدم الدراسة تحليلاً لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية ومتطلبات إنجاحها وانعكاسها على الأداء الوظيفي فيها، مما قد يكون حافزاً وموجهاً للمؤسسات الحكومية الفلسطينية لاستخدامها وذلك من خلال ربط الدراسة ما بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي، كما تشكل مرجعاً عملياً للعاملين أنفسهم.

الأهمية الموضوعية: تعتبر الدراسة من الدراسات القليلة التي ناقشت العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي كمتغيرات لها، كما أن فحص العلاقة بين هذه المتغيرات في ظل أزمة جائحة كورونا يمنح الدراسة ميزة إضافية.

5.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الحكومية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة في ظل أزمة جائحة كورونا.

الأهداف الفرعية: سيتم الوصول للهدف الرئيسي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة في ظل أزمة جائحة كورونا.

2. التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي لموظفي الوزارات في ظل أزمة جائحة كورونا.

3. التعرف إلى العلاقة ما بين تطبيق الوزارات الحكومية الفلسطينية للإدارة الإلكترونية وبين الأداء الوظيفي لموظفي تلك الوزارات في ظل أزمة جائحة كورونا.

4. التعرف على الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات (الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة).

6.1 أسئلة الدراسة

بعد مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتصلة بموضوع البحث، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة في ظل أزمة جائحة كورونا ، نشأت مجموعة من الأسئلة تلخصت بالآتي:

السؤال الرئيسي: ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة في ظل أزمة جائحة كورونا؟

الأسئلة الفرعية: سيتم الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال الإجابة على الأسئلة

الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة في ظل أزمة

جائحة كورونا؟

2. ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا؟

3. ما مدى العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية في

ظل أزمة جائحة كورونا؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات

المبحوثين حول موضوع الدراسة تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى

الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة)؟

7.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين تطبيق الإدارة الإلكترونية

في الوزارات والأداء الوظيفي للعاملين في تلك الوزارات في ظل أزمة جائحة كورونا.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات

المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى

للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات

المبحوثين حول واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا

تعزى للمتغيرات الضابطة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة).

8.1 متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: تطبيق الإدارة الإلكترونية وتشمل:

- الإمكانيات التقنية.
- الإمكانيات البشرية
- الإمكانيات الإدارية.
- البعد الأمني للإدارة الإلكترونية.
- الإمكانيات المالية.

2. المتغيرات الضابطة وتشمل:

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الوزارة.

3. المتغير التابع ويشمل:

الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية.

1.9 أنموذج الدراسة

الشكل الآتي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:



شكل رقم (1.1) العلاقة بين متغيرات الدراسة

10.1 حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2021-2022م) حسب التقويم الأكاديمي في جامعة القدس.

الحدود المكانية: ينحصر مكان عمل الرسالة في محافظة رام الله والبيرة وحيثما تتواجد الوزارات الفلسطينية فيها.

الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة بموضوعها: تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا.

الحدود البشرية: تنحصر حدود الدراسة في الموظفين المكلفين إداريًا العاملين في بعض الوزارات الفلسطينية الواردة تحت عنوان مجتمع البحث.

11.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارات (النقل والمواصلات، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والعمل) والذين يحملون المسميات الوظيفية الإشرافية (مدير عام، ورئيس وحدة، ومدير دائرة، ورئيس قسم) في محافظة رام الله والبيرة.

12.1 هيكلية الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتكون من (مقدمة، مشكلة، أسئلة، فرضيات، أهمية، أهداف، حدود، مبررات، مصطلحات الدراسة).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ويناقش (الإدارة الإلكترونية من حيث المفهوم والأبعاد، والميزات والأهمية، والأهداف، والتطور ومن ثم الانتقال للتعرف على الأداء الوظيفي كمفهوم وأهمية، ومؤثرات).

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات المتعلقة بالدراسة وتشتمل على (المنهجية، ومجتمع الدراسة، والعينة، والأداة، وصدق الأداة، وثباتها، والمعالجات الإحصائية).

الفصل الرابع: يتضمن مناقشة نتائج التحليل التي تم التوصل إليها من خلال استجابات المبحوثين على أداة الدراسة وملخصًا للنتائج.

الفصل الخامس: يتضمن استنتاجات وتوصيات.

13.1 مصطلحات الدراسة (إجرائيًا)

الإدارة الإلكترونية:

استراتيجية إدارية تعمل على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وتحقيق خدمات أفضل للموظفين والمؤسسات ولعملائها من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار إلكتروني من أجل استثمار أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقًا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

الأداء الوظيفي:

مقدار ما يحققه الموظف من إنجاز لأعماله ومهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها الوزارة التي ترتبط وظيفته بها وذلك في إطار بيئة العمل المتوفرة لديه، ويشمل هذا التغير في الأداء الذي صاحب الاجراءات الحكومية في ظل أزمة جائحة كورونا.

أزمة جائحة كورونا:

جائحة عالمية جارية بسبب فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة، والتي على أثرها دخلت فلسطين في حالة طوارئ اعتبارًا من (2020-3-5) وحتى تاريخ إعداد هذه الدراسة.

المؤسسات الحكومية:

هي الوزارات الفلسطينية المشكلة بقرار من مجلس الوزراء الفلسطيني في ظل الحكومة الفلسطينية الثامنة عشرة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

1.1.2 ماهية الإدارة الإلكترونية:

لقد شهد العصر الحديث تغييرات جذرية في مختلف جوانب الحياة الإنسانية، حيث كان للتطورات التكنولوجية المتسارعة والتوسع الهائل في استخدام الشبكات والتطبيقات الإلكترونية دور بارز في التحول من الأساليب التقليدية في الإدارة إلى الإدارة الإلكترونية فيما يعرف اليوم بعصر تقنية المعلومات والاتصالات (عمروش وجاب الله، 2021).

ويعد مفهوم الإدارة الإلكترونية أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وما زال موضع بحث ونقاش من قبل مختلف الباحثين؛ نظرًا لاختلاف اختصاصاتهم ومفاهيمهم وتصوراتهم وخلفياتهم الفكرية وفلسفتهم الإدارية، وتحظى الإدارة الإلكترونية باهتمام متزايد من قبل الباحثين، إذ تؤكد الدراسات العلمية على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في استقرار التنظيم واستمراره من خلال تأثيرها الفعال في جوانب التنظيم المختلفة وخاصة على أداء أفراد العاملين فيه وقد وضع له الباحثون عدة تعريفات، فمنهم من نظر إلى الإدارة الإلكترونية على أساس مادي بحت، إذ لم تخرج عن كونها مجموعة من الأجهزة والآلات والمعدات والوسائط والتطبيقات، ومنهم من تعاطى معها على أساس وظيفي كونها تؤدي مجموعة من الوظائف الأساسية اللازمة والضرورية للنهوض بالتنظيم والعملية الإدارية، في حين نظر إليها آخرون على أساس تكاملي يجمع ما بين الأساسين المادي والوظيفي ويعتبر هذا هو الاتجاه السائد والأكثر دافعية، وفيما يلي نستعرض بعض تلك التعريفات:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة في العلوم الحديثة، وهي تمثل مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليته (كولار وآخرون، 2019).

وعرف (بن سايح، 2019) الإدارة الإلكترونية على أنها "العمليات الإدارية التي يقوم بها الموظف عن طريق استخدام الحاسوب والإنترنت، وتهدف إلى اختصار كل من الجهد والوقت وتحقيق رضا العاملين". أما (طلحي، 2014، ص7) فقد عرفها على أنها "القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات من سلع وخدمات للجمهور المستهدف من خلال الحاسب الآلي، والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالبي المنتجات مع الأفراد مما يسهم في التقليل من فعالية الخدمة المقدمة".

أما (أبو عاشور والنمري، 2014)، فقد اعتبرا أن الإدارة الإلكترونية هي "أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بالأعمال الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة وتقويم ووسائل اتصال، من أجل تطوير العمل الإداري ورفع كفاءته، وتحقيق الأهداف المخطط لها".

وعرفها (ياسين، 2017) بأنها "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات، حيث تقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم التكنولوجيا والمعلومات في داخل المنظمة من ناحية، كما وتقوم بعمليات ربط المنظمة بفئة المؤثرين وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى.

ومما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائيًا: على أنها استراتيجية إدارية تعمل على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية، وتحقيق خدمات أفضل للموظفين والمؤسسات ولعملائها من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار إلكتروني من أجل استثمار أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقًا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة".

2.1.2 ميزات الإدارة الإلكترونية

من خلال ما تقدم من تعريفات، يمكن استخلاص مميزات الإدارة الإلكترونية وهي كالآتي (القيسي، 2012):

1. أنها إدارة لا يستخدم فيها الورق، ولا يعني هذا عدم استخدام الورق نهائيًا بل يبقى العمل الكتابي جزء بسيط من العمل الإداري، هذا إضافة إلى العمل الإلكتروني كالأرشيف والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية.
2. أنها إدارة بلا مكان، فهي تختلف عن الإدارة التقليدية والتي يرتبط بها وجود مقر محدد والتي تقتضي على المستفيدين الذهاب إليها في سبيل الحصول على الخدمة، بل يحصل المستفيدون على الخدمة حال توفر تقنيات الاتصال مع الجهة المزودة بها.
3. أنها بلا زمان، إن الإدارة الإلكترونية على عكس الإدارة التقليدية من حيث توفر زمن مخصص لتقديم الخدمة عن طريقها، بل إن الإدارة الإلكترونية توفر الخدمة على مدار (24) ساعة ومن خلال وسائل الاتصال الإلكترونية كبرامج الإنترنت والموبايلات والبريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية.
4. أنها لا تشمل على تنظيم إداري هرمي جامد ولا روتين إداري، الأمر الذي يعد أساسًا للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، إذ أن محاربة الروتين والفساد الإداري من أهم عوامل التحويل إلى الإدارة الإلكترونية كما يعد ابتعادها عن الاحتكاك بين الموظف العام والمستفيد من الخدمة أحد أهم أسباب نجاحها.

3.1.2 الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

وتقصد الباحثة بالإدارة التقليدية ذلك النمط التقليدي المتبع في تسيير الأمور الإدارية والذي يتصف بعدة مزايا أساسية منها النمطية والتعقيد والمركزية والتسلسل الهرمي الصارم والتي تتميز بها الهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات، وقد أدى التحول المتسارع في الاقتصاد العالمي وآلياته (الاقتصادات كبيرة الحجم، والمنتجات المختلفة من السلع والخدمات، والقيادة، والمنافسة المبنية على الزمن، ودورة حياة السلع، وقاعدة المعرفة المحدودة للعاملين) إلى ضرورة التحول إلى الإدارة الإلكترونية لتكون ملائمة لهذه التغيرات.

كما تم ايضاحه سابقاً، فإن للإدارة الإلكترونية مميزات تجعلها قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمات، حيث إنها تخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة ولا ترتبط بوقت محدد للقيام بالعمل أو تقديم الخدمة ولا ترتبط بمكان محدد، كما أنها لا تعتمد على المواد الخام من الورق والقرطاسية للقيام بها، بل إنها تعتمد بشكل أساسي على توفر التقنيات التكنولوجية وتوفر الإنترنت والشبكات الداخلية في المؤسسات أو بين قطاعات العمل، الأمر الذي جعل من التنافس ينتقل من شكله التقليدي إلى التنافس على التقنيات الحديثة (الشمري، 2015).

4.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر خدمات للمواطن ولشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى من خلالها الإدارات إلى تحقيقها في إطار تعاملاتها الداخلية والخارجية، وقد أورد الباحثون جملة من هذه الأهداف منها كما أورده (عبد الناصر وقريشي، 2013)، و (اشتوي، 2013)، و(سيدو، 2015):

- 1- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها.
- 2- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعامله مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- 3- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تلخيص معاملات العملاء تبقى محدودة.
- 4- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني.
- 5- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص فيه.
- 6- إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر.
- 7- تحقيق مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
- 8- تحدي عائق الحواجز الجغرافية وتلك المتعلقة بالسكان والمهارة والمعرفة الفردية.
- 9- الشفافية في التعامل وتقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز المهام والمعاملات.

5.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية

يعتبر الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لتسيير أعمال المنظمات على أهمية كبيرة للعديد من الجهات، فهي تعتبر مهمة على صعيد المنظمات وعلى الصعيد القومي، وتكمن هذه الأهمية كما وردت في (محمود، 2019):

• **على صعيد المنظمات:** تؤثر الإدارة الإلكترونية على المنظمات بدرجات متفاوتة وتعمل على

تحسين جودة الأداء وسرعة تقديم الخدمات وهي بالتالي تؤدي إلى:

- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة تنافسية المؤسسة.
- التخلص من مخاطر التعامل الورقي.

- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا الحديثة.
- التوسع في مجال الجمهور المستهدف والأسواق الجديدة.
- الاستجابة لرغبات الجمهور المستهدف من خلال الاطلاع على احتياجاته بسرعة وسهولة.
- **على الصعيد القومي:** تعمل الإدارة الإلكترونية على:
 - تطوير الخدمات الحكومية وتسهيل الإجراءات وتحقيق الشفافية والوضوح للمواطن والمستثمر.
 - إتاحة تشجيع الاستثمار في المجال التقني من خلال إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في مجالات تكنولوجيا المعلومات مما يساهم في توفير الكوادر الوطنية المتخصصة في هذا المجال.
 - تساعد على حل المشكلات التي قد تواجه حركة الصادرات في الدولة وخاصة ما يخص النفاذ للأسواق العالمية، كما تدعم جانب الواردات للدولة من خلال الوصول إلى أكثر من مورد والتعرف على مواصفات السلع المراد توريدها من أكثر من مصدر.

6.1.2 وظائف الإدارة الإلكترونية

تتلخص المهام التي تؤديها الإدارة الإلكترونية في تحول التعامل مع عناصر الإدارة إلكترونيا، بحيث تشمل:

- التخطيط الإلكتروني: عن طريق رسم الأهداف والخطط المستقبلية ووضع الأدوات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- التنظيم الإلكتروني: يتم بتقسيم المهام المطلوب إنجازها وتوزيعها على الأقسام المطلوبة وبناء الهيكل التنظيمي للشركة أو المؤسسة.
- التوجيه الإلكتروني: استخدام مهارات الاتصال والقيادة لإرشاد فريق العمل في كل أقسام المؤسسة إلى أفضل الطرق لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الرقابة والتقييم الإلكتروني: لاكتشاف مواطن الخلل والتقصير واتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها وتصحيح الأخطاء وبقاء سير العمل ضمن المسار المحدد (ابن حليم، 2016).

7.1.2 متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من المتطلبات التي يقتضيها نجاح الإدارة الإلكترونية، ومنها كما أورده (الاقرع، 2020) (بن غيده، 2018):

1. توفر الإرادة السياسية على مستوى الإدارات العليا في الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
2. تخصيص الموازنات المالية اللازمة للتطبيق والانتقال إلى العمل الإلكتروني.
3. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: يتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات

الاستشارية والبحثية للدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية والتكامل والتوافق

بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.

4. خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية وقبول التغيير واعتباره فرصة وليس تهديداً.

5. إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل بالمعلومات.

6. إعداد دراسة متكاملة لما هو موجود فعلاً من نظم معلومات وتطبيقات ووسائط ومعدات والاستفادة منها.

7. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: وتشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون مكتملة وجاهزة للاستخدام مستوعبة لذلك الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، بما يحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، كذلك تشمل البنية التحتية توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات حاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج، وكذلك توفير خدمات البريد الإلكتروني وجعل كل ذلك متاح للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق.

8. تدريب وتأهيل الكفاءات البشرية الوطنية لمواجهة الطلب المتوقع على الكفاءات المتمكنة من تقنية المعلومات، والتي ستسهم بدورها في نشر المعرفة المعلوماتية بين أفراد المجتمع.

9. تعد مسألة ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية من أهم معضلات العمل إلكترونياً، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها.

8.1.2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أورد (بديار، بدون تاريخ) في مداخلة له حول متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات أمام تطبيقها ومنها:

أ/ المعوقات الإدارية:

تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب الآتية:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكتروني.
- مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

ب/ المعوقات السياسية والقانونية

تشمل هذه المعوقات على ما يأتي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التقنيات الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- غياب الهيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل وجهات النظر السياساتية لتطوير العمل بالإدارة الإلكترونية، وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.

- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحدد عقوبات لمرتكبيها.

إضافة إلى الإشكالات التي تُطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية.

ج/ المعوقات المالية والتقنية:

وتتمحور في مايلي:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.

- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات.

- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ومشاكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.

- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكات الإنترنت نتيجة ارتفاع تكاليف استخدامها للكثير من الأفراد.

د/ المعوقات البشرية:

وتتمثل فيما يأتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.
- غياب الدورات التدريبية ورسملة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي والذي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه أدى إلى ازدياد عمق الفجوة وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن ان تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة مكان الإنسان، وهذا الأخير يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً من فقدان امتيازاته ومنصبه.

هـ/ المعوقات الأمنية:

وإن كان يفضل تسميتها بالتهديدات الأمنية والتي يمكن بيانها كما يأتي:

التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفاً على ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، بحيث يمثل ذلك فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان وهذا يعتبر من أهم المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث إن من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومة وعدم حذفها أو تدميرها، ويجدر بالذكر بأن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على العناصر الآتية:

-العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

-العنصر التقني : باستخدام التقنيات الحديثة في حماية ودعم أمن المعلومات.

-العنصر البشري: بالعمل على تنمية المهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

إلا أن الإشكال المطروح هو كيف يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه العناصر في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها خاصة أمام مشكلة الفجوة الرقمية وضعف مؤشرات الجاهزية وتباين مستوى التقدم التقني بين الدول المتقدمة والنامية.

9.1.2 أبعاد الإدارة الإلكترونية

البعد البشري: يحتاج موضوع الإدارة الإلكترونية لتطبيقه بنجاح وفعالية إلى إعداد وتكوين الإطارات البشرية المؤهلة والمدرّبة على العمل في هذا المجال، وقبل ذلك المستعدة لتنفيذه وتطبيقه على أرض الواقع. (العنزي، 2016) .

البعد الإداري: ويقصد به الإجراءات الإدارية على المستوى المركزي أو على المستوى المحلي والتي تشمل التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة المركزية لبرامج الإدارة الإلكترونية، وتوفير هياكل تنظيمية مرنة ومستجيبة لمتطلبات تنفيذ الإدارة الإلكترونية (عبيد، 2017).

البعد المالي: يشكل اتباع العمل الإلكتروني استثمارًا كبيرًا ومكلفًا يتطلب من الحكومة تسخير اعتمادات مالية ضخمة لإنفاقها على متطلبات هذه النهضة، سواء من ناحية تكوين الموظفين لمواكبة التقدم الحاصل في هذا الجانب أو لشراء الأجهزة والمعدات التي يتطلبها الانتقال نحو تجسيد هذا المشروع على أرض الواقع، وبالتالي فإن قرار تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير الميزانيات اللازمة للمعدات والأجهزة والموارد البشرية المدربة ومصروفات التوعية المجتمعية (صيام، 2018).

البعد التقني: ويقصد به توفر القدرة على المتابعة والتحكم في التقدم التقني في مجال تكنولوجيا الإعلام الآلي والاتصال مما يؤدي إلى استخدام فعال للإدارة الإلكترونية (الشمري، 2015).

البعد الأمني: ويقصد به توفير أمن المعلومات من خلال أنظمة متطورة للحماية والاحتفاظ بالنسخ الإلكترونية وتوفير إمكانية استعادة البيانات، وتوفير بيئة عمل مريحة للموظفين ومحافظة على أمنهم الإلكتروني وعلى خصوصية المراجعين (بن عمروش وجاب الله، 2021).

10.1.2 مراحل التحول للإدارة الإلكترونية

تتمثل أهم مراحل تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية في (عليان، 2015):

1. إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير: إذ ينبغي على المسؤولين في المؤسسة أو المنظمة والمقصود هنا الإدارة العليا (رأس الهرم التنظيمي) الإقرار بضرورة التقدم والتغيير، وأن تكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانيات اللازمة للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2. تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف كمورد بشري يعتبر العنصر الأساسي والفاعل ضمن عملية التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموارد البشرية على مختلف الأنشطة والمهام الإلكترونية الحديثة والتي تعتمد على وسائل الإدارة الإلكترونية وأساليبها.

3. توثيق وتطوير إجراءات العمل: لكل مؤسسة أو منظمة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض الإجراءات غير مدونة على الأوراق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير لذا لا بد من التوثيق إلكترونياً.

4. تأهيل البنية التحتية لتكون قادرة على استيعاب كل مستلزمات تطبيق الإدارة الإلكترونية من معدات وتمديدات.

2.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

1.2.2 ماهية الأداء الوظيفي

1.1.2.2 الأداء :

يعرف الأداء لغويًا على أنه " الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة، وهو مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين، كما أنه كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال فترة زمنية معينة، وهو مصدر الفعل أدى، وأدى الشيء أي أنه قام بعمله" (الصالح، 1999، ص 392).

2.1.2.2 الأداء الوظيفي

تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم الأداء الوظيفي:

فقد عرفه (الحراشة، 2011) على أنه " قيام الفرد بالعمل الصحيح وبالطريقة الصحيحة مراعيًا الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت، ويعتمد على مدى معرفة المسؤول الإداري بالعمل وجودته وتحقيق مستوى إنتاجية عالي، وكذلك القدرة على التخطيط والتنظيم وتوقيت العمل، والمبادرة والحضور وصنع القرار والتفاعل مع المجتمع المحلي وسلوك المواطننة التنظيمية. وأوردت (بن غيدة، 2018) العديد من التعريفات عن الباحثين منها: الأداء هو "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".

وأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

وأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط

الأداء فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة".

وعرف على أنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معًا مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى".

وعرفه (حمزة، 2019) على أنه "ذلك النشاط أو المهارة أو الأداء المبذول من طرف الفرد، سواء كان هذا الجهد عضليًا أو فكريًا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بكفاءة وفعالية يحقق من خلالها الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة".

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائيًا "بأنه مقدار ما يحققه الموظف من إنجاز لأعماله ومهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها الوزارة التي ترتبط وظيفته بها وذلك في إطار بيئة العمل المتوفرة لديه، ويشمل هذا التغير في الأداء الذي صاحب الإجراءات الحكومية في ظل أزمة جائحة كورونا.

2.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي

وضع بعض الباحثين أبعاد للأداء الوظيفي بحيث يمكن قياس هذا الأداء من خلالها، ويمكن تلخيصها كما أوردها (أحمد، 2018) في الآتية:

1. إنجاز الأهداف: تتكون الأهداف بشكل عام من أهداف قصيرة وطويلة المدى وتسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال العاملين لديها.

2. الانضباط: ويعني التزام الموظف بإنجاز عناصر العمل المحددة له ضمن وصفه الوظيفي من حيث الواجبات المطلوب القيام بها من قبله في سبيل الوصول إلى الأهداف المرتبطة به في إطار الأهداف العامة للمؤسسة، كما يشمل الانضباط الالتزام بالتعليمات والقوانين والسياسات واللوائح والأنظمة الناظمة لعمل المؤسسة.

3. كمية العمل: وتمثل مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار هذا الإنجاز.

4. جودة العمل: وتتضمن العمل على تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وبأقل التكاليف.

3.2.2 أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الهامة التي تعكس نجاح المنظمات أو فشلها، وهو مصدر هام لتصاغ على أساسه الاستراتيجيات والخطط ويساهم التعرف على الأداء الوظيفي للمؤسسة في الكشف عن الأمور الآتية (جاد الرب، 2016):

- تحديد موقع المنظمة بين المنظمات الأخرى في إطار تقديم الخدمات والمنافسة.
- تقدير قدرة المنظمة على إيجاد نتائج مقبولة لأصحاب المصالح.
- التعرف على مدى ملاءمة الخطط الموضوعة للبيئة المحيطة.

- التأكد من مدى ملاءمة وأهلية الموظفين والمسؤولين عن تنفيذ الخطط ومستوى التنسيق بين السياسات والأعمال في المنظمة.
- إسهام عملية تقييم الأداء في تمكين المؤسسة من الوقوف على نقاط الضعف وصياغة الاستراتيجيات والبرامج الهادفة للتغلب عليها.
- إسهام مؤشرات الأداء في تشكيل نوع من الحوافز للموظفين داخل المنظمة.

4.2.2 خصائص الأداء الوظيفي

هناك العديد من خصائص التي يتميز بها الأداء الوظيفي ومنها (العدلوني، 2002):

1. المحافظة على جودة العمل وضمان استمراره من خلال الخبرات المتراكمة والتجارب السابقة للعاملين في المؤسسة.
2. الإعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء.
3. المحافظة على الاستقرار المالي والإداري للمؤسسة وذلك باتباع السياسات والنظم المعتمدة فيها.
4. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة.
5. الاعتماد على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات.

5.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من الآليات المهمة التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات في سبيل تطوير أداء الأفراد والمجموعات وتحفيزهم أنظمة إدارة الأداء والمكافآت، وتتمكن بالتالي من الارتقاء بالأداء العام للمؤسسة ورفع معدلات إنتاجيتها ونموها. وتعتبر أنظمة الأداء وأنظمة المكافآت جزء هام من ثقافة المؤسسة، إذ إنَّها تُبيِّن الطريقة المُستخدمة لإدارة أداء الموظفين الذين يعملون فيها، وظهرت خلال السنوات الماضية العديد من وجهات النظر حول أفضل الاستراتيجيات والطرق التي تُفضي إلى تقدير الموظفين ومكافأتهم، والتي تُسهم أيضًا في تعزيز أدائهم ودافعيتهم ومن هذه الآليات: (علي، 2020).

1.5.2.2 برنامج الدفع مقابل الأداء

يتكوّن برنامج الدفع مقابل الأداء من عدة عناصر، ويواجه قسم الموارد البشرية صعوبة في تصميم تلك العناصر المختلفة وتحليلها وتعميمها وإدارتها حتى يُنفَّذ البرنامج بأسلوب مناسب وقانوني، ويتوجَّب على قسم الموارد البشرية أن يُشرك إدارة المؤسسة في وضع عناصر برنامج الأجر مقابل الأداء والتي تتضمن:

1. تحديد فلسفة المؤسسة فيما يتعلّق بالأجور فينبغي على الإدارة التنفيذية العليا في المؤسسة أن تصادق على أنَّها سوف تُشجّع الثقافة القائمة على مكافأة الموظفين على الأداء القوي.
2. دراسة الآثار المالية المترتبة على إحداث تغييرات لتطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء، وما مقدار الفرق في الأداء لدينا؟ ما هي تكلفة تطبيق ذلك؟
3. تحديد أي ثغرات موجودة في العمليات الحالية مثل: إدارة الأداء، وزيادة الجدارة، والمكافآت قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وإذا كانت سياسات الموارد البشرية والتعويضات الحالية تتعارض مع برنامج الدفع مقابل الأداء فيجب مراجعتها وتغييرها، وإذا كان هناك مواطن خلل في عملية

إدارة الأداء فيجب تصحيحها قبل تنفيذ برنامج الدفع مقابل الأداء؛ وإلا ستقل ثقة أفراد المؤسسة فيه، ويجب أيضاً الرجوع إلى بيانات السوق عند وضع هيكل الرواتب حتى تتأكد المؤسسة من أن سياسة التعويضات الخاصة بها ستمكّنها من أن تكون في الموضع الذي ترغب فيه في السوق.

4. تحديث العمليات المرتبطة بالتعويضات، وذلك بإدخال عناصر برنامج الدفع مقابل الأداء الجديدة فيها، ويتضمّن ذلك تصميم مصفوفة الجدارة (merit matrix) التي تربط الزيادات السنوية في أجور الموظفين بأدائهم، بالإضافة إلى تصميم مصفوفة المكافآت قصيرة الأجل واستراتيجية المكافآت طويلة الأجل. بعبارة أخرى ينبغي الإجابة عن الأسئلة الآتية: كيف يؤثر الأداء على مدفوعات المكافآت؟ ما هو الفارق (أو مقدار الزيادة) لكل مستوى؟

5. تبليغ المديرين والموظفين بفلسفة برنامج الدفع مقابل الأداء والتغييرات التي سوف تطرأ وتدريبهم عليها وينبغي توضيح التغييرات في ضوء الثقافة العامة للمؤسسة؛ إذ تُعدّ هذه الخطوة استثماراً طويلاً للأجل للمواهب والأداء في المؤسسة.

2.5.2.2 استراتيجية المكافآت الإجمالية

يؤدّي متخصّصو إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تحديد أنظمة المكافآت، وتُعدّ التعويضات التي تُقدّم للموظفين مجرد أساس واحد فقط ولكنّه الأساس الأكثر أهمية من «المكافآت الإجمالية» حيث تشير جمعية (WorldatWork) إلى أنّ المكافآت الإجمالية هي علاقة ديناميكية بين أصحاب العمل والموظفين وتُشير الجمعية أيضاً إلى أنّ استراتيجية المكافآت الإجمالية (rewardsstrategy total) هي الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وإدماجهم، تتكوّن هذه الاستراتيجية من ستة عناصر (David S.and others,2020) وهي:

التعويضات: الأجر الذي يقدمه صاحب العمل لموظفيه مقابل الخدمات التي يؤدونها أي مقابل الوقت والجهد والمهارة، ويشمل هذا كلاً من الأجر الثابت والأجر المتغير المرتبط بمستويات الأداء.

الامتيازات: البرامج الإضافية التي يُطبّقها صاحب العمل إلى جانب التعويضات النقدية التي يُقدّمها للموظفين، ومن الأمثلة عليها: البرامج الصحية وبرامج حماية الدخل وبرامج الادخار وبرامج التقاعد، التي توفر الأمن للموظفين وأسرهم.

فعالية العمل والحياة: يُقصد بها مجموعة محدّدة من الممارسات والسياسات والبرامج التنظيمية إلى جانب فلسفة قائمة على دعم الجهود المبذولة من أجل مساعدة الموظفين على النجاح والتوفيق بين الحياة العملية والحياة الشخصية.

التقدير: برامج رسمية أو غير رسمية تُقر أو تهتم بشكل خاص بإنجازات الموظفين وجهودهم أو سلوكياتهم وأدائهم، وتُشجّع استراتيجيات العمل من خلال تعزيز السلوكيات المرغوب فيها مثل الإنجازات المميزة والتي تساهم في نجاح المؤسسة.

إدارة الأداء: التنسيق بين أنشطة المؤسسة وفرق العمل والأفراد في سبيل تحقيق أهداف العمل ونجاح المؤسسة ككل، تتضمن عملية إدارة الأداء تحديد التوقعات، وعرض المهارات، والتقييم، والتغذية الراجعة، والتحسين المستمر.

تنمية المواهب: توفير الفرص والوسائل التي تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية على المدى القريب والبعيد.

6.2.2 قياس الأداء الوظيفي

يقصد بقياس الأداء "معرفة نتائج الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة، وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولو كانت هناك إدارة

تسمى إدارة المتابعة ويعتبر المعيار وسيلة للحكم، أما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات وإلى أي مدى أثر اتخاذ القرارات على الوصول إلى الهدف المرغوب فيه والمحدد سلفاً، وتختلف معايير قياس الأداء فمنها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب إنجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة، وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها. ويختلف الباحثين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى تبعاً لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016).

ويرى (القاضي، 2006) أن هناك طرق لقياس كفاءة أداة العاملين وفيما يأتي أهم هذه الطرق:

1. أسلوب المقارنة:

ويكون بمقارنة الإنتاج الذي يقوم به العامل لسجلات أداء نموذجية، وتوضع هذه المعدلات على أساس دراسة العمل بالنسبة للمنتجات القابلة للقياس الكمي بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة، أما الأعمال الذهنية أو التنظيمية فيصعب معها تحديد معدلات أداء في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي، لذلك تتغير فكرة معدل الأداء في هذه الحالة إلى أهداف أو إنجازات ينبغي تحقيقها، وتتخذ الأهداف أشكالاً مختلفة كمعدل نمو معين أو أن يصل مستوى الخدمة إلى درجة معينة من الجودة.

2. إجراء اختبارات دورية للعاملين:

وتشمل هذه الطريقة الاختبارات الخاصة بالمعرفة الأساسية لمكونات الوظيفة والاختبارات النفسية بهدف التعرف على شخصية العامل، وميوله، واتجاهاته واستعداده، وأبعاد شخصيته، واختبارات الأداء هذه تهدف إلى تحديد قدرات ومهارات الفرد في أدائه للعمل الذي يكلف به، ويعاب على هذه الاختبارات الدورية بأنها تكلف أموالاً طائلة وخبرات متخصصة لإمكانية القيام بها، إضافةً إلى الوقت الكبير الذي تستغرقه لظهور نتائجها.

3. تقارير الكفاءة:

وهي الطرق الأكثر شيوعاً، ويتم إعداد هذه التقارير على نماذج معينة وتختلف نظم تقارير الكفاءة بالنسبة للطريقة التي تتبع في تقديرها فبعضها يأخذ الطريقة العددية أي تقدير درجة الكفاءة بالأرقام والدرجات الحسابية ذات النهاية القصوى على مختلف عناصر التقدير، والبعض الآخر يأخذ بطريقة المراتب حيث يتم التقدير بأوصاف الأداء وحالاته وبعض النظم تجمع بين الطريقتين، وتتعدد النماذج تبعاً لتعدد اختلاف الأنشطة بمعنى آخر إن وضع نظام واحد لقياس كفاءة نوعيات الأعمال والوظائف المختلفة لا يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود من تقرير الكفاءة؛ لأنها سوف تقتصر إلى الموضوعية وتغفل متطلبات أساسية في الوظائف والأعمال التي تقيس كفاءة القيام بأعبائها.

3.2 المبحث الثالث: أزمة جائحة كورونا

جائحة فيروس كورونا(2019-2021) هي جائحة عالمية جارية بسبب فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة، واكتُشفَ المرض في ديسمبر/ كانون الأول(2019) في مدينة ووهان وسط الصين، وقد صنّفته منظمة الصحة العالمية في(11 مارس 2020) جائحة.

يستطيعُ الفيروس أن ينتشر بين البشر مباشرةً، ويبدو أنّ معدل انتقاله قد ارتفع في منتصف يناير (2020) بعد أن أبلغت عدة بلدان في أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا والمحيط الهادئ عن وصول إصابات إلى أراضيها، وتتراوح فترة الحضانة حوالي أسبوعين أو أكثر، وهناك أدلة مبدئية على أنه قد يكون معدياً قبل ظهور الأعراض، تشمل الأعراض الحمى والسعال وصعوبة التنفس وقد تؤدي إلى الوفاة (الحمد، 2020).

اعتباراً من 31 يناير/ كانون الثاني(2020) تأكد وجود ما يقرب من (75,775) حالة بما في ذلك كامل مقاطعات الصين ومن بين الأشخاص الـ(41) حالة الأوائل الذين تأكدت إصابتهم بالعدوى، تَبَّت أن ثلثيهم مرتبطون بسوق الجملة للمأكولات البحرية في مدينة ووهان والذي يبيع الحيوانات الحية أيضاً، وحدثت أول حالة وفاة مؤكدة من الإصابة بالفيروس يوم (9) يناير ومنذ ذلك الحين تأكدت وفاة (217562) شخصاً حتى نهاية يوم(28-4-2020). وتقدر الدراسات أن عددًا أكبر من الأشخاص قد يكون مصابًا، ولكن لم يكشف عنهم طبيًا، وأول انتشار للفيروس خارج الصين كان في فيتنام من أب إلى ابنه، بينما كان أول انتشار خارج الصين لا يشمل أفراد الأسرة الواحدة، وقد حدث في ألمانيا في (22) يناير عندما أصيب رجل ألماني بالمرض من رجل أعمال صيني زائر في اجتماع في ولاية بافاريا الألمانية.

وفي(3 أبريل 2020) بلغ عدد الإصابات المؤكدة بالفيروس عتبة المليون شخص حول العالم، من بينهم أكثر من (54) ألف حالة وفاة وحوالي (218) ألف حالة تماثلت للشفاء، ولم يكد يمر (12) يومًا على

ذلك حتى تضاعف عدد المصابين المؤكدين في (15 أبريل 2020) ليعبر حاجز المليون شخص حول العالم، من بينهم أكثر من (134) ألف حالة وفاة وحوالي (511) ألف حالة تماثلت للشفاء، وفي (27 أبريل 2020) أي بعد 12 يومًا أيضًا تخطى عدد المصابين الثلاثة ملايين شخص في (185) دولة ومنطقة حول العالم من بينهم أكثر من (211) ألف حالة وفاة وحوالي (893) ألف حالة تماثلت للشفاء. وبلغ عدد الإصابات المسجلة في العالم حتى (29-3-2021) (127,762,560) حالة. (<https://www.worldometers.info/coronavirus/>)

أما في فلسطين فقد تم اكتشاف أول الإصابات في مدينة بيت ساحور على إثر مخالطة العاملين في أحد الفنادق لوفد يوناني، ومنذ الأسبوع الأول لبدء انتشار المرض، صدر قرار رئاسي بإعلان حالة الطوارئ اعتبارًا من (5-3-2020) وما زال هذا القرار ساريًا حتى تاريخه، وعلى أثر القرار أعدت رئاسة الوزراء خطة طوارئ للعمل في ظل الأزمة، وكان لهذه الخطة الحصة الأكبر لوزارة الصحة الفلسطينية وحتى تاريخ (4-11-2021) وصل إلى (249,985,482) إصابة بفيروس كورونا في العالم وإلى (5,056,975) وفاة مع نهاية المرحلة الثالثة من تفشي هذا الفيروس مع وجود توقعاتٍ بالتغلب على الجائحة مع نهاية العام (2021) وبداية العام (2022) إذا ما قامت الدول الغنية بالالتزام بتعهداتها برفع نسبة التطعيم في العالم إلى حدود (60%) من خلال تقديم التطعيمات إلى دول العالم الثالث وبالتعاون مع منظمة الصحة العالمية كما وعدت في مؤتمر (G-20) الأخير.

1.3.2 آثار جائحة كورونا

رغم أن أزمة جائحة كورونا أجبرت العالم بأسره على مواجهة أحد أكثر التحديات صعوبة في التاريخ المعاصر، حيث تسبب في إصابة ووفاة الملايين من الأشخاص، غير أنه من الخطأ الجسيم وصف

هذا التحدي بالأزمة الصحية فقط، فهو أزمة إنسانية واسعة النطاق تفضي إلى بؤس ومعاناة بشرية جمعاء وتؤدي برفاهها الاجتماعي الاقتصادي إلى الانهيار (منظمة التعاون الإسلامي، 2020).

فعدا عن الانكماش الاقتصادي على مستوى العالم، وتأثر العديد من القطاعات فقد شهد العالم تحولاً سريعاً إلى العمل والدراسة عن بعد نتيجة الإغلاقات التي شهدتها جل دول العالم، الأمر الذي أدى إلى ضغوطات كبيرة على تقنيات الإدارة الإلكترونية والعالم الرقمي، ومن بين التحديات التي واجهتها مؤسسات ريادة الأعمال الرقمية الضغوط الشديدة التي فرضت عليها بين عشية وضحاها من حيث زيادة الطلب على الخدمات الرقمية، وإعادة تشكيل العرض والطلب، والتعاون اللازم مع مؤسسات القوى العاملة لدعم العمل عن بعد، ومجموعة أخرى من القضايا التي تتطلب نطاقاً واسعاً من المرونة العالية والاستجابة الفورية (Deloitte، 2020) ونظراً لتعقيد الجائحة، فإن هناك العديد من الأسباب تدعو للاعتقاد بأن مرحلة التعافي من جائحة كورونا ستتطلب مستويات غير مسبقة من التنسيق والاتصال وتغيير السياسات الموجودة، وهذا سوف يستغرق فترة طويلة نسبياً في مختلف أنحاء العالم (Sahut et al, 2019) لذا تعد الإدارة الإلكترونية بالفعل قضية مركزية تهم العديد من التخصصات، فقد خلقت الأزمة حاجة ماسة لتحويل استراتيجيات الابتكار الوطنية والمؤسسية نحو تسريع وتطوير استخدام التقنيات المتقدمة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد، والحلول الرقمية، والعمالة الرقمية، والذكاء الاصطناعي في قطاعات التنمية كالصحة والتعليم والتصنيع، وأدت إلى نمو بعض القطاعات والصناعات وتقليص قطاعات أخرى وهذا الأمر أثر على اقتصاديات الدول التي تعتمد على بيع الخدمات .

4.2 المبحث الرابع : القطاع العام والوزارات الفلسطينية

1.4.2 مفهوم القطاع العام

ظهر مفهوم القطاع العام مع ظهور الدولة الحديثة، وهو يستخدم للدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات، ومن المعروف أنّ الدولة هي رب العمل الأكبر

إذا ما قورنت بمؤسسات وشركات القطاع الخاص ،ويشمل القطاع العام الوزارات والإدارات العامة التابعة مباشرة لها، والمؤسسات الحكومية غير الوزارية ومؤسسات الحكم المحلي أما البلديات فتتمتع ببعض الاستقلالية ولها أنظمة وقوانين خاصة مرتبطة بالسياسات العامة واستراتيجية الوزارة المختصة، كما يشمل القطاع العام الأسلاك العسكرية من جيش وقوى أمن، الأسلاك التربوية من أساتذة ومعلمين، وأسلاك دبلوماسية وغيرها... وكل منها يتمتع بملاك خاص به له أحكامه وقواعده المختلفة، ويختلف حجم القطاع العام بين دولة وأخرى فبعضها يميل إلى توسيع هذه الدائرة لتشمل كل القطاعات، ومنها الأنظمة الشيوعية الشمولية التي تضع الدولة فيها يدها على كل القطاعات فتديرها بنفسها انطلاقاً من ملكيتها لها. والقطاع العام مصطلح يستخدم للإشارة إلى "الوحدات الاقتصادية المملوكة للدولة التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها للمواطنين مقابل رسم محدد، وذلك بغض النظر عن شكل ملكية الدولة أو الحالة التنظيمية للوحدات الاقتصادية سواء اتخذت شكل المصالح الحكومية أو الهيئات أو المؤسسات أو الشركات العامة (عبد الله والعيسوي، 1990).

2.4.2 الإدارة الإلكترونية لدى الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا

لا شك أن الوزارات الفلسطينية كمقدمة خدمات للمواطن قد تأثرت كغيرها من المؤسسات نتيجة لظروف الإغلاق القسري الذي تم فرضه من قبل الحكومة الفلسطينية وعلى عدة فترات، وما زال العمل غير المنتظم هو السائد حتى وقت إجراء هذه الدراسة الأمر الذي حدا ببعض الوزراء إلى الاجتهاد في إطار تعليمات مجلس الوزراء الفلسطيني حول طبيعة الدوام، فقد لاحظت الباحثة كونها تعمل في إحدى الوزارات الفلسطينية أن هناك تزاوج ما بين العمل الجاهي والعمل عن بعد، والحاجة الماسة إلى توظيف الإدارة الإلكترونية من خلال تفعيل الاتصال والتواصل الإلكتروني، الأمر الذي يترتب عليه تجاوز الفترة التقليدية للدوام (7) ساعات والإدارة عن بعد.

