



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

"واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الوزارات  
ال فلسطينية من وجهة نظر الموظفين "

نكري أحمد إبراهيم الأطرش

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2022 م

واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الوزارات  
اللسطينية من وجهة نظر الموظفين

إعداد:

ذكري أحمد إبراهيم الأطرش

بكالوريوس إدارة صحية/ جامعة القدس المفتوحة/ الخليل

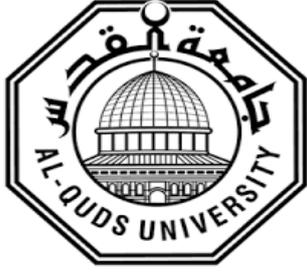
المشرف: د. سلوى البرغوثي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية وإدارة

المؤسسات-من معهد التنمية المستدامة- جامعة القدس - فلسطين

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2022 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج التنمية وإدارة المؤسسات

## إجازة الرسالة

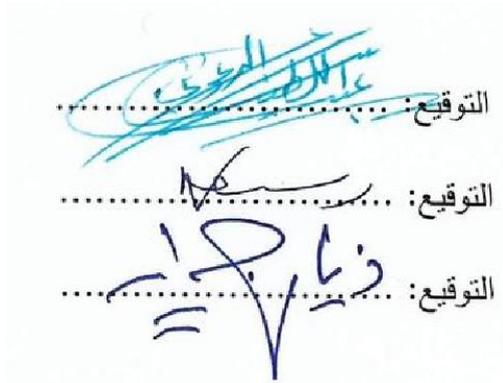
واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة  
نظر الموظفين

اسم الطالبة : ذكرى أحمد إبراهيم الأطرش

الرقم الجامعي : 21911845

المشرف : د. سلوى برغوثي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2022 /7/23 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:



1- د. سلوى برغوثي مشرفاً ورئيساً

2- د. رشيد جيوسي ممتحناً داخلياً

3- أ. د. ذياب جرار ممتحناً خارجياً

القدس - فلسطين

1443 هـ - 2022 م

## الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة .. "أحمد إبراهيم الأطرش"

إلى من أحاطتني بالرعاية والاهتمام، وجاهدت لحمايتي على طول الزمان، إليك يا سندي في هذه الحياة ومصدر الأمان، إليك يا من زرعت الطموح في داخلي فأينع وأثمر، فكلماتي تعجز عن وصف حبك واللسان "أمي"

إلى الكتف الذي أتكى عليه وقت الضيق، إلى الظهر الذي يحمل عني عبء الحياة وقسوتها، فلولاهم لكان طعم الحياة مرّاً "أخوتي"

إلى من كانت الحياة أجمل برفقتهم، إلى من يشاركنني الأفراح والأتراح "أصدقائي وزملائي"

الباحثة:

ذكري الأطرش

## إقرار:

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

التوقيع

الاسم: نكري أحمد إبراهيم الأطرش

التاريخ: 2022 /7/23

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.. الحمد لله أولاً وآخراً...

أتقدم بأجمل الكلمات، وأثني عليها بأرق العبارات، لأصنع لكل من ساندني في إتمام رسالتي من الورد أجمل الياقات.

أتوجه بالشكر والعرفان إلى معين العطاء الذي لا ينضب، إلى بحر العلم الذي لم يبخل علينا يوماً بتقديم أي معلومة، إلى الدكتورة الإنسانية التي تتحدث أخلاقها وأفعالها عنها في غيابها، إلى معلمتي ومرشدتي وقدوتي، الدكتور سلوى البرغوثي

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة د.رشيد جبوسي وأ.د. نياز جرار، لتفضلهما بتتقيح رسالتي وتزويدها بالملاحظات القيمة التي أثرت الرسالة.