وعن واقع الإدارة الإلكترونية في فلسطين قبل أزمة جائحة كورونا، بينت دراسة (خلوف، 2010) أن هناك واقع منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.

وعن واقع تنفيذ الإدارة الإلكترونية في جامعة خضوري، بينت دراسة (عطير، 2014) أن هناك درجة مرتفعة من التطبيق على أبعاد الإدارة الإلكترونية من التوجيه الإلكتروني، والتنفيذ الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية، والتنظيم والتخطيط الإلكتروني.

أما عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل أزمة جائحة كورونا، فقد خلت الدراسات حول الموضوع الأمر الذي يمثل تحدياً أمام هذه الدراسة ورغبةً لدى الباحثة للتعرف على هذا الواقع مع العلم أن الدراسات اللتان تم إيرادهما تؤشران إلى التطور عبر الزمن نحو استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الفلسطينية.

5.2 الدراسات السابقة

1.5.2 دراسات حول الإدارة الإلكترونية

دراسة (صيام، 2018)، بعنوان: "مدى جهوزية المؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لتطبيق الحكومة الذكية-دراسة استكشافية"، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى جهوزية المؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لتطبيق الحكومة الذكية أو التحول لها من خلال متغيرات الدراسة التي تلعب دور كبير في الذكاء الحكومي وهي تكنولوجيا البيانات الضخمة، والبيانات المفتوحة، وإشراك المواطنين، وسلامة المعلومات، والحكومة الداعمة، والبنية التحتية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من موظفي المؤسسات الحكومية العاملين ضمن

وظائف إشرافية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع غزة، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقام الباحث بتوزيع (140) استبانة حسب عدد الموظفين وقد تم استرداد (130) استبانة بنسبة (62%) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: بلغت نسبة الجهوزية لتطبيق الحكومة الذكية (16.21%) وقد حصل محور سلامة المعلومات على الدرجة الأولى من حيث الموافقة من قبل أفراد العينة يليه محور البيانات المفتوحة، فيما حصلت باقي المحاور على جهوزية بدرجة متوسطة (محايد) وحصل محور الحكومة الداعمة على أقل درجة موافقة.

وقد انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تشكيل لجنة من كافة المؤسسات الحكومية لتقييم آخر إنجازات الحكومة الإلكترونية، بالإضافة إلى ضرورة وضع الرؤى والخطط الاستراتيجية للتحويل للحكومة الذكية، أيضًا ضرورة أن يحظى مشروع الحكومة الذكية بالدعم من قبل الإدارة العليا والقيادة، والعمل على تطوير البنى التحتية التقنية مع تطوير الكادر البشري والقوى الفنية، وضرورة إشراك المواطنين والقطاع الخاص في تطوير الخدمات الإلكترونية الذكية وتحسينها، وكذلك العمل على سن القوانين والتشريعات التي تسهل عملية تطبيق الحكومة الذكية خاصة فيما يتعلق في الخصوصية، ولا بد من التنويه هنا أن الحكومة الإلكترونية هي أحد الفروع التابعة للإدارة الإلكترونية.

دراسة (عبيد، 2017)، بعنوان: "ما المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية في مدينة جنين وما أهم المعوقات والصعوبات"، وقد هدفت الدراسة إلى استخدام التكنولوجيا في المؤسسات الحكومية في ظل التقدم العلمي في تقنية المعلومات وتوظيفها في خدمة المجتمع، والتعرف على المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، والتعرف على أهم فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتعرف على أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى إبراز مفهوم الإدارة الإلكترونية. وتكونت مجموعة البحث من (202) موظف من موظفي المؤسسات

الحكومية في مدينة جنين، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تطبيق أداة البحث على مجموعة المبحوثين وكانت النتائج تُجمع على أن للتعليم والتدريب في المؤسسات الحكومية الدور الكبير لما لها من أثر في إكساب العاملين المهارات الإلكترونية في مجالات العمل المختلفة كما وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من قيام إدارة إلكترونية فاعلة منها قلة دعم الإدارة العليا للفروع على إقامة نظام إدارة إلكترونية، وقلة الدورات التدريبية، وضعف في مستوى التدريب المطلوب وعدم توافر الخطط الاستراتيجية الفاعلة. وأوصى البحث بضرورة تعزيز استراتيجيات وخطط تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية ضمن آليات وبرامج حقيقية تدفع بأصحاب القرار إلى المضي قدماً في تطبيقها، وضرورة العمل على دعم البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من شبكات وترددات وقنوات وترقيم ضمن اتفاقيات دولية على الصعيد الحكومي، وتوفير أجهزة ومعدات ذات أداء عالي بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.

دراسة (الشمري، 2015)، بعنوان: "المتطلبات الرئيسية لتحول المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية".

هدفت الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على المتطلبات الرئيسية لتحول المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية. وقسمت الورقة البحثية إلى ثماني نقاط: تناولت النقطة الأولى الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية وأبعاد الإدارة الإلكترونية، وتحدثت النقطة الثانية عن متطلبات مشروع "الإدارة الإلكترونية" بحيث يحتاج هذا المشروع إلى تهيئة البيئة المناسبة من البنية التحتية والتي تشمل شبكة اتصالات حديثة وبيانات، وتوفير مستوى مناسب من التمويل، وتوفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية، وتطرقَت النقطة الثالثة إلى الحديث عن فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية ومنها: اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج البلاد، وأشارت النقطة الرابعة إلى أهداف الإدارة الإلكترونية ومنها: إلغاء نظام الأرشيف

الورقي واستبداله بأنظمة إلكترونية، والقضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل، وأظهرت النقطة الخامسة أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها لتتجح المنظمة في التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومنها: الاهتمام بالمجالات الإدارية، وتوفير آلية الدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم، كما استعرضت النقطة السادسة بعض أنظمة الإدارة الإلكترونية فهي أساس العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن الاستفادة منها من قبل المستخدمين. كما تناولت النقطة السابعة معوقات تطبيق "الإدارة الإلكترونية" ومنها: التخبط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية، وتأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب، واختُتِمت الورقة البحثية بالنقطة الثامنة مؤشرة إلى المشكلات المتوقعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية ومنها مشكلة البطالة، فقد ينتج من تطبيق الإدارة الإلكترونية الاستغناء عن عدد من الموظفين عن طريق تقليص بعض الوظائف بسبب استخدام التقنيات الحديثة، ومشكلة زيادة التبعية. وأوضحت أيضًا أن درجة إلمام الموظفين بمفاهيم الإدارة الإلكترونية مازال محدودًا بعض الشيء وتحتاج إلى توسيع مداركهم نحو أهميتها وفعاليتها في تطوير العمل الإداري. وكان من أهم التوصيات: تعزيز الخبرة والوعي بتقديم العديد من الدورات التدريبية في الحاسب الآلي لكافة موظفي الكلية وخاصة الإداريين وبشكل دوري، والعمل على إزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة (طرش، 2015)، بعنوان: "متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرار والتطرق إلى الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات وتحسين علاقاتها مع زبائنها ومختلف شركائها، وكذلك معرفة مراحل اتخاذ القرار ومختلف التحديات التي ترافقه في ظل التغيرات المصاحبة له، والتعرف على أثر استخدام نظم دعم القرار على كفاءة اتخاذ القرار. وبينت نتائج الدراسة ضرورة

انتقال المؤسسات إلى الأعمال الإلكترونية وربط فروعها بشبكة اتصالية تضمن الانسياب السريع للمعلومات فيما بينها، كما لابد من تأهيل العنصر البشري لكي يتمكن من اعتماد مختلف تقنيات المعلومات في سير مختلف العمليات الإدارية، كما وتوصلت الدراسة إلى أن نظم دعم القرار تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تحديد المشاكل وتشخيصها والوصول إلى المعلومة التي تستخدم في إيجاد حلول لها من خلال ما هو متاح في قواعد المعرفة، وأن الإدارة الإلكترونية تقوم على مزيج متكامل من الكفاءات البشرية واعتماد المعلومة في الوقت والمكان المناسبين مع وجود بنية تحتية متنوعة مناسبة ومرنة تحمل في طياتها توجهًا نحو العالم الرقمي والعمليات الساعية إلى تسهيل إنجاز الأعمال إلكترونياً.

دراسة (العاجز، 2011)، بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام الحصر الشامل حيث وزعت (241) استبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في الوزارة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني، لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة، لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه. وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أهمها : أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها واستراتيجيتها وأنشطتها وخدماتها وأنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة، كذلك دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم

كنموذج يحتذى به، وإشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونياً، وتهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع والابتكار والتعلم واتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ضمن بيئة الأعمال الإلكترونية.

دراسة (شلبي، 2011)، بعنوان: "واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية، وأثرها على التطوير التنظيمي وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير التنظيمي وهي: تطوير الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة. وقد تم تصميم استبانة ومن ثم توزيعها على الطبقتين الإداريتين العليا والوسطى في الجامعة، وقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استرجاع (122) استبانة بنسبة استرداد (72.46%). وقد توصلت الدراسة إلى وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا، كما أنهم على معرفة بالتطبيقات الإلكترونية المتوفرة في الجامعة مثل البريد الإلكتروني، إلا أن بعض العاملين لم تكن لديهم معرفة بتواجد بعض التطبيقات مثل نظام الاجتماع عن بعد، برنامج التعليم الإلكتروني، نظام الشراء الإلكتروني. كما أوضحت الدراسة أن هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، ونقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية، وتطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية، إلا أنه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات وأدت إلى تنمية الموارد البشرية

من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية، وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين في الجامعة، وتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف، وكذلك العمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية، وتطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية، وضرورة التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت إنجاز المعاملات.

2.5.2 دراسات حول الأداء الوظيفي

دراسة (الخضير وآخرون، 2020)، بعنوان: "الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير".

وهدفَت الدراسة إلى التعريف بمفهوم وأهمية الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي وتحديد مستوى الالتزام الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي السائد في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، بالإضافة إلى كشف طبيعة العلاقة بين الالتزام الوظيفي والأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت على مؤشرات قياس موضوعية، وخلصت للعديد من النتائج أهمها: حقق فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير تحسناً ملحوظاً في معدلات نمو مؤشرات الأداء والالتزام الوظيفي في خلال الفترة (1424-1439هـ) حيث إن مؤشرات الأداء الوظيفي حققت معدلات نمو موجبة في المتوسط، أما معدلات نمو مؤشرات الالتزام الوظيفي فقد حققت بعضها مؤشرات نمو سالبة في المتوسط وهي عدد أيام الحضور، وعدد أيام الغياب، وعدد الموظفين،

ومعدل دوران المنقولين، أما مؤشر معدل دوران الانضمام وعدد المعينين وعدد المنقولين فحققت معدلات نمو موجبة.

كما أظهرت النتائج وجود تأثير لمؤشرات الالتزام الوظيفي ممثلًا بعدد أيام الحضور، وعدد أيام الغياب، وعدد الموظفين، وعدد المعينين، وعدد المنقولين، ومعدل دوران المنقولين، ومعدل دوران الانضمام في الأداء الوظيفي ممثلًا بعدد البرامج التدريبية للعاملين في فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير.

دراسة (الجاف، 2019)، بعنوان: "دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية / إقليم كردستان - العراق".

وهدفَت الدراسة إلى معرفة دور الاندماج الوظيفي (الحيوية/ الحماس، الإخلاص/ التقاني، الانغماس/ الاستغراق) في تعزيز الأداء الوظيفي (أداء المهمة، الأداء السياقي، السلوك المخالف للعمل) من وجهة نظر عينة من موظفي فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان - العراق، ولتحقيق الهدف تم استخدام استبانة مكونة من (31) سؤال وزعت على عينة مكونة من (300) مفردة، وقد أعيدت منها (283) استبانة، منها (275) استبانة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الاندماج الوظيفي والأداء الوظيفي ووجود أثر للاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي، وبناءً على ذلك فقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات كان أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بمفهوم الاندماج الوظيفي بوصفه يمثل القنوات والاستجابات النفسية والعاطفية الايجابية ضمن بيئة العمل.

دراسة عبد العليم (2017)، بعنوان: "الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل، وانقسم البحث إلى عدد من النقاط، تناولت النقطة الأولى تعريف الأداء الوظيفي في اللغة والاصطلاح، فالأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يشمل القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء، وأوضحت النقطة الثانية طبيعة الأداء الوظيفي، وبينت النقطة الثالثة أهمية الأداء الوظيفي حيث يعتبر الأداء من المهام الرئيسية والمفتاح الأساسي لتحقيق الأهداف، فعند الاهتمام بالأداء وتحسينه عن طريق فهم العوامل والمحددات التي تشكل أداء العاملين وتتحكم في كفاءتهم والتعرف على الأساليب والأدوات التي يمكن باستخدامها التأثير في تلك العوامل والمحددات بحيث تتجه بكفاءة أداء العاملين إلى التحسن والارتقاء، واستعرضت النقطة الرابعة بعض العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين في المنظمات ومنها التدريب وتحسين المناخ المادي للعمل وتحقيق التعاون ومحل الإقامة والانغماس الوظيفي، واشتملت النقطة الخامسة على بعض العوامل التي تؤثر سلبياً على الأداء الوظيفي للعاملين منها غياب الأهداف المحددة وعدم المشاركة في الإدارة واختلاف مستويات الأداء ومشكلات الرضا الوظيفي والتسيب الإداري ومشكلات التطوير التنظيمي ومشكلات البيئة المادية وضعف نطاق الإشراف وضعف نظم الحوافز، وكشفت النقطة السادسة عن بعض المشكلات التي تواجه أداء العاملين ومنها مشكلة التدريب وإعادة التدريب ومشكلة انخفاض المرتبات وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وأشارت النقطة السابعة إلى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وتضمنت الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، والرضا عن العمل ومعدل أداء العمل.

3.5.2 دراسات حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

دراسة (محمود، 2019)، بعنوان: "فاعلية الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء: دراسة حالة بنك الشمال الإسلامي"، وهدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الأداء وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتبسيط الضوء على الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء ودرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة واعتبر مجتمع الدراسة عينة لها، وقد توصلت إلى أن استخدام البنك للإدارة الإلكترونية ساهم في سرعة الانجاز وتطوير الأداء بالبنك وتقديم الخدمة بشكل جيد للعملاء وتقليل التكاليف وتسهيل عملية التوزيع الجغرافي.

دراسة (الحسن، 2019)، بعنوان: "فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري: دراسة حالة بنك الخرطوم في الفترة بين (2016-2017)"، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التاريخي، وهدفت إلى بيان فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية على عملية الأداء الإداري، وتوصلت إلى أن الإدارة الإلكترونية تؤدي لتقوية الاتصال بين المستويات الإدارية في البنك، وأن التطبيقات الإلكترونية تسهل عملية الاتصال بين البنك والعملاء، وأوصت بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة البنوك.

دراسة (الشرايري، 2019)، بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية في الأردن، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة لها، وأجريت على عينة مكونة من (233) من رؤساء الإدارات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، وقد بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، ووجود أثر دال إحصائياً لبعد التوظيف الإلكتروني على الأداء التنظيمي، وعدم وجود أثر دال لبعدي التدريب الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني.

دراسة (زريق وبهلول، 2018)، بعنوان: "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي".

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي وعلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة المركزية للجامعة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي لكونه المنهج المناسب لاستخدام هذه الدراسة واعتباره طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، بهدف استخلاص النتائج العلمية الدقيقة التي من شأنها الإسهام في توضيح الموضوع بكافة جوانبه، وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في المكتبة الجامعية لجامعة أم البواقي، وقد تم اختيار المكتبة لتكون محل هذه الدراسة؛ لكونها تمثل مركز الإشراف والتسيير لجميع مكتبات الكليات التابعة للجامعة، أما عينة الدراسة فهي عينة مسحية تمثل جميع العاملين بها والبالغ عددهم (43) عامل.

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها اعتماد المكتبة على التكنولوجيات الحديثة التي تفتح المجال نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة، وهذا ما يعكس حرصها على تحسين سير العمل وتوفير الجهد والوقت، وأن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل المكتبة مثل: الوقت، وحواجز المكان والزمان، ورغبة العاملين في المكتبة في التحول نحو العمل في البيئة الإلكترونية وذلك لتنمية القدرات وزيادة الكفاءة والفعالية سواءً للفرد أو بالنسبة للإدارة، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت مجموعة من الاقتراحات والمتمثلة في توضيح الرؤية لدى المسؤولين، والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية بناءً على وعي العاملين بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية على المكتبة الجامعية، وتدريب المكتبيين على مختلف التقنيات الحديثة وتوعيتهم بضرورة التوجه نحو تبني مشروع الإدارة الإلكترونية.

دراسة (العنزي، 2016)، بعنوان: "متطلبات الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية بحقل - جامعة تبوك".

تعتبر الإدارة الإلكترونية ثورة في عالم الإدارة الحديثة، ولذلك هدف هذا البحث إلى دراسة متطلبات الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي كدراسة تطبيقية على الكلية الجامعية بحقل-جامعة تبوك، وهل ساهمت بشكل فعال في تطوير العمل الإداري، أم هناك بعض القصور في تطبيقها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة وجهات نظر منسوبي الكلية الجامعية بحقل حيال أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على أدائهم من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية من منسوبي الكلية (شطري الطلاب والطالبات) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين والإداريين والفنيين، وتمت معالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، ولقد أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة سواء كانوا أكاديميين أو إداريين أو فنيين يتوفر لديهم مستوى عالي من الإدراك تجاه درجة أهمية توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الكلية بشكل عام.

دراسة (جلال، 2014)، بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الإداري"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها الفعال في تحسين العمل الإداري في الشركات الخدمية في السودان وأثر التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم جمع بيانات للدراسة الميدانية بواسطة الاستبانة التي صممت بناءً على مقاييس من دراسات سابقة، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت عدة أساليب إحصائية مثل: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرار، ومعامل ألفا كرونباخ، وأسلوب التحليل العاملي، ومعامل ارتباط بيرسون.

وتمثل مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في شركات المقاولات والبناء السودانية بالعاصمة الخرطوم، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين مكونات تكنولوجيا النظم المحوسبة وعناصر الأداء الإداري الفاعلية والكفاءة، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب الإداريين العاملين على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات ومراعاة عناصرها من أجل كفاءة وفاعلية الأداء في المؤسسة، كما أوصت أيضًا بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع شركات المقاولات والبناء السوداني.

دراسة (الحسيني، 2013)، بعنوان: " أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة) "

وهدف هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية أنظمتها الحالية. وتقوم الدراسة على تساؤل أساسي ونصه: ما هو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة؟ ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة جمع البيانات الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من (248) موظفة، ولقد بلغ العائد من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (240) مفردة أي ما يعادل (97%) من عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ايجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وحصلت

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

دراسة (الشهري، 2011)، بعنوان "، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء العاملين في جامعة تبوك، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة لها، وأجريت على عينة من (433) مبحوثاً، وتوصلت إلى أن تصورات العاملين لأبعاد الإدارة الإلكترونية جاءت متوسطة، وأن تصورهم للأداء الوظيفي جاء مرتفعاً، وأن هناك أثر لأبعاد الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي وأنها تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي.

دراسة (النقيب، 2009)، بعنوان: " دور نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية في تطوير العمل الإداري بجامعة قطر"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية (Web-Based In – (WBIS) formation Systems) في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدام هذه النظم تبعاً لمتغيرات الدراسة، والتعرف على مقترحات المستخدمين لتفعيل إسهامات هذه النظم في تطوير العمل الإداري والحد من معوقات استخدامها في جامعة قطر. وتكونت عينة الدراسة من (278) مستخدماً باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية تسهم في نظر جميع المستويات الإدارية في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية، وأن أكثر إسهامات نظم المعلومات المعتمدة على

العنكبوتية العالمية تسهم في تطوير العمل الإداري من وجه نظر عينة الدراسة في اتخاذ القرارات وأقلها إسهامًا في تطوير تقويم الأداء، ويرى المستخدمون في جميع المراحل الإدارية أن استخدام نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية تواجهه معوقات بدرجة متوسطة، ويرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر معوقات استخدام نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية لتطوير العمل الإداري المعوقات البشرية والتنظيمية وأقلها المعوقات المادية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع عدد من التوصيات والتي يمكن أن تقيد في تفعيل إسهامات نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية في تطوير العمل الإداري والحد من معوقات استخدام هذه النظم المقدمة.

4.5.2 تعقيب على الدراسات السابقة

استطاعت الباحثة من خلال استعراض الدراسات السابقة إلقاء الضوء على متغيرات الدراسة بشكل موسع، حيث بينت الدراسات حول الإدارة الإلكترونية أهمية هذه الإدارة في سبيل تطوير وإنجاز الأعمال، كما بينت متطلبات البدء بتطبيق هذه الإدارة ومن أهمها إرادة قيادة المؤسسات وتهيئة البنية التحتية، الأمر الذي تبين ضعفه فلسطينيًا من خلال الدراسات الفلسطينية.

ومن جانب آخر بينت الدراسات متغير الأداء الوظيفي كتابع للعديد من المتغيرات المستقلة، وبرز أن كافة المتغيرات المستقلة التي تمت مناقشتها تؤثر إيجابيًا على الأداء الوظيفي ومن هذه المتغيرات الالتزام الوظيفي، والإدارة الإلكترونية، والأنظمة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية...، كما بينت هذه الدراسات الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل ومؤثر على الأداء الإداري والوظيفي للمؤسسات والأفراد، كما ناقش بعضها الإدارة الإلكترونية كمتغير تابع للثقافة التنظيمية، واستخدمت الدراسات بشكل كبير المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة.

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيتمثل في توفير إمكانية قياس أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال خمسة أبعاد لهذه الإدارة، الأمر الذي لم تراعيه الدراسات السابقة، كما تتميز الدراسة بحدائنها وإجرائها في ظل أزمة جائحة كورونا والتي وضعت بدورها تحديات أمام المؤسسات العالمية في إطار قدرتها على التواصل الإلكتروني وتسريع التحول إلى الإدارة الإلكترونية، كما فرضت هذه التحديات على المؤسسات الفلسطينية ومن ضمنها الوزارات الفلسطينية والتي تميز هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان والظروف التي تجرى خلالها.

لقد كان لمراجعة الدراسات السابقة فائدة كبيرة للباحثة من حيث أنها استطاعت تصميم أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأبعاد والمجالات المحتواه تحت موضوعات الإدارة الإلكترونية، كما استطاعت الباحثة الاطلاع على واقع الإدارة الإلكترونية في فلسطين مع مراعاة الفارق الزمني بين الدراسات التي وصفته وبين الدراسة الحالية، هذا الأمر الذي سيمكن الباحثة من مقارنة نتائج دراستها مع هذه الدراسات إضافة إلى الاستفادة من المنهج والأدوات التي اتبعتها تلك الدراسات والتي ساهمت في تصميم أداة متناسبة مع متطلبات الإجابة على أسئلة الدراسة الحالية.

3.0 الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً للمنهج المُتبع في الدراسة الحالية، والتعرف على مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لأفراد العينة، كما تطرقت إلى أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها والتأكد من صدقها وثباتها، وتضمن كذلك عرضاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في دراستها، ومن ثم المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل أدوات الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي الذي تحاول من خلاله معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، والمنهج الوصفي هو ذلك المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدث أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحثة فيها، وذلك لوصف وتفسير نتائج الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارات (النقل والمواصلات، والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والعمل) والذين يحملون المسميات الوظيفية من (مدير عام، ورئيس وحدة، ومدير دائرة، ورئيس قسم)

وقد بلغ عدد العاملين الإجمالي ممن يحملون هذه المواصفات في الوزارات المذكورة (وزارة النقل والمواصلات -107- وزارة الاتصالات -95- وزارة العمل -80-) بإجمالي (282) مفردة.

3.3 عينة الدراسة

1.1.3 العينة الاستطلاعية

قامت الباحثة باختيار عينة استطلاعية عشوائية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة بواقع (30) مفردة، وقامت بإجراء فحص الصدق والثبات لها وذلك كما يأتي:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض الاستبانة - قبل توزيعها - على (10) من المحكمين المتخصصين في المجال، وذلك لإجراء ما يرونه من تعديلات تفيد تناسق المحتوى مع موضوع الدراسة من حيث الصياغة وانتماء الفقرات للمجال الذي تمثله، وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وبعد عرضها على المشرف تم إجراء التعديلات اللازمة واعتمدها الباحثة، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85%)، مما يعني أن الأداة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، وتظهر الاستبانة بشكلها النهائي كما هو مبين في الملحق رقم (1) من الدراسة.

2. صدق البناء (الاتساق الداخلي):

جرى التحقق من صدق البناء للاستبانة (الاتساق الداخلي) بحساب معامل ارتباط بيرسون باستخدام العينة الاستطلاعية بين كل مجال من المجالات ومحوره، وبين كل فقرة مع مجالها، مع العلم أنه سيتم حذف أي فقرة يقل معامل ارتباطها عن (0.30)، وذلك كما يأتي:

جدول (1.3): يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الارتباط كل مجال مع المحور الكلي	الدالة الإحصائية
مجالات المحور الأول : الإدارة الإلكترونية				
1	التقني	10	**0.386	0.000
2	البشري	10	**0.918	0.000
3	الإداري	11	**0.918	0.000
4	المالي	9	**0.891	0.000
5	الأمني	7	**0.789	0.000
محور الأداء الوظيفي				
6	الأداء الوظيفي	34	**0.70	0.000

** دالة إحصائية عند 0.01 * دالة إحصائية عند 0.05 ∥ غير دالة إحصائية

أما بالنسبة لارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه، فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات كل فقرة مع مجالها لكل محور على حدة، والنتيجة تبين ما يأتي:

جدول (2.3): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة مع مجالها (محور الإدارة الإلكترونية)

المحور	# الفقرة	معامل بيرسون	الدالة الإحصائية	المحور	#	معامل بيرسون	الدالة الإحصائية
المجال الأول التقني	1	0.76**	0.000	المجال الثاني البشري	1	0.69**	0.000
	2	0.83**	0.000		2	0.74**	0.000
	3	0.72**	0.000		3	0.83**	0.000
	4	0.89**	0.000		4	0.86**	0.000
	5	0.69**	0.000		5	0.82**	0.000
	6	0.74**	0.000		6	0.69**	0.000
	7	0.83**	0.000		7	0.72**	0.000
	8	0.86**	0.000		8	0.71**	0.000
	9	0.82**	0.000		9	0.87**	0.000
	10	78**	0.000		10	81**	0.000

المحور	# الفقرة	معامل بيرسون	الدالة الإحصائية	المحور	#	معامل بيرسون	الدالة الإحصائية
المجال الثالث الإداري	1	0.72**	0.000		6	0.85**	0.000
	2	0.71**	0.000		7	0.72**	0.000
	3	0.87**	0.000		8	0.71**	0.000
	4	0.81**	0.000		9	0.69**	0.000
	5	0.81**	0.000		10	0.83**	0.000
	6	0.74**	0.000		11	0.76**	0.000
المجال الرابع المالي	1	0.74**	0.000		6	0.88**	0.000
	2	0.85**	0.000		7	0.74**	0.000
	3	0.81**	0.000		8	0.71**	0.000
	4	0.87**	0.000		9	0.83**	0.000
	5	0.72**	0.000				
المجال الخامس الأمني	1	0.84**	0.000		5	0.83**	0.000
	2	0.70**	0.000		6	0.86**	0.000
	3	0.82**	0.000		7	0.78**	0.000
	4	0.97**	0.000				

** دالة إحصائية عند 0.01 * دالة إحصائية عند 0.05 غير دالة إحصائية \ ثبات الأداة

جدول (3.3): يوضح معامل الارتباط بين متوسطات كل فقرة مع محورها (الأداء الوظيفي)

الرقم	الفقرة	الأداء الوظيفي
1	أنجز المهام الموكلة الي بجودة عالية.	.611**
	الدالة الإحصائية	0.000
2	احترم أوقات العمل وأتقيد بالمواعيد و الجداول الزمنية.	.661**
		0.000
3	أحافظ في أداء مهامي على الهدوء والاتزان وسعة الصدر.	.614**
		0.000
4	أمتلك القدرة على التصرف في المواقف الطارئة بشكل مناسب.	.669**
		0.000
5	أتعاون مع زملائي وأحافظ على علاقات جيدة معهم لتحقيق مصلحة العمل.	.496**
		0.000
6	أتواصل مع زملائي في العمل وأشارك في المناسبات والأنشطة في وزارتي.	.621**
		0.000

الرقم	الفقرة	الأداء الوظيفي
7	تحرص الإدارة على تعزيز الدافعية لدى العاملين لتطوير التفكير العلمي وحل المشكلات.	.802** 0.000
8	تحرص الإدارة على التوفيق بين أهداف الوزارة وحاجات العاملين.	.668** 0.000
9	تحرص الإدارة على تطوير المهارات الشخصية للعاملين.	.820** 0.000
10	تحرص الإدارة على تنمية روح العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.	.795** 0.000
11	تحرص الإدارة على تنمية قيم العاملين وخلق ثقافة تنظيمية تعزز من هوية الوزارة.	.799** 0.000
12	يحرص العاملين على تحقيق نتائج عالية تساهم بتحقيق الأهداف بكفاءة.	.731** 0.000
13	يحرص العاملين على إنجاز مهامهم بفاعلية عالية.	.706** 0.000
14	تحرص الإدارة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين لتمكنهم من تنفيذ المهام الموكلة لهم.	.752** 0.000
15	أحرص على القيام بعملية بدقّة بدون أخطاء.	.639** 0.000
16	يتم متابعة قيام الموظفين بالمهام المناطة بهم بشكل صحيح.	.722** 0.000
17	أعمل على توثيق العلاقة بين الوزارة والمجتمع.	.727** 0.000
18	تحرص الإدارة على توثيق العلاقة بين العاملين و تعزيز الروابط و التعاون فيما بينهم.	.771** 0.000
19	تهتم الإدارة والعاملين في تعزيز القيم والسلوك الجيد في الوزارة.	.803** 0.000
20	تقلل الإدارة الإلكترونية من تكاليف القرطاسية.	.575** 0.000
21	تهتم الإدارة في تعزيز الجانب المعرفي للعاملين وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.	.823** 0.000
22	نقوم بإعداد البحوث والدراسات وتوظيفها في تحسين الأداء في الوزارة.	.631** 0.000
23	تسمح الإدارة للعاملين بتقييم أنفسهم ذاتيًا لتطوير الأداء الوظيفي.	.625** 0.000
24	يواكب العاملين التطورات الحديثة لتوظيفها في خدمة أهداف الوزارة.	.727** 0.000
25	أوظف تقنيات المعلومات والاتصالات في عملي لتطوير أدائي.	.643** 0.000
26	أسعى للتعلم وتطوير قدراتي ومهاراتي لمصلحة العمل.	.635** 0.000
27	تحافظ الوزارة على بناء علاقات بين الرؤساء والمروسين.	.742** 0.000
28	يتم مكافأة العاملين على التميز والابداع في الوزارة من الإدارة العليا فيها.	.708** 0.000
29	توسع الوزارة من قاعدتها المعرفية باستمرار للتكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية.	.696** 0.000

الرقم	الفقرة	الأداء الوظيفي
30	توسع الوزارة من قاعدتها المعرفية وتعتمد المرونة وابداع التغييرات الضرورية لاستخدامها ونجاحها في القيام بدورها.	.746**
		0.000
31	أقبل النقد البناء والتوجيهات بسعة صدر.	.670**
		0.000
32	أتحلى بالأخلاق الحميدة وابتعد عن العبارات غير اللائقة.	.519**
		0.000
33	اعتز بوزارتي وأشعر بانتماء عالي لها.	.659**
		0.000
34	التزم بالممارسات الفضلى في عملي لما فيه مصلحة للعمل.	.538**
		0.000

مما تقدم نلاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين كل فقرة مع مجالها وكل مجال مع محوره، وكانت جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمحور الإدارة الإلكترونية تراوحت معاملات الارتباط لمتوسطات الفقرات مع مع مجالاتها ما بين (0.69 - 0.89)، أما بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي فقد تراوحت ما بين (0.50 - 0.82)، وجميعها مرتفعة وأكبر من أو تساوي (0.50).

3. ثبات الأداة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها على نفس العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مفردة من مجتمع البحث، والتي تم استبعادها من عينة الدراسة، والجدول رقم (4) أدناه يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (4.3): معامل الثبات لكل مجال والمحور الكلي

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل ارتباط كل مجال مع المحور الكلي	الدالة الإحصائية
مجالات المحور الأول: الإدارة الإلكترونية				
1	التقني	10	**0.873	0.000
2	البشري	10	**0.893	0.000
3	الإداري	11	**0.903	0.000
4	المالي	9	**0.894	0.000
5	الأمني	7	**0.892	0.000
المحور الكلي (الإدارة الإلكترونية)				
0	الإدارة الإلكترونية	47	**0.967	0.000
المحور الكلي (الأداء الوظيفي)				
6	الأداء الوظيفي	34	**0.966	0.000
المحور الكلي				
7	الإدارة الإلكترونية الأداء الوظيفي	81	**0.978	0.000

يتضح من الجدول رقم (4) أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبانة مرتفع حيث بلغ (97.8%) لإجمالي فقرات الاستبانة الإحدى والثمانين، فيما تراوح ثبات المحاور والمجالات ما بين (87.3%) كحد أدنى و (96.7%) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبانة حصلت على درجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد (70%) كحد أدنى للثبات .

2.3.3 العينة الخاضعة للتحليل:

تم اختيار العينة عن طريق إعطاء أرقام لجميع أفراد مجتمع الدراسة بعد تقسيمه إلى طبقات (وزارة النقل والمواصلات (107) مفردات ، وزارة الاتصالات (95) مفردة، وزارة العمل (80) مفردة ، وتم اختيار

العينة الإجمالية من المجتمع حسب معادلة (ستيفن ثامبسون) الموضحة في الشكل رقم (1) أدناه، بحيث كانت العينة الإجمالية (163) مفردة تم توزيعها طبقياً على كل وزارة من الوزارات حيث أظهرت النتائج أن العينة توزعت (62، 55، 46) على كل من وزارة النقل والمواصلات، والاتصالات، والعمل على التوالي، وتم إدراج أرقام كل طبقة على حدة على برنامج (SPSS) لاختيار أرقام عشوائية لها، ومن ثم توزيع أداة الدراسة على العينة كما أوردت تفاصيلها.

وقد قامت الباحثة بتوزيع (190) استبانة بنفس نسب توزيع العينة المستهدفة لضمان الحصول على العدد المطلوب (163) استبيان صالح للتحليل، الأمر الذي تم تحقيقه من خلال المتابعة الحثيثة مع المبحوثين من الوزارات الثلاث، حيث تم الحصول على العدد المطلوب بتوزيعه المصمم مسبقاً وبهذا تكون الباحثة قد استرجعت ما نسبته (85.8%) من الاستبانات الموزعة و (100%) من الاستبانات الصالحة للتحليل.

كيفية احتساب حجم العينة حسب معادلة ستيفن ثامبسون (أ. ناظم خرمه)					
المجتمع	N	3.8416	z^2	1.96	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومشتوة الثقة 0.95 فتساوي 1.96
حجم المجتمع	N	0.0025	d^2	0.05	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
حجم العينة	n			0.5	القيمة الاحتمالية وتساوي 0.50
ادخل حجم كل طبقة ادناه (الاصفر) يجب ان تساوي حجم المجتمع،					
معادلة ستيفن ثامبسون					
$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1](d^2/z^2) + p(1-p)}$					
وزارة النقل	107	95	80	46	55
الاتصالات	95	80	46	55	62
المعمل	80	46	55	62	0
حجم طبقة 5	282	0	0	0	0
حجم طبقة 4	0	0	0	0	0
حجم طبقة 3	0	0	0	0	0
حجم طبقة 2	0	0	0	0	0
حجم طبقة 1	0	0	0	0	0
حجم العينة	163	0	0	0	0

Steven K. Thompson, 2012. Sampling, Third Edition, p: 59-60.

المرجع

شكل رقم (1.3): آلية اختيار العينة وتوزيعها على مجتمع الدراسة

3.3.3 وصف العينة تبعًا لمتغيراتها الديمغرافية:

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها الديمغرافية (ن = 163).

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
الوزارة	النقل والمواصلات	62	38
	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	55	33.7
	العمل	46	28.2
الجنس	أنثى	72	44.2
	ذكر	91	55.8
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	34	20.9
	30 إلى أقل من 45 سنة	86	52.8
	45 سنة فأكثر	43	26.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس	121	74.2
	دراسات عليا	42	25.7
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	0	0
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	45	27.6
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	73	44.8
	15 سنة فأكثر	45	27.6
المسمى الوظيفي	مدير عام	11	6.7
	رئيس وحدة أو مدير دائرة	44	27
	رئيس قسم	108	66.3

بالنظر إلى الجدول (5) أعلاه، نلاحظ أن هناك ترابط منطقي في مواصفات العينة، حيث إن نسبة الإناث بلغت (44.2%) من العينة مقارنة ب (55.8%) من الذكور وهذا يتوافق مع توزيع الموظفين على الوزارات الحكومية الذي يشهد في معظمه زيادة للذكور على الإناث، كما نجد أن فئة حملة الدبلوم أو أقل غير موجودة في مجتمع الدراسة الذي شمل المدراء العامين، ورؤساء الوحدات، ومدراء الدوائر،

ورؤساء الأقسام الأمر الذي يشير إلى أن مجمل حملة الدبلوم وأقل لا يشغلون مناصب ذات مسميات إدارية في مجتمع البحث، كما نلاحظ أيضًا أن فئة سنوات الخبرة الأقل من (5) سنوات غير موجودة وهذا يؤشر أيضًا أن جل الموظفين الذين يحملون المسميات الوظيفية في مجتمع الدراسة لديهم خبرات تساوي أو تزيد على الخمس سنوات. كما نلاحظ أن هناك توزيع منطقي للمسميات الوظيفية حيث بلغ عدد المدراء العامون (11) تلاهم مدراء الدوائر ورؤساء الوحدات (44) ثم رؤساء الأقسام (108) مما يشير إلى موضوعية العمل الذي قامت به الباحثة بتوافق ذلك مع مجتمع الدراسة في تلك الوزارات بدرجة واسعة جدًا .

4.3 المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)، حيث تم استخدام الإحصاءات الوصفية للتعرف على خصائص العينة، وتم استخدام (معامل الارتباط بيرسون) لقياس صدق البناء والاتساق الداخلي للاستبانة وذلك باستخراج هذا المعامل بين كل مجال ومحوره من جهة، وبين كل فقرة والمجال أو المحور الذي تنتمي إليه من جهة أخرى، وتم الاعتماد في قياس ثبات أداة الدراسة على استخراج (معامل كرونباخ ألفا) للمحور الكلي للاستبانة من جهة، ولكل مجال من المجالات والمحاور من جهة أخرى. وللإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة تم استخدام معدلات إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة ومقارنتها حسب مقياس (ليكارت الخماسي) واستخدام اختبارات (independent sample t-Test) و (one way anova) لفحص الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة (الضابطة) وتتمثل بالوزارة، والجنس، والفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وتم استخدام الاختبار البعدي (LSD) لمعرفة الفروق بين المتوسطات للفئات

التي تنطبق عليها الحالة، وتم استخدام (تحليل الانحدار) لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة (تطبيق الإدارة الإلكترونية بمجالاتها المختلفة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

1.4.3 تصحيح الأداة:

احتوت أداة الدراسة على (81) فقرة، أمام كل فقرة خمس درجات هي (عالية جدًا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا) وقيمها على التوالي (5، 4، 3، 2، 1) وذلك تبعًا لمقياس (ليكرت الخماسي) وقد تم توزيع المدى على المستويات حسب الجدول أدناه:

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة جدًا	أقل من 1.8
منخفضة	2.59-1.8
متوسطة	3.39-2.6
عالية	4.19-3.4
عالية جدًا	4.2 فما فوق

5.3 إجراءات الدراسة:

1. قامت الباحثة باختيار موضوع الدراسة بالتشاور مع المشرف الأكاديمي على رسالتها، وتمت صياغة الإطار العام للدراسة بما يتلاءم مع موضوعها ومن ثم تمت صياغة الإطار النظري، وتخلل هذه المرحلة عدة مطالعات ومراجعات من قبل المشرف الأكاديمي.
2. تم اختيار مجتمع الدراسة وعينتها.
3. تم تصميم استبانة الدراسة وعرضها على (10) محكمين واعتمادها بعد إجراء التعديلات عليها بالتشاور مع المشرف الأكاديمي.

4. تم توزيع عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (30) مفردة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، وتم جمعها وتحليلها والتحقق من صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) وترابطها وثباتها وصدق محتواها .

5. تم توزيع (190) استبانة على عينة البحث، استعيدت منها (163) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم إجراء الاختبارات الخاصة بالإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

6. تم جمع الإستبانات وتحليلها.

7. تم استخلاص النتائج من خلال فحص الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

8. تم الخروج بالإستنتاجات والتوصيات.

4.0 الفصل الرابع

نتائج التحليل و مناقشتها

تم خلال هذا الفصل الإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها وذلك من خلال استخدام الإحصاءات الوصفية والمتوسطات الحسابية للإجابة على السؤالين الأول والثاني، وتم استخدام اختبارات الارتباط وخط الانحدار، وذلك للإجابة على السؤال الثالث وفحص الفرضية الأولى للدراسة، كما تم استخدام الاختبارات (Independent Sample T_test) في حال وجود بعدين للمتغير المستقل، واختبار (ANOVA) لأكثر من بعدين، كما تم استخدام اختبار (LSD) البعدي لمعرفة اتجاهات الفروق بين إجابات المبحوثين حول المتغيرات ذات الثلاث أبعاد فأكثر حال وجود هذه الفروق وذلك لفحص الفرضيتان الثانية والثالثة للدراسة.

1.4 الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة:

1. إجابة السؤال الأول: ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية

في ظل أزمة جائحة كورونا؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج معدل إجابات المبحوثين حول مجالات الإدارة الإلكترونية وقد

كانت النتائج كالاتي:

جدول (1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع استخدام

الإدارة الإلكترونية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.5	3.9	التقني
0.5	3.9	الأمني
0.5	3.7	الإدارية
0.5	3.6	الموارد البشرية
0.6	3.5	المالي
0.5	3.7	المعدل الكلي للمجالات

بالنظر إلى الجدول (1.4) أعلاه، أستطيع القول أن هناك استخدام بدرجة عالية للإدارة الإلكترونية في مجتمع الدراسة بدلالة المتوسط الحسابي الكلي (3.7) والذي يشير إلى الدرجة العالية حسب المقياس المستخدم، كما نجد أن أعلى استخدامات كانت في الجانب التقني والأمني بمتوسط حسابي متساوي (3.9) ودرجة عالية وأن أقل الإمكانيات كانت الإمكانيات المالية بمتوسط (3.5) ودرجة عالية.