الباحثة:

ذكرى أحمد إبراهيم الأطرش

## التعريفات الاجرائية

استخدام الوزارات الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات وشبكة الاتصالات، والأجهزة الالكترونية المختلفة في الأعمال الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة وتقويم واتصال وتحفيز للقيام بالوظائف والأعمال الإدارية.	الإدارة الالكترونية:
التركيز على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية.	التخطيط الالكتروني:
ترتيب الأنشطة والواجبات وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية الكترونيا للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات .	التنظيم الالكتروني:
توجيه الأفراد وتمكينهم نحو تنفيذ أعمالهم للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم ،وان يكون القائد الالكتروني لديه القدرة على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية والأفراد الكترونيا من خلال الشبكة.	التوجيه والقيادة الالكتروني:
استخدام أنظمة المعلومات الالكترونية الإدارية، من خلال القدرة على معرفة الانحرافات أولاً بأول وفي الوقت الحقيقي.	الرقابة الالكترونية:
استخدام تقنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إجراء تقييم أعمال الموظفين ومهامهم في سبيل تحقيق الاهداف .	المتابعة التقييم الالكتروني:
هي وسيلة تتيح للوزارة والموظفين فيها تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم وتتيح سرعة التواصل.	الاتصال الالكتروني
استخدام الوسائل الالكترونية لتحفيز الموظفين وتشجيعهم والتأثير على سلوكهم من خلال استخدام الوسائل المادية والمعنوية لإشباع الحاجات والرغبات لديهم.	التحفيز الالكتروني
محصلة نهائية لنتاج أعمال المنظمة ، لكل من الأداء الفردي وأداء	الأداء المؤسسي:

<p>الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، ويقاس قدرة المؤسسة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة ,وتحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها وفق اطر مؤسساتية.</p>	
---	--

# واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

إعداد: ذكري أحمد الأطرش

إشراف: د. سلوى برغوثي

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تكونت العينة من (225) من الموظفين في الوزارات واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

توصلت الدراسة إلى أن تتوفر الأجهزة اللازمة لتحقيق متطلبات الإدارة الالكترونية كان بنسبة (89.8%) في الوزارات محل الدراسة، وأن تطبيق الإدارة الالكترونية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، التوجيه والقيادة الالكترونية، الرقابة الالكترونية، المتابعة والتقييم الالكتروني، الاتصال الالكتروني) في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، جاءت بدرجة مرتفعة، بينما أظهرت النتائج أن التحفيز الالكتروني في الوزارات كان بدرجة متوسطة.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، بعد العمليات التشغيلية والداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، كان بدرجة متوسطة، كما بيت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

وبناء على هذه النتائج أوصت الباحثة بعدد من التوصيات، أهمها:

الاهتمام بتوفير البرمجيات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية، لما أظهرته النتائج من ضعف وجود البنية التحتية المتعلقة بالبرمجيات اللازمة، العمل على إدراج بنود خاصة بتمويل الإدارة الالكترونية ضمن موازنة الوزارة المالية بما يسهم في تطوير أنظمة

الإدارة الإلكترونية وتطبيقها، حث الوزارات على زيادة الاهتمام بتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية لما لذلك من دور في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة.

**الكلمات المفتاحية:** الوزارات الفلسطينية، الإدارة الإلكترونية، الأداء المؤسسي، البنية التحتية.

# **The reality of the application of electronic management and its relationship to institutional performance in Palestinian ministries from the point of view of employees**

**Prepared by : Zekra Ahmad Al-Atrash**

**Supervised by : Dr. Salwa Al-Barghothi**

## **Abstract:**

The study aimed to identify the reality of the application of electronic management and its relationship to institutional performance in the Palestinian ministries from the point of view of the employees. The application of electronic management and its relationship to institutional performance in Palestinian ministries from the point of view of employees.

The study concluded that the necessary devices to achieve the requirements of electronic management were available at a rate of (89.8%) in the ministries under study, and that the application of electronic management with its dimensions (electronic planning, electronic organization, electronic guidance and leadership, electronic monitoring, electronic follow-up and evaluation, electronic communication) in the ministries From the employee's point of view, it came to a high degree, while the results showed that the electronic motivation in the ministries was of a medium degree.

The results also showed that the level of institutional performance in its dimensions (financial dimension, operational and internal operations, learning and growth, clients, social dimension, environmental dimension) in Palestinian ministries from the point of view of employees, There was a medium degree, as the study house, and there was a correlation between the application of electronic management and institutional performance in the Palestinian ministries from the employees' point of view.

Based on these results, the researcher recommended a number of recommendations, the most important of which are:

Attention to providing the necessary software for the application of electronic management in Palestinian ministries, as the results showed the weakness of the infrastructure related to the necessary software, working to include provisions for the financing of electronic administration within the budget of the Ministry of Finance,

which contributes to the development and application of electronic management systems, urging ministries to increase interest in applying Electronic management systems because of this role in improving the level of institutional performance in the ministries and thus improving the services provided.