جدول (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الإمكانيات التقنية

التقني		
الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتوفر لدى الوزارة موقع إلكتروني يستفاد منه في تقديم الخدمات	4.2	0.6
تمتلك الوزارة شبكات فاعلة للاتصالات الداخلية	4.1	0.5
يتوفر جهاز حاسوب موصول بالشبكات لكل موظف في الوزارة	4.1	0.6
يتم تقديم الخدمات الخاصة بشؤون الموظفين بشكل إلكتروني	3.9	0.6
تمتلك الوزارة شبكات فاعلة للاتصالات مع الخارج	3.9	0.7
يتم تحديث البرامج وتنزيلها على جهاز الحاسوب لإنجاز العمل	3.9	0.5
يتم تبادل ومشاركة المعلومات عبر التقنيات المتوفرة بشكل جيد	3.8	0.7
تمكن تقنية المعلومات المتوفرة من تعزيز الاتصال والتواصل بين الموظفين	3.7	0.7
تجري الإدارة عمليات صيانة دورية للشبكات	3.7	0.8
يتم عقد الاجتماعات والدورات التدريبية بفعالية عن طريق برامج video conference أو zoom أو غيرها من التقنيات المتوفرة	3.6	0.9
متوسط المحور	3.9	0.5

بالنظر إلى النتائج في الجدول (2.4) أعلاه، نجد أن الإمكانيات التقنية متوفرة بدرجة عالية في مجتمع الدراسة بمتوسط (3.9)، وأن أكثر هذه الإمكانيات توفرًا حسب العينة هو (وجود مواقع إلكترونية) بدرجة عالية جدًا بمتوسط (4.2)، يليها امتلاك الوزارات المبحوثة لشبكات فعالة للاتصال الداخلي وتوفر جهاز حاسوب موصول بالشبكة لكل موظف في الوزارات بمتوسط (4.1) ودرجة عالية، في حين أن أقل الإمكانيات التقنية توفرًا كان عقد الدورات التدريبية عن بعد بمتوسط (3.6) ودرجة عالية.

جدول (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الإمكانيات البشرية

الموارد البشرية		
الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أمتلك القدرة على استخدام والتعامل مع الحاسوب ومهارات استخدام البريد والقوائم البريدية وغيرها من الوسائل التقنية الأخرى.	4.1	0.7
لدي القدرة على البحث و استخراج المعلومات من المنصات الرقمية.	3.8	0.6
أمتلك المعرفة بالتطبيقات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية.	3.7	0.7
يتم تدريب وتأهيل العاملين على استخدام تقنية المعلومات بشكل جيد.	3.7	0.8
يوجد في الوزارة كوادر بشرية لديها المعرفة في تقييم احتياجات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.	3.5	0.8
يوجد في الوزارة كوادر بشرية مؤهلة لتحديث الأدوات المستخدمة وبرامج الإدارة الإلكترونية.	3.5	0.7
يوجد مدربون مؤهلون لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات.	3.5	0.8
يوجد خبراء لتقييم وتطوير البرامج الإلكترونية باستمرار.	3.4	0.8
يعمل الموظفون في الوزارة بروح الفريق لأداء المهام المناطة بهم.	3.4	0.8
تلقيت دورة تدريبية واحدة على الأقل في استخدام الحاسوب والإنترنت وتقنية المعلومات.	3.3	0.8
متوسط المحور	3.6	0.5

أما فيما يتعلق بالإمكانيات البشرية فيشير الجدول رقم (3.4) أعلاه إلى توفرها بدرجة عالية ومتوسط إجمالي (3.6)، حيث كانت أعلى الفقرات بين المتوسطات "أمتلك القدرة على استخدام والتعامل مع الحاسوب ومهارات استخدام البريد والقوائم البريدية وغيرها من الوسائل التقنية الأخرى" بمتوسط (4.1) ودرجة عالية، في حين كانت أقل الفقرات متوسطاً " تلقيت دورة تدريبية واحدة على الأقل في استخدام الحاسوب والإنترنت وتقنية المعلومات" بمتوسط (3.3) ودرجة متوسطة.

جدول (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الإمكانيات الإدارية

الإدارية		
الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يوجد إدارة عامة أو وحدة مستقلة للحاسوب وتقنية المعلومات في الوزارة	4.3	0.5
يوجد سياسات معتمدة في الوزارة تعزز تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها	3.9	0.7
تحرص الوزارة على مواكبة المستجدات في مجال الحاسب الآلي وتقنية المعلومات	3.8	0.7
يوجد قناعة من القيادة العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية للنهوض بالوزارة	3.7	0.6

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يوجد في الوزارة خطة زمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة مجالات العمل	3.7	0.8
تؤمن الإدارة العليا في الوزارة بأن الإدارة الإلكترونية تسهم بفاعلية في تمكين الوزارة من تحقيق أهدافها ورسالتها.	3.6	0.7
أرى أن أساليب المراجعة والتقييم المتبعة مناسبة وتتم بطرق متنوعة	3.6	0.7
هناك مرونة لاستيعاب أية تطورات على الإدارة الإلكترونية في خطط الوزارة	3.6	0.7
تدعم وتبنى الوزارة و القيادة الإدارية سياسات الإدارة الإلكترونية المعتمدة فيها	3.6	0.8
يشمل المحتوى التعليمي للدورات التدريبية على تمارين و واجبات تساعد على إتقان استخدام الإدارة الإلكترونية	3.4	0.7
يتم تقديم دورات تدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية	3.3	0.7
متوسط المحور	3.7	0.5

بالنظر إلى الجدول رقم (4.4) أعلاه، نجد أن الإمكانيات الإدارية متوفرة بدرجة عالية بشكل إجمالي ومتوسط (3.7)، وتشير المتوسطات الحسابية إلى أنه " يوجد إدارة عامة أو وحدة مستقلة للحاسوب وتقنية المعلومات " في الوزارات المبحوثة بدرجة عالية جدًا ومتوسط حسابي (4.3)، في حين أن الأقل توفرًا كان تقديم الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية بمتوسط (3.3) ودرجة متوسطة.

جدول (5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الإمكانيات الأمنية

الأمينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتم تنبيهك لتغيير كلمة السر الخاصة بك بشكل دائم	4.2	0.6
يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى الحفاظ على السرية في العمل	4.0	0.7
يتم نسخ البيانات وحفظها باستمرار بوسائل إلكترونية آمنة	4.0	0.6
يوجد في الوزارة نظام لأمن المعلومات الإلكترونية	3.9	0.6
يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى منع تزوير أو التلاعب بالبيانات	3.9	0.6
تمتلك الوزارة آلية لاستعادة البيانات والمعلومات الإلكترونية حال فقدانها	3.9	0.6
يوجد تعليمات واضحة في الوزارة تتعلق بالمخالفات الإلكترونية	3.7	0.7
توفر الإدارة الإلكترونية قاعدة آمنة يتم استخدامها في عملية صنع القرار	3.7	0.7
أشعر بأمان إلكتروني شخصي	3.6	0.9
متوسط المحور	3.9	0.5

بمراجعة الجدول أعلاه، نجد أن هناك درجة موافقة عالية للإمكانيات الأمنية بمتوسط (3.9)، وأن أعلى الإمكانيات توفرًا هو تنبيه الموظفين لتغيير كلمات السر الخاصة بهم بشكل دائم وبمتوسط (4.2) ودرجة عالية جدًا، في حين أن أقل المقومات الأمنية توفرًا كانت الشعور بالأمان الإلكتروني لدى الموظفين وبدرجة عالية ومتوسط (3.6).

جدول (6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الإمكانيات المالية

المالية		
الجملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وجود موازنة ثابتة من أجل الدعم الفني لشبكات الاتصال و التواصل و الإنترنت في الوزارة	3.7	0.7
تتوفر الموازنة اللازمة لتوفير الأجهزة الحديثة و التقنيات اللازمة لمتطلبات العمل	63.	0.9
يتوفر الدعم المالي اللازم لتمويل البرامج الإلكترونية الحديثة	63.	0.7
يتوفر الدعم المالي من أجل تطوير البرمجيات المستخدمة في العمل	3.5	0.8
يتوفر التمويل اللازم لتدريب الموظفين على برامج الإدارة الإلكترونية	3.4	0.8
تقدم الوزارة حوافز مالية لتشجيع التمييز بين العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية	3.2	0.7
تقدم الوزارة حوافز مالية لتشجيع الإبداع والابتكار في مجال الإدارة الإلكترونية	3.1	0.6
متوسط المحور	3.5	0.6

يشير الجدول (6.4) أعلاه أن الإمكانيات المالية تتوفر بدرجة عالية وبمتوسط (3.5)، وهي بالتالي أقل الإمكانيات توفرًا بالمقارنة مع المجالات الأخرى، وأعلى هذه الإمكانيات هو "وجود موازنة ثابتة من أجل الدعم الفني لشبكات الاتصال والتواصل والإنترنت في الوزارات" بمتوسط (3.7)، في حين أن أقل الإمكانيات توفرًا هو " تقدم الوزارة حوافز مالية لتشجيع الإبداع والابتكار في مجال الإدارة الإلكترونية" بمتوسط (3.1) ودرجة متوسطة.

وبهذا يمكن الإجابة على السؤال الأول من الدراسة بالقول أن هناك واقع جيد جدًا لاستخدام الإدارة الإلكترونية في مجتمع الدراسة وبدرجة عالية.

2. إجابة السؤال الثاني: ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة

جائحة كورونا؟

جدول (7.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع الأداء الوظيفي في مجتمع الدراسة

الأداء الوظيفي		
الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أتحلى بالأخلاق الحميدة وابتعد عن العبارات غير اللائقة	4.5	0.6
التزم بالممارسات الفضلى في عملي لما فيه مصلحة للعمل	4.4	0.6
احترم أوقات العمل واتيقي المواعيد والجدول الزمنية	4.3	0.6
أنجز المهام الموكلة إلي بجودة عالية	4.3	0.7
أحافظ في أداء مهامي على الهدوء والاتزان وسعة الصدر	4.2	0.6
أمتلك القدرة على التصرف في المواقف الطارئة بشكل مناسب	4.2	0.6
تقلل الإدارة الإلكترونية من تكاليف القرطاسية	4.2	0.8
اعتز بوزارتي وأشعر بالتماء عالي لها	4.2	0.8
أتعاون مع زملائي وأحافظ على علاقات جيدة معهم لتحقيق مصلحة العمل	4.2	0.6
أحرص على القيام بعملتي بدقة بدون أخطاء	4.1	0.8
أتواصل مع زملائي في العمل وأشارك في المناسبات والأنشطة في وزارتي	4.1	0.8
أسعى للتعلم و تطوير قدراتي و مهاراتي لمصلحة العمل	4.1	0.6
تهتم الإدارة في تعزيز الجانب المعرفي للعاملين وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم	3.9	0.7
أقبل النقد البناء والتوجيهات بسعة صدر	3.9	0.7
تحافظ الوزارة على علاقات بناءة بين الرؤساء والمرؤوسين	3.9	0.8
يتم متابعة قيام الموظفين بالمهام المناطة بهم بشكل صحيح	3.9	0.7
تسمح الإدارة للعاملين بتقييم أنفسهم ذاتياً لتطوير الأداء الوظيفي	3.9	0.8
يحرص العاملون على إنجاز مهامهم بفاعلية عالية	3.9	0.8
أوظف تقنيات المعلومات والاتصالات في عملي لتطوير أدائي	3.9	0.6
تحرص الإدارة على توثيق العلاقة بين العاملين وتعزيز الروابط والتعاون فيما بينهم	3.9	0.7
أعمل على توثيق العلاقة بين الوزارة والمجتمع	3.9	0.8
يواكب العاملون التطورات الحديثة لتوظيفها في خدمة أهداف الوزارة	3.9	0.7
تحرص الإدارة على تنمية قيم العاملين وخلق ثقافة تنظيمية تعزز من هوية الوزارة	3.8	0.9
تحرص الإدارة على التوفيق بين أهداف الوزارة وحاجات العاملين	3.8	0.7
يحرص العاملون على تحقيق نتائج عالية تساهم بتحقيق الأهداف بكفاءة	3.8	0.7
تحرص الإدارة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين لتمكينهم من تنفيذ المهام الموكلة لهم	3.8	0.8

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحرص الإدارة على تنمية روح العمل الجماعي والعمل بروح الفريق	3.8	0.8
تحرص الإدارة على تطوير المهارات الشخصية للعاملين	3.8	0.8
تهتم الإدارة و العاملين في تعزيز القيم والسلوك الجيد في الوزارة	3.8	0.8
تحرص الإدارة على تعزيز الدافعية لدى العاملين لتطوير التفكير العلمي وحل المشكلات	3.7	0.8
نقوم بإعداد البحوث والدراسات وتوظيفها في تحسين الأداء في الوزارة	3.7	0.8
توسع الوزارة من قاعدتها المعرفية وتعتمد المرونة وإبداع التغييرات الضرورية لاستخدامها ونجاحها في القيام بدورها	3.6	0.8
توسع الوزارة من قاعدتها المعرفية باستمرار للتكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية	3.6	0.8
يتم مكافأة العاملين على التميز والإبداع في المؤسسة من الإدارة العليا فيها	3.4	1.0
متوسط المحور	4.0	0.6

بالنظر إلى الجدول (7.4) أعلاه، نجد أن واقع الأداء الوظيفي في مجتمع البحث هو واقع مرتفع بمتوسط (4) ودرجة عالية، وأن أعلى الفقرات في هذا المحور كانت " أتحدى بالأخلاق الحميدة وأبتعد عن العبارات غير اللائقة" بمتوسط (4.5) ودرجة عالية جدًا، أما أقل الفقرات درجة فكانت " يتم مكافأة العاملين على التميز والإبداع في المؤسسة من الإدارة العليا فيها" بدرجة عالية ومعدل (3.4). وبهذا يمكن الإجابة على السؤال الثاني للدراسة بالقول إن الأداء الوظيفي للعاملين في مجتمع الدراسة هو أداء مرتفع إذ جاء بدرجة عالية.

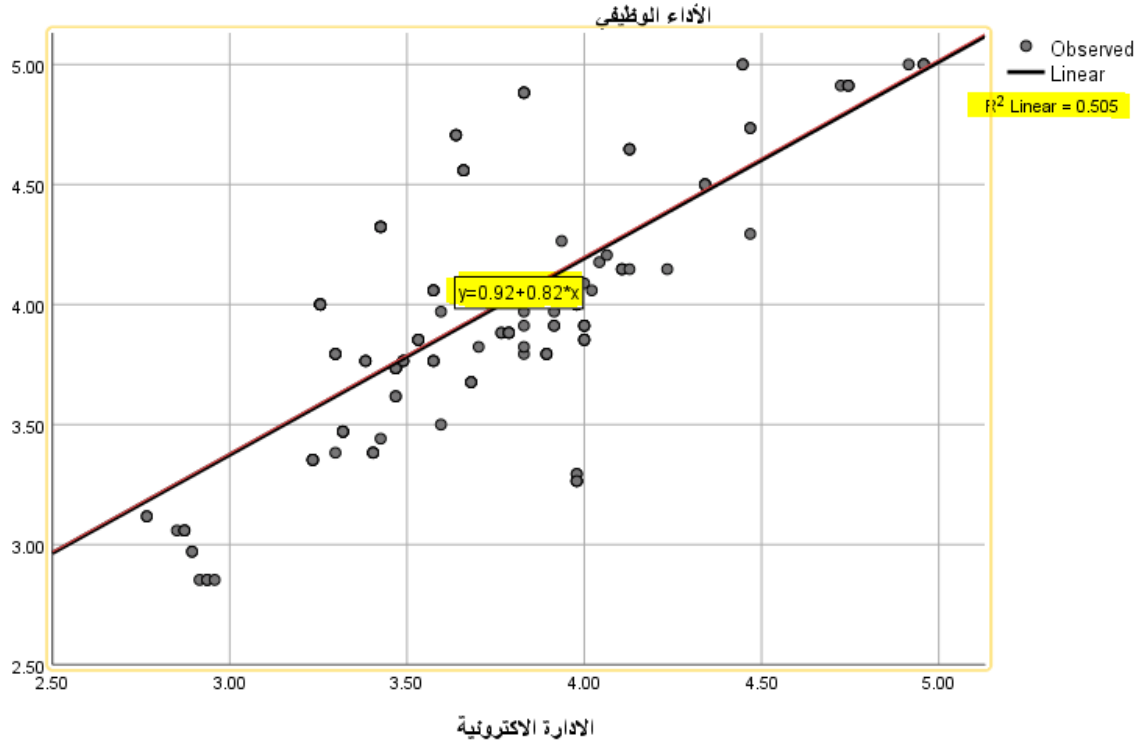
3. إجابة السؤال الثالث والفرضية الأولى للدراسة: ما مدى العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا؟ والفرضية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية والأداء الوظيفي للعاملين في تلك الوزارات في ظل أزمة جائحة كورونا. للإجابة على هذا السؤال والفرضية، قامت الباحثة بفحص الارتباط بين المحورين وأجرت اختبار الانحدار المتعدد عليهما، وجاءت النتائج كما يأتي :

جدول (8.4): نتائج اختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الارتباط	
الأداء الوظيفي	مجالات الإدارة الإلكترونية
.621**	الإمكانيات التقنية
0.000	الدلالة الإحصائية
.680**	الإمكانيات البشرية
0.000	
.603**	الإمكانيات الإدارية
0.000	
.697**	الإمكانيات الأمنية
0.000	
.531**	الإمكانيات المالية
0.000	
.711**	المحور الكلي للإدارة الإلكترونية
.000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

بدراسة الجدول رقم (8.4) أعلاه، نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مجالات الإدارة الإلكترونية والمحور الكلي لها مع الأداء الوظيفي، وأن بينهم علاقة ارتباط طردية عالية بدلالة مستوى الدلالة الإحصائية ومعاملات الارتباط كما تظهر في الجدول.

ولفحص طبيعة التأثير التي تسببه هذه العلاقة، قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي بعد التأكد من العلاقة الخطية بين المحورين، حيث جاء معامل التحديد ($R^2=0.505$) مما يعني أن هناك ارتباط قوي بين المحورين (الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي).



بالنظر إلى معادلة خط الانحدار بين المحورين الكليين الظاهرة في الشكل أعلاه وهي $(Y=0.92+0.82x)$ نستطيع القول أن الأداء الوظيفي في مجتمع الدراسة يتأثر ايجابياً مع استخدام الإدارة الإلكترونية، حيث (Y تمثل الأداء الوظيفي و X تمثل الإدارة الإلكترونية)، مما يعني أن الزيادة في مستوى الإدارة الإلكترونية بمقدار وحدة واحدة يقابله تحسن وزيادة في مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (0.82) وحدة.

وللتعرف على علاقة الأداء الوظيفي بالمتغيرات المفسرة له وهي مجالات الإدارة الإلكترونية (الإمكانيات التقنية، والإمكانيات البشرية، والإمكانيات الإدارية، والإمكانيات المالية، والجانب الأمني) تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد. وفي الجدول رقم (13) أدناه، والذي اعتبرت فيه مجالات الإدارة الإلكترونية المذكورة كمتغيرات تفسيرية ومتغير الأداء الوظيفي كمتغير تابع كانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (9.4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المتغير التابع	المتغيرات المتنبأة (المفسرة)	ر	ر2	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
الأداء الوظيفي ر2 = 0.505	الإمكانيات التقنية	.621	.386	101	.000	0.706	10	.000
	الإمكانيات البشرية	.680	.462	138.1	.000	0.336	11.7	.002
	الإمكانيات الإدارية	.603	.363	91.9	.000	0.617	7	.000
	الإمكانيات الأمنية	.697	.486	152.2	.000	0.733	4.8	.000
	الإمكانيات المالية	.531	.282	63.3	.000	0.482	10.7	.000
محور الإدارة الإلكترونية		.711	.505	164	.000	0.818	3.8	.000

• أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد العلاقة المعنوية، وذلك بدلالة قيمة (ف) ومستوى دلالتها المعنوية حيث جاءت دالة لكافة المتغيرات المفسرة (0.000).

• تبين النتائج أن مجال (الإمكانيات التقنية) يفسر (0.386) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعيينة المبحوثة وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (ر2).

• تبين النتائج أن مجال (الإمكانيات البشرية) يفسر (0.462) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعيينة المبحوثة وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (ر2).

• تبين النتائج أن مجال (الإمكانيات الإدارية) يفسر (0.363) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعيينة المبحوثة وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (ر2).

• تبين النتائج أن مجال (الإمكانيات الأمنية) يفسر (0.486) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعيينة المبحوثة وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (ر2).

• تبين النتائج أن مجال (الإمكانيات المالية) يفسر (0.282) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعيينة المبحوثة وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (ر2).

• جاءت قيمة بيتا التي تفسر العلاقة بين الأداء الوظيفي وكل من المتغيرات المفسرة ذات دلالة إحصائية لكافة هذه المتغيرات حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالات المرتبطة بها، وبذلك يمكن القول أنه كلما:

- تحسنت الإمكانيات التقنية بمقدار وحدة، تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0.706) وحدة.
- تحسنت الإمكانيات البشرية بمقدار وحدة، تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0.336) وحدة.
- تحسن الأداء الإداري بمقدار وحدة، تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0.617) وحدة.
- تحسنت الإمكانيات الأمنية بمقدار وحدة، تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0.733) وحدة.
- تحسنت الإمكانيات المالية بمقدار وحدة، تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0.482) وحدة.
- وإن التحسن في محور الإدارة الإلكترونية ككل بمقدار وحدة واحدة يقابله تحسن في الأداء الوظيفي بمقدار (0.82) وحدة .

نستطيع كتابة معادلة خط الانحدار

الأداء الوظيفي (المتوقع) = $0.92 + 0.706$ (الإمكانيات التقنية) + 0.336 (الإمكانيات البشرية) + 0.617 (الإمكانيات الإدارية) + 0.733 (الإمكانيات الأمنية) + 0.482 (الإمكانيات المالية).