**Keywords: Palestinian ministries, electronic management, institutional performance, infrastructure.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة الدراسة:

لقد شهد العالم ثورة معلوماتية كبيرة في الحقبة الأخيرة، وقد ارتبطت هذه الثورة بإحداث تغييرات في الحياة الثقافية والاجتماعية، وأصبحت من العناصر الرئيسية المرتبط بها تطوير التنمية الاقتصادية والاجتماعية والارتقاء بالمجتمع.

كما ظهرت العديد من المصطلحات الجديدة التي ترتبط بالتطورات التكنولوجية، ومن بينها الإدارة الالكترونية، وإدارة الحكومة الالكترونية، والتي شكلت اتجاهاً جديداً في علم الإدارة، بحيث تهدف إلى تحويل المؤسسات من العمل التقليدي إلى مؤسسات تعتمد على الحاسوب وشبكات الانترنت في إنجاز أعمالها وتحسين مستوى أعمالها ووظائفها الإدارية.

فأصبحت الإدارة الالكترونية مطلباً تسعى إليه المنظمات، ومظهراً يعكس مدى التطور والرقي فيها وفي المجتمع والدولة ككل، ومن ضمن ذلك سعت الحكومة الفلسطينية إلى ادخال الجانب الالكتروني بشكل تدريجي في أعمالها تماشياً مع التطورات الحاصلة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الإدارة الإلكترونية من حيث المفهوم ترتبط بعناصر الإدارة التقليدية، من حيث التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، على الرغم من وجود اختلافات جوهرية في مضمون وآلية تطبيق الإدارة الإلكترونية مثل تنفيذ الرقابة الإلكترونية، وإشراك جميع العاملين على الرغم من عدم وجودهم في مكان واحد في عملية التخطيط والتنفيذ.

وبالنظر إلى جوهر تنفيذ وتطبيق الإدارة الإلكترونية فإنه يرتبط بتحسين جودة الأداء، وتوفير الوقت والجهد، فلولا وجود مزايا وفوائد لتطبيق الإدارة الإلكترونية، لما سعت إلى تطبيقها العديد من المنظمات والدول.

ولذلك جاءت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية والأداء المؤسسي في هذه الوزارات، فطبيعة العمل الحكومي وعمل الوزارات يرتبط بمحددات البيئة الداخلية والخارجية، ويرتبط بكثير من الأحيان بين الوزارات بعضها البعض، لتعكس في مجملها أداء الحكومة.

### مشكلة الدراسة:

إن الارتقاء بمستوى التطور التكنولوجي، كمطلب أساسي وهام، في كل استراتيجية إلكترونية لأي دولة، يرتبط بضرورة وجود سياسة وطنية تهتم بالتكنولوجيا وإدارتها وبالنسبة لدولة فلسطين هناك توجه نحو بناء قدرات محلية في مجال التكنولوجيا الحديثة، وهو ما يبرر ضرورة الاتجاه نحو تبني سياسة وطنية تدعم التكنولوجيا الحديثة، وتوظيف هذه السياسة لكي تكون قادرة على منح حلول مدروسة ومخططة وشاملة لمختلف الميادين، وتحمل رؤى مستقبلية واستراتيجية بعيدة المدى، وعكس ذلك من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية (الحسن،

(2019)

ورغم فعالية هذا المفهوم وأثره على أداء المنظمات، إلا أن تطبيق هذا المفهوم ليس بالأمر السهل دوماً، وخاصة في البلدان والدول النامية التي تعاني من العدد الكبير للمؤسسات الحكومية ذات الفعالية المنخفضة، وقلة المهارات البشرية في هذا المجال، وضعف توفر البنية التحتية في مجال التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى ضعف المستوى المعيشي وقلة الموارد (المنصور، 2019)

وبذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

وينبثق عن التساؤل السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية

من وجهة نظر الموظفين؟

2. ما واقع تطبيق الإدارة الالكترونية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة، المتابعة

والتقييم، الاتصال، التحفيز) الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر

الموظفين؟

3. ما مستوى الأداء المؤسسي (البعد المالي، بعد العمليات التشغيلية والداخلية، بعد التعلم

والنمو، بعد العملاء، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في الوزارات الفلسطينية من وجهة

نظر الموظفين؟

4. هل يوجد علاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية

من وجهة نظر الموظفين؟

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.
2. التعرف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة، المتابعة والتقييم، الاتصال، التحفيز) الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.
3. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي (البعد المالي، بعد العمليات التشغيلية والداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.
4. التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

## أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية في:

1. أهمية موضوع الإدارة الالكترونية، والذي يعد من المواضيع الإدارية الحديثة التي لاقت استحسان المؤسسات ومنظمات الأعمال، لما لها من آثار إيجابية تنعكس على تنفيذ الأعمال.
2. توفر هذه الدراسة مرجعاً نظرياً حول الإدارة الالكترونية، وأهميتها ومميزاتها، وآليات تطبيقها لتحقيق الاستفادة منها وتذليل العقوبات التي تواجه تطبيقها.

## وتتمثل الأهمية التطبيقية في:

1. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي تقدمها الدراسة في تعزيز تطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية بما يسهم في تعزيز جودة الخدمات المقدمة، والحد من الإجراءات الروتينية التي يتطلبها تنفيذ الأعمال.
2. بالإضافة إلى اتجاه الحكومة الفلسطينية والعديد من الوزارات نحو تطبيق وتنفيذ بعض المعاملات الالكترونية في ظل انتشار جائحة كورونا، وما ترتب عليه من إغلاق للمؤسسات والوزارات.

---

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري

#### تمهيد

شهد العالم منذ بداية الألفية الثانية تطوراً كبيراً في مجال الاتصال وتكنولوجيا المعلومات على كافة المستويات، وانعكس ذلك على كافة مناحي الحياة، ومنها الإدارة، مما دفع الكثير من المنظمات إلى تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية.

وترتب على ذلك ظهور مفهوم منظمة الأعمال الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والتعلم عن بعد، والمدرسة الإلكترونية، والجامعة الافتراضية، والمكتبة الرقمية... الخ، فأثرت على المنظمة الحديثة، مما غير من نمط الأعمال، والتعامل في بيئتها ومجتمعها الذي بات يعتمد على التكنولوجيا الحديثة المعرفة المبنيّة على تكنولوجيا ونظم المعلومات المتقدمة كنتيجة لنمو شبكة الإنترنت والتعاملات عن بعد، وبزوغ مكان العمل الافتراضي، وثورة المدخل المتكامل للنظم

والتشغيل المتداخل للوظائف، والانفتاح العالمي للأسواق والتنافس الشديد، والثورة التنظيمية وإعادة هندسة المنظمة التي أصبحت تغير الطريقة التي يتفاعل فيها الأفراد والوحدات الإدارية بالمنظمة لتلبية التحديات والمتغيرات المؤثرة على فرص بقاءها وازدهارها (زرزار، 2016)

فقد ساهمت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تغيير العديد من الأسس الإدارية هو ما دفع العديد من البلدان والدول إلى ادخال واستخدام هذه تقنيات التكنولوجيا في آليات العمل الإداري وصلب الهياكل الإدارية خاصة تلك التي تتولى تقديم الخدمات للمواطنين (إبراهيم، 2016)

وهنا ظهر مفهوم الإدارة الالكترونية الذي يقوم على استغلال الموارد المتاحة في المؤسسات والمنظمات لتقليل الجهد والوقت، وتعزيز جودة الخدمات التي تقدمها لتلبية احتياجات المستفيدين والمواطنين.

حيث يقوم مفهوم الإدارة الالكترونية على تغيير شكل وأسلوب تعامل وتفاعل الموظفين والزبائن والمؤسسات الحكومية والخاصة على اختلاف توجهاتها وأنواعها وأحجامها معاً، ويتطلب هذا المفهوم تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة وإعادة هيكلتها إلكترونياً للتخلص من الروتين والبيروقراطية الشائعة في الأعمال والمهام العامة لترتبط باحتياجات الزبائن ومؤسسات المجتمع المختلفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة (الحسن، 2019)

### **مفهوم الإدارة الإلكترونية:**

ظهرت في السنوات القليلة الماضية محاولات فكرية جادة تحاول اللحاق بحقل جديد هو الإدارة الإلكترونية، أو كما تسمى في بعض الأحيان "الإدارة الرقمية" أو "إدارة الأعمال الإلكترونية"، فظهورها جاء بعد التطور النوعي السريعة للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار تطبيقات الانترنت وشبكة المعلومات العالمية (www) بمعنى آخر، إن انبثاق حقل الإدارة