وبمقارنة هذه المعادلة (multiple analysis) التي تبين أثر كل مجال من مجالات الإدارة الإلكترونية على حدا على التغير في الأداء الوظيفي، مع معادلة (Factor analysis) التي تبين العلاقة بين المحور الكلي للإدارة الإلكترونية والمحور الكلي للأداء الوظيفي وهي $(Y=0.92+0.82x)$ نستطيع القول بأن أثر محور الإدارة الإلكترونية بكافة مجالاته مجتمعه أكبر من أثر كل مجال من مجالاته على حدا على الأداء الوظيفي، وذلك بدلالة معاملات (x) التي تقيس التغير في الأداء الوظيفي نتيجة

للتغير في مجالات الإدارة الإلكترونية كل على حدا، وهذا يعني أن عمل مجالات الإدارة الإلكترونية مجتمعة تكون أكثر فاعلية من عملها بشكل فردي.

وبدراسة النتائج والدلالات أعلاه نجد أن قيمة ألفا (SIG) أقل من (5%)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، ونقول بوجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجتمع البحث والأداء الوظيفي فيها بدلالة معامل الارتباط (علاقة طردية موجبة ودالة إحصائيًا (711. / 000) ومعادلات الانحدار على المحاور الكلية والمجالات.

2.4 الإجابة على فرضيات الدراسة الثانية والثالثة:

تم إجراء الفحوص لكافة المحاور بما فيها (أبعاد الإدارة الإلكترونية بشكل مستقل، والمحور الكلي للإدارة الإلكترونية، والمحور الكلي للأداء الوظيفي) بحيث تتسنى الإجابة على الفرضيتان معًا، ولفحص هذه الفرضيات، تم استخدام اختبار (independent sample t-test) لاختبار الفروق بين استجابات المبحوثين تبعًا للجنس، والمؤهل العلمي (لأنه تبين عدم وجود أشخاص من البعد الثالث لمتغير المؤهل العلمي وهم حملة الدبلوم فأقل)، واختبار (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين استجابات المبحوثين تبعًا للمتغيرات (الفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة ، والوزارة) حيث كانت النتائج كالآتي:

1.2.4 الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغيرات (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والوزارة).

2.2.4 الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغيرات (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والوزارة).

1. أثر الجنس:

جدول رقم (10.4): نتيجة اختبار أثر الجنس (independent sample T- test)

الجنس						
المتغير	العدد	المعدل	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة	
الإمكانيات التقنية	أنثى	72	3.9297	.51066	0.348	
	ذكر	91	3.8611	.39022		0.942
الإمكانيات البشرية	أنثى	72	3.6297	.62298	0.219	
	ذكر	91	3.5250	.40620		1.2
الإمكانيات الإدارية	أنثى	72	3.7423	.52631	0.073	
	ذكر	91	3.5972	.48630		1.8
الإمكانيات الأمنية	أنثى	72	3.9548	.54332	520.0	
	ذكر	91	3.7284	.40424		2.9
الإمكانيات المالية	أنثى	72	3.4945	.60283	0.484	
	ذكر	91	3.4306	.54543		0.701
المحور الكلي (الإدارة الإلكترونية)	أنثى	72	3.7620	.50324	0.085	
	ذكر	91	3.6383	.37814		1.7
الأداء الوظيفي	أنثى	72	3.9373	.61213	0.424	
	ذكر	91	3.003.9	.38906		0.802

بالنظر إلى نتائج الفحص حسب الجدول رقم (10.4) أعلاه، نستطيع القول بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنوع جنس المبحوثين على متوسط إجابات المبحوثين حول كافة مجالات ومحاور الدراسة، وبهذا نقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية وحول واقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير (الجنس).

2. الفئة العمرية:

جدول رقم (11.4): اختبار أثر الفئة العمرية على إجابات المبحوثين

ANOVA

الفئة العمرية						
المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
التقني	بين المجموعات	0.408	2	0.204	0.958	0.386
	داخل المجموعات	34.062	160	0.213		
	المجموع	34.470	162			
البشري	بين المجموعات	4.183	2	2.092	7.800	0.001
	داخل المجموعات	42.902	160	0.268		
	المجموع	47.085	162			
الإداري	بين المجموعات	5.251	2	2.626	11.258	0.000
	داخل المجموعات	37.315	160	0.233		
	المجموع	42.566	162			
الأمني	بين المجموعات	2.156	2	1.078	4.529	0.012
	داخل المجموعات	38.075	160	0.238		
	المجموع	40.230	162			
المالي	بين المجموعات	13.094	2	6.547	25.613	0.000
	داخل المجموعات	40.899	160	0.256		
	المجموع	53.993	162			
الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	3.613	2	1.807	9.653	0.000
	داخل المجموعات	29.946	160	0.187		
	المجموع	33.559	162			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.216	2	0.608	2.246	0.109
	داخل المجموعات	43.306	160	0.271		
	المجموع	44.522	162			

بالنظر إلى الجدول رقم (11.4) أعلاه، نجد أن هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى للفئة العمرية في مجالات الإمكانيات البشرية بدلالة ألفا (0.001) ، والإمكانيات الإدارية بدلالة ألفا (0.000)، والمجال الأمني بدلالة ألفا (0.012)، والمجال المالي بدلالة ألفا (0.000)، والمحور الكلي للإدارة الإلكترونية بدلالة ألفا (0.000)، حيث إن قيمة ألفا أقل من (0.05) وهي دالة

إحصائيًا لكل المجالات والمحاور المذكورة، كما تبين عدم وجود تأثير للفئة العمرية للمبحوثين على محور الأداء الوظيفي (ألفا = 0.109) والمجال التقني (ألفا = 0.386) من محور الإدارة الإلكترونية، ولمعرفة لصلاح أية فئة جاءت هذه الفروق، قامت الباحثة بإجراء اختبار (LSD) البعدي وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (12.4) أدناه.

جدول رقم: (12.4) نتائج الاختبار البعدي للفئات العمرية على محور الإدارة الإلكترونية ومجالاته

LSD					
المقياس	الفئة العمرية		فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
البشري	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 45 سنة	-0.02428	0.10490	0.817
	45 سنة فأكثر		.34549*	0.11884	0.004
	من 30 - أقل من 45 سنة	أقل من 30 سنة	0.02428	0.10490	0.817
	45 سنة فأكثر		.36977*	0.09671	0.000
	45 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	-.34549*	0.11884	0.004
		من 30 - أقل من 45 سنة	-.36977*	0.09671	0.000
الإداري	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 45 سنة	-0.17156	0.09783	0.081
	45 سنة فأكثر		.25550*	0.11083	0.022
	من 30 - أقل من 45 سنة	أقل من 30 سنة	0.17156	0.09783	0.081
	45 سنة فأكثر		.42706*	0.09020	0.000
	45 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	-.25550*	0.11083	0.022
		من 30 - أقل من 45 سنة	-.42706*	0.09020	0.000
الأمني	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 45 سنة	-0.06019	0.09882	0.543
	45 سنة فأكثر		0.21242	0.11195	0.060
	من 30 - أقل من 45 سنة	أقل من 30 سنة	0.06019	0.09882	0.543
	45 سنة فأكثر		.27261*	0.09111	0.003
	45 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	-0.21242	0.11195	0.060
		من 30 - أقل من 45 سنة	-.27261*	0.09111	0.003
المالي	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 45 سنة	-0.09390	0.10242	0.361
	45 سنة فأكثر		.57055*	0.11603	0.000
	من 30 - أقل من 45 سنة	أقل من 30 سنة	0.09390	0.10242	0.361
	45 سنة فأكثر		.66445*	0.09443	0.000
	45 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	-.57055*	0.11603	0.000
		من 30 - أقل من 45 سنة	-.66445*	0.09443	0.000

المقياس	الفئة العمرية	فرق المتوسطات (J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	المقياس
الإدارة الإلكترونية	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 45 سنة	-0.08736	0.08764	0.320
		45 سنة فأكثر	*.26642	0.09928	0.008
	من 30 - أقل من 45 سنة	أقل من 30 سنة	0.08736	0.08764	0.320
		45 سنة فأكثر	*.35379	0.08080	0.000
	45 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	-.26642*	0.09928	0.008
		من 30 - أقل من 45 سنة	-.35379*	0.08080	0.000

جدول رقم: (13.4) لتلخيص الفروق بين المتوسطات

المجال	الفروق لصالح	مقابل الفئة
البشري، الإداري، المالي، الكلي	أقل من 30 سنة	45 سنة فأكثر
	من 30 إلى أقل من 45	
الأمني	من 30 - أقل من 45 سنة	45 سنة فأكثر

بالنظر إلى الجدول رقم (13.4) أعلاه، نجد أن هناك فروق دالة احصائية بين متوسطات الفئتان العمريتان (أقل من 30 سنة، ومن 30 إلى أقل من 45 سنة) من ناحية والفئة (45 سنة فأكثر) في الإجابة على الجمل المتعلقة بالمجالات (البشري، الإداري، المالي، الإدارة الإلكترونية - كلي) لصالح هاتان الفئتان، مما يؤشر إلى أن هناك فروق في المفاهيم حول النظرة إلى توفر الإمكانيات البشرية بين هذه الفئات، الأمر الذي قد يعزى إلى تمسك الفئة الأكبر سنًا بمفاهيم وأعراف سابقة في العمل. أما في المجال الأمني فكانت الفروقات بين الفئة (30 - أقل من 45 سنة) والفئة (45 سنة فأكثر) لصالح الفئة (30 - أقل من 45 سنة).

خلاصة:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير الفئة العمرية.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير الفئة العمرية.

3. المؤهل العلمي:

جدول رقم (14.4): قياس أثر المؤهل العلمي على متوسطات إجابات المبحوثين

(INDEPENDENT SAMPLE T-TEST)

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ت	مستوى الدلالة
الإمكانيات التقنية	بكالوريوس	121	4.0262	0.55263	2	0.038**
	ماجستير	42	3.8554	0.41872		
الإمكانيات البشرية	بكالوريوس	121	3.7214	0.79466	1.94	0.054//
	ماجستير	42	3.5355	0.40944		
الإمكانيات الإدارية	بكالوريوس	121	3.7684	0.76277	1.3	0.186//
	ماجستير	42	3.6469	0.38999		
الإمكانيات الأمنية	بكالوريوس	121	3.9630	0.62163	0.164	0.103//
	ماجستير	42	3.8173	0.44464		
الإمكانيات المالية	بكالوريوس	121	3.5850	0.73103	51.	0.122//
	ماجستير	42	3.4250	0.51059		
المحور الكلي (الإدارة الإلكترونية)	بكالوريوس	121	3.8232	0.64898	41.	0.145//
	ماجستير	42	3.6671	0.35977		
الأداء الوظيفي	بكالوريوس	121	4.0770	0.55357	1.79	0.075//
	ماجستير	42	3.9101	0.50899		
	ماجستير	42	3.7691	0.37890		

|| غير دالة إحصائياً

* دالة إحصائياً عند 0.05

** دالة إحصائياً عند 0.01

بالنظر إلى الجدول رقم (14.4) أعلاه، نجد أن هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) فيما يتعلق بإجاباتهم على المجال (الإمكانيات التقنية) بدلالة إحصائية (0.038) وهي أقل من (0.05) وكانت لصالح حملة البكالوريوس، ولا نجد أن هذه الفروق موجودة على المحاور (الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي).

خلاصة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية وحول واقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. المسمى الوظيفي:

جدول رقم (15.4): قياس أثر المسمى الوظيفي على متوسطات إجابات المبحوثين (ONE WAY

(ANOVA

المسمى الوظيفي						
المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
التقني	بين المجموعات	0.626	2	0.313	1.480	0.231
	داخل المجموعات	33.844	160	0.212		
	المجموع	34.470	162			
البشري	بين المجموعات	1.735	2	0.868	3.061	0.050
	داخل المجموعات	45.350	160	0.283		
	المجموع	47.085	162			
الإداري	بين المجموعات	1.561	2	0.780	3.045	0.050
	داخل المجموعات	41.005	160	0.256		
	المجموع	42.566	162			
الأمني	بين المجموعات	4.123	2	2.061	9.134	0.000
	داخل المجموعات	36.108	160	0.226		
	المجموع	40.230	162			
المالي	بين المجموعات	0.145	2	0.073	0.216	0.806
	داخل المجموعات	53.848	160	0.337		
	المجموع	53.993	162			

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	1.361	2	0.680	3.381	0.036
	داخل المجموعات	32.198	160	0.201		
	المجموع	33.559	162			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3.321	2	1.661	6.449	0.002
	داخل المجموعات	41.201	160	0.258		
	المجموع	44.522	162			

وبالنظر إلى النتائج حسب الجدول رقم (15.4) أعلاه، نجد أن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى للمؤهل العلمي في إجاباتهم على مجالات الإدارة الإلكترونية (البشري، الإداري، الأمني، ومحور الإدارة الإلكترونية- كلي، ومحور الأداء الوظيفي) بالدلالات الإحصائية (0.050، 0.050، 0.000، 0.036، 0.002) على التوالي، ولا يوجد فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين في مجال الإمكانيات التقنية، ولمعرفة مصدر هذه الفروق قامت الباحثة بإجراء الاختبار البعدي (LSD) حيث كانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (4-16) أدناه.

جدول رقم (16.4): الاختبار البعدي لكشف مصدر التباين (المسمى الوظيفي)

LSD					
المقياس	المسمى الوظيفي	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	
البشري	مدير عام	0.27727	0.17947	0.124	
	رئيس قسم	.39226*	0.16850	0.021	
الإداري	مدير عام	0.38017*	0.17065	0.027	
	رئيس قسم	.39317*	0.16022	0.015	
الأمني	مدير عام	.61364*	0.16014	0.000	
	رئيس قسم	.63992*	0.15035	0.000	
الإدارة الإلكترونية	مدير عام	.32882*	0.15122	0.031	
	رئيس قسم	.36903*	0.14198	0.010	
الأداء الوظيفي	مدير عام	.45588*	0.17106	0.008	
	رئيس قسم	.56707*	0.16060	0.001	

بالنظر إلى الجدول رقم (16.4) أعلاه، نجد أن هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى للمسمى الوظيفي لصالح فئة (مدير عام) مقابل الفئة (رئيس قسم) في المجال البشري والإداري والأمني والمحور الكلي للإدارة الإلكترونية والمحور الكلي للأداء الوظيفي وبالدلالة الإحصائية (0.000، 0.015، 0.021، 0.010 ، 0.001) على التوالي، وأن هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين لصالح فئة (مدير عام) وبين الفئة (مدير دائرة أو رئيس وحدة) في المجالات (الإداري، الأمني، المحور الكلي للإدارة الإلكترونية، محور الأداء الوظيفي وبالدلالة الإحصائية (0.000، 0.027، 0.031، 0.008) على التوالي.

خلاصة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية وواقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. سنوات الخبرة:

جدول رقم (17.4): قياس أثر سنوات الخبرة على متوسطات إجابات المبحوثين (ONE WAY ANOVA)

سنوات الخبرة						
المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
التقني	بين المجموعات	0.778	2	0.389	1.847	0.161
	داخل المجموعات	33.692	160	0.211		
	المجموع	34.470	162			
البشري	بين المجموعات	0.655	2	0.328	1.129	0.326
	داخل المجموعات	46.430	160	0.290		
	المجموع	47.085	162			

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الإداري	بين المجموعات	0.458	2	0.229	0.870	0.421
	داخل المجموعات	42.108	160	0.263		
	المجموع	42.566	162			
الأمني	بين المجموعات	0.244	2	0.122	0.489	0.614
	داخل المجموعات	39.986	160	0.250		
	المجموع	40.230	162			
المالي	بين المجموعات	4.782	2	2.391	7.774	0.001
	داخل المجموعات	49.211	160	0.308		
	المجموع	53.993	162			
الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	0.722	2	0.361	1.760	0.175
	داخل المجموعات	32.837	160	0.205		
	المجموع	33.559	162			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.548	2	0.274	0.997	0.371
	داخل المجموعات	43.974	160	0.275		
	المجموع	44.522	162			

بالنظر إلى النتائج في الجدول رقم (17.4) أعلاه، نجد أنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى لسنوات الخبرة على كافة المجالات والمحاور إلا في المجال المالي وبين الفئة (5- أقل من 10 سنوات) والفئتان (10- أقل من 15 سنة و15 سنة فأكثر) ولصالح الفئة (5- أقل من 10 سنوات) وبدلالات إحصائية (0.001، 0.000) على التوالي كما بينه الاختبار البعدي (LSD) في الجدول رقم (18.4) أدناه.

جدول رقم (18.4): الاختبار البعدي لكشف مصدر التباين (سنوات الخبرة)

LSD					
المقياس	سنوات الخبرة	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	
المالي	5- أقل من 10 سنوات	10- أقل من 15 سنة	.41185*	0.11633	0.001
		15 سنة فأكثر	.44179*	0.12131	0.000

خلاصة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية وواقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6. الوزارة:

جدول رقم (19.4): قياس أثر الوزارة المبحوثة على متوسطات إجابات المبحوثين (ONE WAY ANOVA)

الوزارة						
المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
التقني	بين المجموعات	1.771	2	0.885	4.332	0.015
	داخل المجموعات	32.699	160	0.204		
	المجموع	34.470	162			
البشري	بين المجموعات	3.371	2	1.686	6.170	0.003
	داخل المجموعات	43.714	160	0.273		
	المجموع	47.085	162			
الإداري	بين المجموعات	4.670	2	2.335	9.859	0.000
	داخل المجموعات	37.896	160	0.237		
	المجموع	42.566	162			
الأمني	بين المجموعات	3.505	2	1.752	7.634	0.001
	داخل المجموعات	36.726	160	0.230		
	المجموع	40.230	162			
المالي	بين المجموعات	4.876	2	2.438	7.941	0.001
	داخل المجموعات	49.117	160	0.307		
	المجموع	53.993	162			

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	3.424	2	1.712	9.091	0.000
	داخل المجموعات	30.135	160	0.188		
	المجموع	33.559	162			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.418	2	0.709	2.632	0.075
	داخل المجموعات	43.104	160	0.269		
	المجموع	44.522	162			

بالنظر إلى الجدول رقم (19.4) أعلاه، نجد أن هناك فروقات بين متوسطات إجابات المبحوثين على كافة مجالات الإدارة الإلكترونية والمحور الكلي للإدارة الإلكترونية، حيث جاءت الدلالات الإحصائية أقل من (0.05) ما عدا محور الأداء الوظيفي حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.075) وهي أكبر من (0.05).

وبين جدول الاختبار البعدي رقم (20.4) أدناه أن هذه الفروق كانت لصالح وزارة النقل والمواصلات في كافة المجالات والمحاور.

جدول رقم (20.4): الاختبار البعدي لكشف مصدر التباين (الوزارة)

الاختبار البعدي LSD					
فروق المتوسطات تبعاً للوزارة					
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات (I-J)			
0.013	0.08797	.22139*	التقني	وزارة النقل و المواصلات	العمل
0.014	0.08374	.20862*		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.016	0.10172	.24769*	البشري	وزارة النقل و المواصلات	العمل
0.001	0.09682	.32472*		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	

فروق المتوسطات تبعاً للوزارة	فروق المتوسطات (J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فروق المتوسطات تبعاً للوزارة	فروق المتوسطات (I-J)
الإداري	وزارة النقل و المواصلات	العمل	*.25424	0.09471	0.008
		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	*.39344	0.09015	0.000
الأمني	وزارة النقل و المواصلات	العمل	*.28276	0.09323	0.003
		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	*.31597	0.0887	0.000
المالي	وزارة النقل و المواصلات	العمل	*.34192	0.10782	0.002
فروق المتوسطات تبعاً للوزارة	فروق المتوسطات (J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فروق المتوسطات تبعاً للوزارة	فروق المتوسطات (I-J)
		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	*.36716	0.10263	0.000
الإدارة الالكترونية	وزارة النقل و المواصلات	العمل	*.26438	0.08445	0.002
		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	*.32075	0.08039	0.000
الأداء الوظيفي	وزارة النقل و المواصلات	العمل	*.21904	0.10100	0.032
		وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	0.02895	0.09614	0.764
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

خلاصة:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات

المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى

لمتغير الوزارة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير الوزارة.

3.4 مناقشة نتائج الدراسة:

في هذا القسم من الفصل الرابع تمت مناقشة نتائج التحليل وتلخيصها، حيث تم ترتيب الإجابات على أسئلة وفرضيات الدراسة بالترتيب.

1. إجابة السؤال الأول للدراسة " ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية في ظل أزمة جائحة كورونا؟"

1.1 هناك تطبيق بدرجة عالية للإدارة الإلكترونية في مجتمع الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.7) والذي يشير إلى الدرجة العالية حسب المقياس المستخدم، كما ونجد أن أعلى درجة تطبيق للإدارة الإلكترونية كانت في الجانب التقني والأمني بمتوسط حسابي متساوي (3.9) وبدرجة عالية، وأن أقل الإمكانيات كانت الإمكانيات المالية بمتوسط (3.5) وبدرجة عالية، وهذا يختلف عن النتائج التي أوردتها دراسة شلبي (2011) فيما يتعلق بواقع المعرفة ومتطلباتها حول الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يمكن فيه القول أنه في العام (2011) لم يكن هناك اتجاه نحو الإدارة الإلكترونية بالقدر الذي جاء بعد العام (2020) أثناء أزمة جائحة كورونا مما أدى إلى زيادة الوعي والإدراك بمتطلبات الإدارة الإلكترونية والعمل بها.

1.2 الإمكانيات التقنية متوفرة بدرجة عالية في مجتمع الدراسة بمتوسط (3.9) وأن أكثر هذه الإمكانيات توفرًا حسب العينة هو (وجود مواقع إلكترونية) بدرجة عالية جدًا ومتوسط (4.2)، يليها امتلاك الوزارات المبحوثة لشبكات فعالة للاتصال الداخلي وتوفر جهاز حاسوب موصول بالشبكة

لكل موظف في الوزارات بمتوسط (4.1) وبدرجة عالية، في حين أن أقل الإمكانيات التقنية توفرًا كان عقد الدورات التدريبية عن بعد بمتوسط (3.6) وبدرجة عالية مع فروقات واضحة عن الفقرات الأعلى (0.6) ما يستدعي إعطاء الدورات التدريبية بهذا الشأن اهتمام أكبر.

1.3 توفر الإمكانيات البشرية جاء بدرجة عالية ومتوسط إجمالي (3.6)، وكانت أعلى الفقرات في المتوسطات الفقرة "أمتلك القدرة على استخدام والتعامل مع الحاسوب ومهارات استخدام البريد والقوائم البريدية وغيرها من الوسائل التقنية الأخرى" بمتوسط (4.1) ودرجة عالية، في حين كان أقل الفقرات متوسطًا " تلقيت دورة تدريبية واحدة على الأقل في استخدام الحاسوب والإنترنت وتقنية المعلومات" بمتوسط (3.3) وبدرجة متوسطة.

1.4 الإمكانيات الإدارية متوفرة بدرجة عالية وبمتوسط إجمالي بلغ (3.7)، وتشير المتوسطات الحسابية إلى أن الفقرة الأعلى كانت "يوجد إدارة عامة أو وحدة مستقلة للحاسوب وتقنية المعلومات" في الوزارات المبحوثة بدرجة عالية جدًا ومتوسط حسابي (4.3)، في حين أن الأقل توفرًا كان تقديم الدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية بمتوسط (3.3) وبدرجة متوسطة، وبفرق في المتوسطات بين الفقرات الأعلى والأدنى (1.0) درجة واحدة، ما يؤكد مدى الحاجة للدورات التدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المبحوثين الذين هم أصحاب العلاقة.

1.5 هناك إمكانيات أمنية عالية بمتوسط (3.9)، وأن أعلى الإمكانيات توفرًا هو تنبيه الموظفين لتغيير كلمات السر الخاصة بهم بشكل دائم وبمتوسط (4.2) ودرجة عالية جدًا، في حين أن أقل الإمكانيات كانت الشعور بالأمان الإلكتروني لدى الموظفين وبدرجة عالية ومتوسط (3.6)، مما يعني أنه وبالرغم من أن الشعور بالأمان الإلكتروني جاء بدرجة عالية إلا أن هناك ضرورة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات لتعزيزه وتقويته لدى العاملين في تلك الوزارات.

1.6 الإمكانيات المالية تتوفر بدرجة عالية ومتوسط (5.0)، وهي بالتالي أقل الإمكانيات توفرًا بالمقارنة مع المجالات الأخرى، وأعلى هذه الإمكانيات هو "وجود موازنة ثابتة من أجل الدعم الفني لشبكات الاتصال والتواصل والإنترنت في الوزارات" بمتوسط (3.7)، في حين أن أقل الإمكانيات توفرًا هو "تقدم الوزارة حوافز مالية لتشجيع الابداع والابتكار في مجال الإدارة الإلكترونية" بمتوسط (3.1) وبدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى الحاجة لمزيد من الموارد المالية لتنمية الإدارة الإلكترونية في تلك الوزارات وخاصة في تقديم حوافز مالية لتشجيع التميز والابداع والابتكار في هذا الشأن.

2. إجابة السؤال الثاني للدراسة "ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا؟"

واقع الأداء الوظيفي في مجتمع البحث هو واقع مرتفع بمتوسط (4) وبدرجة عالية حيث كانت المتوسطات الأعلى للفقرات "أتحلّى بالأخلاق الحميدة وابتعد عن العبارات غير اللائقة" و "التزم بالممارسات الفضلى في عملي لما فيه مصلحة للعمل" بدرجات عالية جدًا ومتوسطات حسابية (4.5) و(4.4) على التوالي، في حين ارتبطت المتوسطات الحسابية الأدنى مع الفقرتين "توسع الوزارة من قاعدتها المعرفية باستمرار للتكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية" و "يتم مكافأة العاملين على التميز والابداع في الوزارة من الإدارة العليا فيها" بدرجات عالية ومتوسطات (3.6) و (3.4) على التوالي، وبفارق بين المتوسطات حوالي (1.0) درجة، الأمر الذي يؤشر إلى ضرورة أن يكون هناك مزيد من الانفتاح بشكل ملائم من تلك الوزارات على البيئة الخارجية وما تشمله من تغيرات متسارعة، والعمل على تحفيز وتشجيع الابداع والتميز في مجالات الإدارة الإلكترونية.

3. إجابة السؤال الثالث للدراسة "ما مدى العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا؟"

3.1 هناك علاقة ارتباط قوية بين مجالات الإدارة الإلكترونية والمحور الكلي لها مع الأداء الوظيفي، وهي علاقة ارتباط طردية عالية بدلالة مستوى الدلالة الإحصائية وقيم معاملات الارتباط وهي في أعلاها (0.711) وأدناها (0.531) وبدلالات إحصائية أقل من (0.05).

3.2 التغير في محور الإدارة الإلكترونية يفسر ما قيمته (50.5%) من التغير في الأداء الوظيفي في مجتمع الدراسة وهي نسبة مرتفعة، وذلك يعني أن كافة العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء الوظيفي لا تفسر مجتمعة إلا (49.5%) من التغير في الأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تدل على أهمية الإدارة الإلكترونية في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا من وجهة نظر العاملين فيها ممن يحملون مسميات وظيفية من رئيس قسم إلى مدير عام في تلك الوزارات محل الدراسة.

3.3 إن الأداء الوظيفي في مجتمع الدراسة يتأثر إيجابياً وبدرجة عالية مع استخدام الإدارة الإلكترونية، وأن الزيادة في مستوى الإدارة الإلكترونية بمقدار وحدة واحدة يقابله تحسن وزيادة في مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (0.82) وحدة بناءً على تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط ما بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في تلك الوزارات.

3.4 أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة معنوية طردية قوية، وذلك بدلالة قيمة (ف) ومستوى دلالتها المعنوية، حيث جاءت دالة لكافة المتغيرات المفسرة (0.000)، إضافة إلى ما يأتي:

- تبين النتائج أن مجال (الإمكانيات التقنية) يفسر (0.386) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعينة المبحوثة، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (2)، وهو المجال الثالث من حيث التأثير.

- تبين النتائج أن مجال (الإمكانات البشرية) يفسر (0.462) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعينة المبحوثة، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (ر2) وهي التالية في التأثير بين مجالات الإدارة الإلكترونية بعد الإمكانات الأمنية.
- تبين النتائج أن مجال (الإمكانات الإدارية) يفسر (0.363) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعينة المبحوثة، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (ر2) وهو المجال الرابع من حيث التأثير بين مجالات الإدارة الإلكترونية.
- تبين النتائج أن مجال (الإمكانات الأمنية) يفسر (0.486) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعينة المبحوثة، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (ر2) وهي الأعلى تأثيراً بين مجالات الإدارة الإلكترونية.
- تبين النتائج أن مجال (الإمكانات المالية) يفسر (0.282) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي للعينة المبحوثة، وذلك بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (ر2) وهو المجال الأقل تأثيراً بين مجالات الإدارة الإلكترونية.
- جاءت قيمة بيتا التي تفسر العلاقة بين الأداء الوظيفي وكل من المتغيرات المفسرة ذات دلالة إحصائية لكافة هذه المتغيرات حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالات المرتبطة بها، وبذلك يمكن القول أنه كلما:
- تحسنت الإمكانات التقنية بمقدار وحدة، تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0.706) وحدة.
- تحسنت الإمكانات البشرية بمقدار وحدة، تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0.336) وحدة.
- تحسن الأداء الإداري بمقدار وحدة، تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0.617) وحدة.
- تحسنت الإمكانات الأمنية بمقدار وحدة، تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0.733) وحدة.
- تحسنت الإمكانات المالية بمقدار وحدة، تحسن الأداء الوظيفي بمقدار (0.482) وحدة.

• وأن تطبيق مجالات الإدارة الإلكترونية مجتمعة معًا ينتج عنه تغير ايجابي أكبر على الأداء

الوظيفي مما لو تم تطبيق مجالاتها كل على حدة، وذلك بدلالة معامل (X) معادلات

(factor analysis and multiple analysis) إذ تبين أن تحسين الإدارة الإلكترونية يحسن الأداء

الوظيفي بمقدار (0.82)وحدة، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من محمود (2019)،

الحسن (2019)، الشرايري (2019) ، الحسيني (2014) حول الأثر الدال إحصائيًا للإدارة

الإلكترونية على الأداء الوظيفي والإداري، الأمر الذي أبرزته الدراسات المذكورة بعمومية، واختلفت

النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (2011) حول ما يفسره اتباع الإدارة الإلكترونية من تباين في الأداء

الوظيفي، حيث جاء بنسبة

(63.8%) في دراسة الشرايري مقابل (50.5%) في الدراسة الحالية، وقد يعود هذه الاختلاف نتيجة

لاختلاف الأبعاد المدروسة وطبيعة تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائيًا من قبل الدراستين، إلا أن النتائج

العامة للدراسات المذكورة جاءت متوافقة .

3.5 الفرضية الأولى: يوجد علاقة طردية دالة إحصائيًا بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجتمع

البحث والأداء الوظيفي فيه بدلالة معامل الارتباط وبالعلاقة طردية موجبة ودالة إحصائيًا (0.711 /

0.000) ومعادلات الانحدار على المحاور الكلية والمجالات.

4. الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الضابطة:

4.1 عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنوع جنس المبحوثين على متوسط إجابات المبحوثين حول

محور الإدارة الإلكترونية بكافة مجالاته ومحور الأداء الوظيفي.

4.2 هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على محور الإدارة الإلكترونية تعزى للفئة والمجالات (الإمكانات البشرية بدلالة ألفا (0.001)، الإمكانات الإدارية بدلالة ألفا (0.000)، المجال الأمني بدلالة ألفا (0.012)، المجال المالي بدلالة ألفا (0.000)، المحور الكلي للإدارة الإلكترونية بدلالة ألفا (0.000) تعزى لمتغير الفئة العمرية .

4.3 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الأداء الوظيفي (ألفا = 0.109) في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير الفئة العمرية والمجال التقني (ألفا = 0.386).

4.4 هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات الفئتان العمريتان (أقل من 30 سنة، ومن 30 إلى أقل من 45 سنة) من ناحية الفئة (45 سنة فأكثر) في الإجابة على الفقرات المتعلقة بالمجالات (البشري، الإداري، المالي) لصالح هاتان الفئتان.

4.5 هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى للمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير) فيما يتعلق بإجاباتهم على المجال (الإمكانات التقنية).

4.6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية وواقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.7 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية وواقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4.8 هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى للمسمى الوظيفي في إجاباتهم على مجالات الإدارة الإلكترونية (البشري، الإداري، الأمني، محور الإدارة الإلكترونية، محور الأداء الوظيفي) بالدلالات الإحصائية (0.050، 0.050، 0.000، 0.036، 0.002) على التوالي.

4.9 أتت الفروق الناتجة عن المسمى الوظيفي بين متوسطات إجابات المبحوثين لصالح فئة (مدير عام) مقابل الفئة (رئيس قسم) في المجال البشري والإداري والأمني والمحور الكلي للإدارة الإلكترونية وبالدلالات الإحصائية (0.021، 0.015، 0.000، 0.010) على التوالي، وأن هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين لصالح فئة (مدير عام) وبين الفئة (مدير دائرة أو رئيس وحدة) في المجالات (الإداري، الأمني، المحور الكلي للإدارة الإلكترونية، محور الأداء الوظيفي) وبالدلالات الإحصائية (0.027، 0.000، 0.031، 0.008).

4.10 لا توجد فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى لسنوات الخبرة على كافة المجالات والمحاور، إلا في المجال المالي وبين الفئة (5- أقل من 10 سنوات) والفئتان (10- أقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر) ولصالح الفئة (5- أقل من 10 سنوات) وبالدلالات إحصائية (0.001، 0.000) على التوالي.

4.11 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير الوزارة.

4.12 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا تعزى لمتغير الوزارة.

4.13 أّتت الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على محور الإدارة الإلكترونية ومجالاته، حيث جاءت الدلالات الإحصائية أقل من (0.05) لصالح وزارة النقل والمواصلات في كافة المجالات والمحاور، ما عدا محور الأداء الوظيفي.

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات:

- بناءً على ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بعدة استنتاجات وفي عدة اتجاهات وهي كالآتي:
- بالمقارنة مع الدراسات السابقة: بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية قوية ما بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وما بين الأداء الوظيفي، وهذا متوافق مع كافة الدراسات السابقة في تأثير المتغيرات المستقلة التي أوردتها على الأداء الوظيفي، وإن كانت الدراسة تظهر مدى قوة التأثير ومدى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل أزمة جائحة كورونا على الأداء الوظيفي مقارنة بغيرها من الدراسات وذلك من خلال نسبة ما تفسره من التغير في الأداء الوظيفي منفردة.
 - بعكس الدراسات الفلسطينية التي أوردناها وخاصة دراسة صيام (2018) و عبيد (2017) واللذان أشارتا إلى ضعف توفر الإرادة العليا والدعم الحكومي، وضعف المحتوى التدريبي وقلة التدريب، نجد أن الجانب السياساتي والإرادة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتدريب متوفرة في الوزارات المبحوثة وإن كان التدريب بحاجة إلى تعزيز واهتمام أكبر، وبالرجوع إلى دراسات كل من العاجز (2011) وشلبي (2011) ، والخضيري (2020)، ودراسة الجاف (2019) حيث تتحدث الدراسة الأولى والثانية عن الثقافة التنظيمية المركزية وقلة التحفيز، وأثارهما السلبية على الأداء الوظيفي، وتتحدث الدراسة الثالثة والرابعة عن أهمية الالتزام الوظيفي والاندماج الوظيفي وأثارهما على الأداء الوظيفي، الأمر الذي يظهر وجود أكثر من متغير يؤثر بالأداء الوظيفي والذي يؤثر في تحسين أو تمنعه من التحسن، بينما أظهرت دراستنا أن تطبيق الإدارة الإلكترونية وخاصة في

ظل أزمة جائحة كورونا وبشكل كبير وأكثر تأثير على الأداء الوظيفي، مما يؤشر إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في التأثير ايجاباً على تلك المتغيرات ويعالج الكثير من معوقات الأداء .

- استنتاجات شخصية: يمكنني القول أن تأثير أزمة جائحة كورونا كان له أثر على تسريع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات المبحوثة، ذلك أن الأزمة اقتضت التعامل القسري في معظم الأحيان على تسيير أمور العمل عن بعد، الأمر الذي دفع بالعامل التكنولوجي إلى عمق الثقافة المؤسسية مما دفع بالإدارات العليا إلى التماشي مع هذه الظروف المستجدة وبالتالي الاهتمام بشكل أكبر مما كان قبل أزمة جائحة كورونا بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- هناك عامل آخر قد يكون وراء الأضواء وهو تضاعف تسويق البرامج الإلكترونية من قبل الشركات المتنافسة، والذي صاحبه نشر الثقافة الإلكترونية بطريقة أسرع في ظل ضغوطات أزمة جائحة كورونا.

لكل هذه الأسباب يمكن الاستنتاج بأن التعاطي بدرجة عالية مع تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحسين في الأداء الوظيفي الذي رافقها في مجتمع الدراسة ليس غريباً وإن اختلف مع الأبحاث والدراسات السابقة ذلك أن الظروف الموضوعية التي أتت خلالها هذه الدراسة فيما يتعلق بثقافة الإدارة الإلكترونية تختلف عما قبل العام (2021) الذي اتسم باستقرار ثقافة الإدارة الإلكترونية لدى قطاع واسع من الموظفين.

- كما استطيع الاستنتاج أن الاختلاف بين الفئات العمرية والمسميات الوظيفية ونوع الوزارة، يأتي في إطار منطقي، فلا غرابة أن يكون ادراك المدراء العامون لمجالات الإدارة الإلكترونية أكثر من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر ورؤساء الوحدات؛ ذلك أنهم جهة تخطيطية تقع عليها مسؤولية أكبر. أما ادراك الفئات العمرية الأصغر للمجالات البشرية والمالية، فقد يعزى إلى أن الفئات الأكبر سنًا لم تعد تحمل

ذات الاهتمام بهذه المجالات مثل تطوير الذات من خلال الدورات التدريبية أو الوصول إلى الموارد المالية.

وإذا نظرنا إلى الفروق لصالح وزارة النقل والمواصلات فيما يتعلق بمحور الإدارة الإلكترونية ومجالاته دون وجود هذه الفروق في محور الأداء الوظيفي، أستطيع تفسير ذلك بالقول بأن طبيعة الخدمات التي تقدمها الوزارة لقطاع النقل والطرق ضغطت على هذه الوزارة أكثر من الأخريات في ظل أزمة الجائحة، وقد لاحظنا اضطرار الوزارة إلى تجديد الرخص عن بعد، الأمر الذي لم نجد مثيلاً له لدى الوزارتان الأخريات، ولعل هذه الفروق لم تطال الأداء الوظيفي بسبب متغيرات أخرى لم تظهر خلال هذه الدراسة.

- أن اتباع الإدارة الإلكترونية في ظل الأزمات له آثاره الايجابية على الأداء الوظيفي والإداري، إضافة إلى أن هذا الاستخدام له آثاره الأكثر ايجابية في ظل الظروف العادية.

2.5 التوصيات

بناءً على ما تقدم من نتائج واستنتاجات، توصي الباحثة بما يأتي:

1. تعميم العمل بالإدارة الإلكترونية من خلال قرار صادر عن مجلس الوزراء الفلسطيني وضمن خطة تنفيذية واضحة ومجدولة وممولة في سبيل تطوير العديد من فروع الإدارة الإلكترونية بما يخدم المواطن الفلسطيني، وأهمها الحكومة الإلكترونية.
2. الاستثمار الحقيقي في الموارد البشرية في نواحي التدريب والتأهيل لخلق جيل من الخبراء الفلسطينيين القادرين على التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
3. تدعيم عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بنظام حوافز وهيكلية واضحة لتعظيم الأثر على الأداء الوظيفي للموظفين.

4. نشر الوعي بالتطبيقات الإلكترونية والأعمال الحكومية الإلكترونية لدى المواطن وذلك لتحقيق أكبر

قدر من الفائدة أمام استخدام الإدارة الإلكترونية لدى المجتمع الفلسطيني.

5. تعميم الدورات التدريبية وتركيزها على الفئات العمرية الأكبر بين الموظفين لتمكنهم من القيام

بالاستغلال الأمثل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وحتى لا تتحول هذه الفئات إلى معيق لعملية تطبيق

الإدارة الإلكترونية في وزاراتها وتقاوم عملية التغيير حفاظاً على سلطتها ونفوذها.

6. خلق جسم فلسطيني حكومي وبالمشاركة مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية وممثلين

عن المجتمع المحلي ليكون مختصاً بتطوير السياسات خاصة بممارسات الإدارة الإلكترونية.

المراجع العربية:

- ابن حليم، علي عبد الفتاح (2016) "الإدارة الإلكترونية: المتطلبات والمعوقات" مجلة المعرفة، ع128، 3-147.
- أبو عاشور، طلحي. وديانا النمري (2013). "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (9)2، 199-220.
- احمد، بروا (2018). " وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية على الجامعات الحكومية في إقليم كردستان / العراق، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، (8) 3، 1-29.
- أحمد، محمد. (2009). الإدارة الإلكترونية، ط.1، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.
- الاقرع، نور طاهر (2020) "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية" مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (28)2، 133-164.
- بديار، علي محمود(n.d) متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، مؤتمر تقييم نجاح واختلالات المرفق العام الإلكتروني في الجزائر.
- بن سااحس. (2019). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمعاهد التربية البدنية والرياضية، مجلة الابداع الرياضي، (10) 1، 300-319.
- بن عمروش فريدة، وحكيمة جاب الله. (2021). الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية: دراسة في الآليات والأبعاد. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (10)2، 109-139.

- بن غيدة، سارة (2018) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - BATTCIM وحدة أم البواقي " مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 5(1).
- البياتي، فارس.(2011). محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار ايله للنشر والتوزيع، عمان.
- جاد الرب، سيد محمد(2016). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات والنماذج العملية، ط.2، مكتبة عبد الدايم، الإسماعيلية، مصر.
- الجاف، ولاء(2019). "دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع وخمس نجوم"، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع39، 206-223.
- حجازي، علد الفتاح بيومي.(2003). النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية، ط.1، دار الفكر الجامعي، مصر.
- حسن، راوية محمد (1999). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، مصر.
- الحسن، محمد.(2019). " فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري: دراسة حالة بنك الخرطوم في الفترة بين 2016-2017"، مجلة العلوم الإدارية، 3(1)، 1-138
- الحسيني، عائشة، وشذا الخيال(2013) "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)" المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، ع10.
- الحمد، جواد (2020). أزمة جائحة كورونا والعالم العربي، مجلة دراسات شرق أوسطية، (24) 92، 81-96.

- حمزة، شريف (2019). " استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في زيادة فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية"، مجلة الابداع الرياضي، (10) 2، 411- 430.
- الخضير، وآخرون.(2020). "الإلتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير" مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية والقانونية، 4(13)، 19-43.
- رضوان، رأفت.(2004). الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني، السعودية.
- زريق وبهلول(2018) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي".
- زويلف ، مهدي (2001). ادارة الموارد البشرية – مدخل كمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- سعيد، عبد القادر (2009). "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير مشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- السلمي، ع. (2002). "التحول إلى المنظمة الإلكترونية" جريدة الأهرام المصرية، ع 42122، 4 ابريل.
- الشرايري، هاشم.(2019). "اثر الإدارة الإلكترونية على الاداء التنظيمي: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية" مجلة البحوث والدراسات، ع2، 1-99.
- شلبي، جمانة (2011) واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين.
- الشمري، محمد (2015) "المتطلبات الرئيسية لتحول المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية" مجلة القراءة والمعرفة ، ع 167، 217-232.

- الشهري، محمد. (2011). "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك"، مجلة البحوث والدراسات، 1-120.
- الصالح، مصلح (1999). قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الطباعة والنشر والتوزيع.
- صيام، سامي (2018)، "مدى جهوزية المؤسسات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لتطبيق الحكومة الذكية-دراسة استكشافية" الجامعة- الإسلامية، غزة.
- الصيرفي، محمد. (2006). الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، ط.1، الاسكندرية، مصر.
- الضافي، محمد بن عبد العزيز (2006) : مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير قدمت لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- طلحي، فاطمة. (2014). "أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، 35(34)، 261-275.
- العاجز (2011) " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة" رسالة ماجستير قدمت للجامعة الإسلامية قسم إدارة الأعمال، غزة.

- عامر، طارق.(2007). الإدارة الإلكترونية، نماذج معاصرة، ط.1، دار سحاب للنشر والتوزيع، مصر.

- العامري، خ.(2006). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- عبد العليم، تمام (2017)." الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل"، المجلة العلمية لكلية الاداب، عدد خاص، 21-40.

- عبيد، شاهر (2017) "ما المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية في مدينة جنين وما أهم المعوقات والصعوبات؟" مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، جامعة لونسى، 545-462.

- العدلوني، محمد(2002). العمل المؤسسي، ط.1، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت.

- عطير، ربيع.(2014). "واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة فلسطين التقنية \خضوري وسبل تطويرها"، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، (5) 9، 81-120.

- عــــــــــــاـــــــــــــدي، هـــــــــــــــــاء (2020,93). Retrieved from <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership>

مل-المؤثرة-على-أداء-الموظفين-ودافعتهم-r645/

- العمري، س.(2003). المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- العنزى، حمود جمعان (2016) "متطلبات الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفى من وجهة نظر الموظفين: دراسة تطبيقية على الكلية الجامعية بحقل - جامعة تبوك" مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، 40(1)، 365-408.

- العواملة، ن. (2002). الحكومة الإلكترونية، مستقبل الإدارة العامة، الأردن.
- غنيم، أحمد. (2004) الإدارة الإلكترونية – آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- الفرّج، عادل، وصالح، والبياتي. (2010). الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، ط.2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- القاضي، عمر (2006) " استراتيجيات اختيار الموظفين في المؤسسات الحكومية بمدينة اربد" دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- القيسي، حنان محمد. (2012). "الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة"، مجلة الحقوق (4) 16، 12-46.
- كولار، محمود وآخرون. (2019) "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الفادوك قسنطينة، الجزائر.
- لحماي، ب. (2002). "مفاهيم ومتطلبات الحكومة الإلكترونية، بحث مقدم إلى ندوة الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- لطرش، فيروز. (2015). "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار"، مجلة دراسات وأبحاث، ع20، 122-144.
- محمود، عواطف. (2019). "فاعلية الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء: دراسة حالة بنك الشمال الاسلامي"، مجلة العلوم الإدارية، 3(2)، 1-92.
- مصطفى، أ. المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- مفتاح، علي جاب الله (2012) "الإدارة الإلكترونية: الوظائف والمتطلبات والمعوقات" مجلة الجامعة المغاربية، 6(11).

- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (2016). قياس الأداء الوظيفي (تقييم الأداء) وأهم طرق القياس، 16-8-2016. <https://hrdiscussion.com/hr116092.html>
- منظمة التعاون الاسلامي (2020) الآثار الاجتماعية والاقتصادية لجائحة كوفيد-19 في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاسلامي، مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الاسلامية.
- النقيب، متولي احمد (2009) "دور نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية في تطوير العمل الإداري بجامعة قطر" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 14(3)، 81-127.
- ياسين، سعد. (2005). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية.

المراجع الأجنبية:

- David, S. and others (2020). Principles of management, <https://openstax.org/details/books/principles-management>
- Deloitte. (2020). COVID-19: Shaping the future through digital business. Leveraging technology to support the recovery and produce lasting change. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/shaping-the-future-through-digital-business.html>
- Sahut, J. M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2019). The age of digital entrepreneurship. Small Business Economics, 53, 1-11

الملاحق



ملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. عمر رجال	جامعة القدس
2	د. تهناني جفال	جامعة القدس
3	د. احمد حرزالله	جامعة القدس
4	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
5	د. منصور غرابية	جامعة القدس المفتوحة
6	د. سمير ببيضون	جامعة بيرزيت
7	د. اسلام حسونة	جامعة بوليتكنك فلسطين
8	د. يوسف ابو فارة	جامعة القدس
9	م. جمال ابو شنب	ديوان الموظفين العام
10	د. احمد الرمحي	جامعة النجاح الوطنية
11	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس



ملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس - القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

أخي الموظف/ أختي الموظفة المحترم/ة

تحية وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الوزارات

الحكومية في ظل أزمة جائحة كورونا

وذلك في إطار استكمال دراستها للحصول على درجة الماجستير تخصص التنمية المستدامة بناء المؤسسات والتنمية البشرية، لذا أرجو منكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض، آملة تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة وكمجاميع إحصائية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتعرف الباحثة إجرائياً الإدارة الإلكترونية على أنها استراتيجية إدارية تعمل على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وتحقيق خدمات أفضل للموظفين وللمؤسسات ولعملائها من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار إلكتروني من أجل استثمار أمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

وكما تعرف الباحثة الأداء الوظيفي بأنه مقدار ما يحققه الموظف لأعماله ومهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها الوزارة التي ترتبط وظيفته بها وذلك في إطار بيئة العمل المتوفرة لديه، ويشمل هذا التغير في الأداء المصاحب للإجراءات الحكومية في ظل أزمة جائحة كورونا.

شاكراً لكم جهودكم وحسن تعاونكم

بإشراف الدكتور: سعي الكرنز

الباحثة: أنوار سليمان

A: القسم الأول: البيانات التعريفية:

الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

A1	الجنس	ذكر ()	أنثى ()
A2	العمر	أقل من 30 سنة ()	30- أقل من 45 سنة ()
		45 وأكثر ()	
A3	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل ()	بكالوريوس ()
		دراسات عليا ()	
A4	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات ()	5- أقل من 10 سنوات ()
		10- أقل من 15 سنة ()	15 فأكثر ()
A5	المسمى الوظيفي	مدير عام ()	مدير دائرة أو رئيس وحدة ()
		رئيس قسم ()	
A6	اسم الوزارة		

B : القسم الثاني: البيانات الموضوعية: محاور الاستبانة:

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع المناسب للتعبير عن رأيك

الرمز	الفقرة	درجة الموافقة				
B	المحور الأول: الإدارة الإلكترونية	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	جداً منخفضة
B111	المجال الأول: الإمكانيات التقنية					
B1	يتوفر لدى الوزارة موقع إلكتروني يستفاد منه في تقديم الخدمات					
B2	تمتلك الوزارة شبكات فاعلة للاتصالات الداخلية					
B3	تمتلك الوزارة شبكات فاعلة للاتصالات مع الخارج					
B4	يتم تحديث البرامج و تنزيلها على جهاز الحاسوب لإنجاز العمل					
B5	تمكن تقنية المعلومات المتوفرة من تعزيز الاتصال والتواصل بين الموظفين					
B6	يتوفر جهاز حاسوب موصول بالشبكات لكل موظف في الوزارة					
B7	تجري الإدارة عمليات صيانة دورية للشبكات					
B8	يتم تبادل ومشاركة المعلومات عبر التقنيات المتوفرة بشكل جيد					
B9	يتم تقديم الخدمات الخاصة بشؤون الموظفين بشكل إلكتروني					
B10	يتم عقد الاجتماعات والدورات التدريبية بفعالية عن طريق برامج video conference أو zoom أو غيرها من التقنيات المتوفرة					
B112	المجال الثاني: الإمكانيات البشرية					
B11	أمتلك القدرة على استخدام والتعامل مع الحاسوب ومهارات استخدام البريد والقوائم البريدية وغيرها من الوسائل التقنية الأخرى					
B12	يتم تدريب وتأهيل العاملين على استخدام تقنية المعلومات بشكل جيد					
B13	يوجد مدربون مؤهلون لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات					
B14	يوجد خبراء لتقييم وتطوير البرامج الإلكترونية باستمرار					
B15	تلقيت دورة تدريبية واحدة على الأقل في استخدام الحاسوب والإنترنت وتقنية المعلومات					

					يعمل الموظفون في الوزارة بروح الفريق لأداء المهام المناطة بهم	B16
					يوجد في الوزارة كوادر بشرية مؤهلة لتحديث الأدوات المستخدمة وبرامج الإدارة الإلكترونية	B17
					أمتلك المعرفة بالتطبيقات المستخدمة في الإدارة الإلكترونية	B18
					لدي القدرة على البحث واستخراج المعلومات من المنصات الرقمية	B19
					يوجد في الوزارة كوادر بشرية لديها المعرفة في تقييم احتياجات ومتطلبات الإدارة الإلكترونية	B20
					المجال الثالث: الإمكانيات الإدارية	B113
					يوجد إدارة عامة أو وحدة مستقلة للحاسوب وتقنية المعلومات في الوزارة	B16
					يوجد سياسات معتمدة في الوزارة تعزز تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها	B17
					تدعم وتتبنى الوزارة والقيادة الإدارية سياسات الإدارة الإلكترونية المعتمدة فيها	B18
					يوجد في الوزارة خطة زمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة مجالات العمل	B19
					يتم تقديم دورات تدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية	B20
					يشمل المحتوى التعليمي للدورات التدريبية على تمارين وواجبات تساعد على اتقان استخدام الإدارة الإلكترونية	B21
					هناك مرونة لاستيعاب أية تطورات على الإدارة الإلكترونية في خطط الوزارة	B22
					تحرص الوزارة على مواكبة المستجدات في مجال الحاسب الآلي وتقنية المعلومات	B23
					أرى أن أساليب المراجعة والتقييم المتبعة مناسبة وتتم بطرق متنوعة	B24
					يوجد قناعة من القيادة العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية للنهوض بالوزارة	B25
					تؤمن الإدارة العليا في المؤسسة بأن الإدارة الإلكترونية تسهم بفاعلية في تمكين الوزارة من تحقيق أهدافها ورسالتها	B26
					المجال الرابع: الإمكانيات الأمنية	B114
					يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى الحفاظ على السرية في العمل	B27
					يوجد في الوزارة نظام لأمن المعلومات الإلكترونية	B28
					أشعر بأمان إلكتروني شخصي	B29
					يوجد تعليمات واضحة في الوزارة تتعلق بالمخالفات الإلكترونية	B30
					يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى منع تزوير أو التلاعب في البيانات	B31

					B32	توفر الإدارة الإلكترونية قاعدة آمنة يتم استخدامها في عملية صنع القرار
					B33	يتم تنبيهك لتغيير كلمة السر الخاصة بك بشكل دائم
					B34	يتم نسخ البيانات وحفظها باستمرار بوسائل إلكترونية آمنة
					B35	تمتلك الوزارة آلية لاستعادة البيانات والمعلومات الإلكترونية حال فقدانها
					B115	المجال الخامس: المتطلبات المالية
					B36	يتوفر الدعم المالي اللازم لتمويل البرامج الإلكترونية الحديثة
					B37	تقدم الوزارة حوافز مالية لتشجيع التمييز بين العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية
					B38	تقدم الوزارة حوافز مالية لتشجيع الابتكار والابداع في مجال الإدارة الإلكترونية
					B39	يتوفر التمويل اللازم لتدريب الموظفين على برامج الإدارة الإلكترونية
					B40	وجود موازنة ثابتة من أجل الدعم الفني لشبكات الاتصال والتواصل والإنترنت في الوزارة
					B41	يتوفر الدعم المالي من أجل تطوير البرمجيات المستخدمة في العمل
					B42	تتوفر الموازنة اللازمة لتوفير الأجهزة الحديثة والتقنيات اللازمة لمتطلبات العمل
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	C المحور الثاني: الأداء الوظيفي	
					C1	انجز المهام الموكلة إلي بجودة عالية
					C2	احترم أوقات العمل و اتقيد بالمواعيد والجداول الزمنية
					C3	أحافظ في أداء مهامي على الهدوء والالتزان وسعة الصدر
					C4	أمتلك القدرة على التصرف في المواقف الطارئة بشكل مناسب
					C5	أتعاون مع زملائي وأحافظ على علاقات جيدة معهم لتحقيق مصلحة العمل
					C6	أتواصل مع زملائي في العمل وأشارك في المناسبات والأنشطة في وزارتي
					C7	تحرص الإدارة على تعزيز الدافعية لدى العاملين لتطوير التفكير العلمي وحل المشكلات

					تحرص الإدارة على التوفيق بين أهداف الوزارة وحاجات العاملين	C8
					تحرص الإدارة على تطوير المهارات الشخصية للعاملين	C9
					تحرص الإدارة على تنمية روح العمل الجماعي والعمل بروح الفريق	C10
					تحرص الإدارة على تنمية قيم العاملين وخلق ثقافة تنظيمية تعزز من هوية الوزارة	C11
					يحرص العاملون على تحقيق نتائج عالية تساهم بتحقيق الأهداف بكفاءة	C12
					يحرص العاملون على إنجاز مهامهم بفاعلية عالية	C13
					تحرص الإدارة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين تمكنهم من تنفيذ المهام الموكلة لهم	C14
					أحرص على القيام بعملية بدقة بدون أخطاء	C15
					يتم متابعة قيام الموظفين بالمهام المناطة بهم بشكل صحيح	C16
					أعمل على توثيق العلاقة بين الوزارة والمجتمع	C17
					تحرص الإدارة على توثيق العلاقة بين العاملين وتعزيز الروابط والتعاون فيما بينهم	C18
					تهتم الإدارة والعاملين في تعزيز القيم والسلوك الجيد في الوزارة	C19
					تقلل الإدارة الإلكترونية من تكاليف القرطاسية	C20
					تهتم الإدارة في تعزيز الجانب المعرفي للعاملين وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم	C21
					نقوم بإعداد البحوث والدراسات وتوظيفها في تحسين الأداء في الوزارة	C22
					تسمح الإدارة للعاملين بتقييم أنفسهم ذاتياً تطوير الأداء الوظيفي	C23
					يواكب العاملون التطورات الحديثة لتوظيفها في خدمة أهداف الوزارة	C24
					أوظف تقنيات المعلومات والاتصالات في عملي لتطوير أدائي	C25

					أسعى للتعلم وتطوير قدراتي ومهاراتي لمصلحة العمل	C26
					تحافظ الوزارة على علاقات بناءة بين الرؤساء والمرؤوسين	C27
					يتم مكافأة العاملين على التمييز والابداع في الوزارة من الإدارة العليا فيها	C28
					توسع الوزارة من قاعدتها المعرفية باستمرار للتكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية	C29
					توسع الوزارة من قاعدتها المعرفية وتعتمد المرونة وابداع التغييرات الضرورية لاستخدامها ونجاحها في القيام بدورها	C30
					أقبل النقد البناء والتوجيهات بسعة صدر	C31
					أتحلى بالأخلاق الحميدة وابتعد عن العبارات غير اللائقة	C32
					أعتز بوزارتي وأشعر بانتماء عالي لها	C33
					التزم بالممارسات الفضلى في عملي لما فيه مصلحة للعمل	C34

مع خالص التقدير لاهتمامكم ووقتكم ومساعدتكم

الباحثة

109.....	ملحق رقم (1): قائمة أسماء المحكمين
110.....	ملحق رقم (2): أداة الدراسة

- شكل رقم (1.1): العلاقة بين متغيرات الدراسة.....7
- شكل رقم (1.3): آلية اختيار العينة وتوزيعها على مجتمع الدراسة.....59

جدول (1.3): يوضح معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات المقياس والدرجة الكلية للمقياس	54
جدول (2.3): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة مع مجالها (محور الإدارة الإلكترونية)	54
جدول (3.3): يوضح معامل الارتباط بين متوسطات كل فقرة مع محورها (الأداء الوظيفي)	55 ...
جدول (4.3): معامل الثبات لكل مجال والمحور الكلي	58
	59
جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها الديمغرافية (ن = 163)	60
جدول (1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع استخدام الإدارة الإلكترونية	64
جدول (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الإمكانيات التقنية	65
جدول (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الإمكانيات البشرية	66
جدول (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الإمكانيات الإدارية	66
جدول (5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الإمكانيات الأمنية	67
جدول (6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الإمكانيات المالية	68
جدول (7.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع الأداء الوظيفي في مجتمع الدراسة	69

71	جدول (8.4): نتائج اختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
73	جدول رقم (9.4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع
76	جدول رقم (10.4): نتيجة اختبار أثر الجنس (independent sample T- test)
77	جدول رقم (11.4): اختبار أثر الفئة العمرية على إجابات المبحوثين
78	جدول رقم: (12.4) نتائج الاختبار البعدي للفئات العمرية على محور الإدارة الإلكترونية ومجالاته
	جدول رقم (14.4): قياس أثر المؤهل العلمي على متوسطات إجابات المبحوثين
80	(INDEPENDENT SAMPLE T-TEST)
	جدول رقم (15.4): قياس أثر المسمى الوظيفي على متوسطات إجابات المبحوثين (ONE WAY
81	ANOVA)
82	جدول رقم (16.4): الاختبار البعدي لكشف مصدر التباين (المسمى الوظيفي)
	جدول رقم (17.4): قياس أثر سنوات الخبرة على متوسطات إجابات المبحوثين (ONE WAY
83	ANOVA)
84	جدول رقم (18.4): الاختبار البعدي لكشف مصدر التباين (سنوات الخبرة)
	جدول رقم (19.4): قياس أثر الوزارة المبحوثة على متوسطات إجابات المبحوثين (ONE WAY
86	ANOVA)
87	جدول رقم (20.4): الاختبار البعدي لكشف مصدر التباين (الوزارة)

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعرفان
ت.....	الملخص
ح.....	Abstract
1.....	الفصل الأول
1.....	1. الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
2.....	3.1 مبررات الدراسة
3.....	4.1 أهمية الدراسة
4.....	5.1 أهداف الدراسة
4.....	6.1 أسئلة الدراسة
5.....	7.1 فرضيات الدراسة
6.....	8.1 متغيرات الدراسة
7.....	9.1 أنموذج الدراسة
7.....	10.1 حدود الدراسة
8.....	11.1 مجتمع الدراسة
8.....	12.1 هيكلية الدراسة
9.....	13.1 مصطلحات الدراسة (إجرائيًا)

10	الفصل الثاني.....
10	2. الإطار النظري والدراسات السابقة.....
10	1.2 المحور الأول: الإدارة الإلكترونية.....
10	1.1.2 ماهية الإدارة الإلكترونية:.....
12	2.1.2 ميزات الإدارة الإلكترونية.....
13	3.1.2 الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية
13	4.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية.....
14	5.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية.....
16	6.1.2 وظائف الإدارة الإلكترونية.....
16	7.1.2 متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية
18	8.1.2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
21	9.1.2 أبعاد الإدارة الإلكترونية
22	10.1.2 مراحل التحول للإدارة الإلكترونية
23	2.2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.....
23	1.2.2 ماهية الأداء الوظيفي
23	1.1.2.2 الأداء:.....
23	2.1.2.2 الأداء الوظيفي
25	2.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي
25	3.2.2 أهمية الأداء الوظيفي
26	4.2.2 خصائص الأداء الوظيفي
27	5.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
27	1.5.2.2 برنامج الدفع مقابل الأداء
28	2.5.2.2 استراتيجية المكافآت الإجمالية.....
29	6.2.2 قياس الأداء الوظيفي
32	3.2 المبحث الثالث: أزمة جائحة كورونا
33	1.3.2 آثار جائحة كورونا

4.2	المبحث الرابع : القطاع العام والوزارات الفلسطينية.....	34
1.4.2	مفهوم القطاع العام.....	34
2.4.2	الإدارة الإلكترونية لدى الوزارات الفلسطينية في ظل أزمة جائحة كورونا.....	35
5.2	الدراسات السابقة.....	36
1.5.2	دراسات حول الإدارة الإلكترونية.....	36
2.5.2	دراسات حول الأداء الوظيفي.....	42
3.5.2	دراسات حول الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.....	44
4.5.2	تعقيب على الدراسات السابقة.....	50
3.0	الفصل الثالث.....	52
	المنهجية والإجراءات.....	52
1.3	منهجية الدراسة.....	52
2.3	مجتمع الدراسة.....	52
3.3	عينة الدراسة.....	53
1.1.3	العينة الاستطلاعية.....	53
2.3.3	العينة الخاضعة للتحليل:.....	58
3.3.3	وصف العينة تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية:.....	60
4.3	المعالجات الإحصائية:.....	61
1.4.3	تصحيح الأداة:.....	62
5.3	إجراءات الدراسة:.....	62
4.0	الفصل الرابع.....	64
	نتائج التحليل و مناقشتها.....	64
1.4	الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة:.....	64
2.4	الإجابة على فرضيات الدراسة الثانية والثالثة:.....	75
3.4	مناقشة نتائج الدراسة:.....	89

98	 1.5 الاستنتاجات:
100	 2.5 التوصيات
102	 المراجع
129	 فهرس الملاحق
130	 فهرس الأشكال
131	 فهرس الجداول
133	 فهرس المحتويات