الإلكترونية بعد الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية، والنمو الانفجاري للتجارة الإلكترونية، والأنشطة الرقمية الأخرى يشير إلى حاجة هذه المجالات، وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وادوات إلى إدارة حديثة تستند إلى، فكر إداري خلاق، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكرة، وحلول شاملة للأعمال، أي باختصار إلى إدارة إلكترونية (ياسين، 2017، ص7)

### تعريف الإدارة الإلكترونية:

يرتبط المفهوم العام للإدارة الإلكترونية، ببعض المتطلبات الأساسية والتي تتمثل في (الحاسوب، والاتصالات، والموارد البشرية) إلا أن هذا الاتفاق لا يمنع وجود اختلافات في التعريفات، ومنها نذكر:

عرفها(بن مرزوق وآخرون)، 2018، ص 26 بأنها: "تعني قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات بوسائل إلكترونية بينها وبين المواطنين كشبكة الانترنت أو أي شبكة اتصال إلكترونية وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت، وهي إدارة بلا أوراق وبلا حدود وقيتية وهي تسعى لتقديم الخدمات وإنجاز المعاملات بكفاءة وجودة عالية وسرعة".

عرفها (كردي،2010) بأنها: "تقديم الخدمات العمومية للمواطنين عبر شبكة الانترنت بدون أن يضطر المواطنين لذهاب شخصيا لإنجاز اعمالهم من إهدار للوقت والجهد والمال".

عرفها (2011، ص55) الإدارة الإلكترونية بأنها: "عملية إعادة هندسة للأعمال وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد بكفاءة عالية، حيث تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية".

عرفها (مطر، 2013، ص13): "التحول الكامل من الأعمال بشكل وراقي إلى الأعمال الإلكترونية، و يتطلب ذلك من التحول في الأدوات والأليات التقليدية إلى نظيرتها الإلكترونية، وذلك بهدف توفير أمثل للوقت والجهد ورفع كفاءة المؤسسة".

ومن خلال الاطلاع على ما ورد من التعريفات أعلاه لمفهوم الإدارة الإلكترونية، يمكن أن يستخلص أن الإدارة الإلكترونية هي:

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات إلكترونياً في اي مكان وزمان، بما يسهم في تحسين جودة الأداء وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة .

وتعرف الباحثة الادارة الإلكترونية بأنها: العملية الإدارية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوزارات الفلسطينية للقيام بوظائفه وتشمل الوظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والقيادة، والرقابة، والتقييم بهدف تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظم (الإدارة الرقمية)، والانتقال من تقديم المعاملات وتقديم الخدمات بطريقة التقليدية إلى الشكل الإلكتروني سيؤدي ذلك الى تقليل الوقت والمال وتقليل الجهد المبذول في إنجاز المعاملات، وزيادة الإنتاجية، وتقديم الخدمات العامة عبر الانترنت دون حاجة العملاء إلى الذهاب بشكل شخصي لإنجاز المعاملات.

## التحول من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية:

### مفهوم الإدارة التقليدية:

يعبر مصطلح الإدارة التقليدية عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات، أو تعبر عن الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عنها بأنها علم أو فن أو نظام يتم الوصول من خلاله إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة (العلاق، 2012).

وهي أيضاً تلك الإدارة التي يتم تنفيذ الأعمال فيها بالمعاملات الورقية، وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات وكتب (ابراهيم، 2010).

### المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية .

جدول (1.2) الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

م	وجهة المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمراسلات.	شبكات الاتصال الكترونياً
2	الوثائق المستخدمة	ورقية .	إلكترونية
3	مدى الاعتماد على	تعتمد على استثمار أمثل للإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف.	تعتمد على الإمكانات المادية والبشرية في استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف
4	نوع التنظيم	هرمي جامد	شبكة مرنة
5	التكلفة	مكلفة على المدى البعيد.	اقتصادية على المدى البعيد
6	الوصول للبيانات	صعوبة البحث في الأرشيف الورقي .	سهولة البحث في قواعد البيانات
7	الحماية	حماية أقل_ لا يوجد نظم حماية	حماية عالية بسبب نظم أمن المعلومات
8	الجودة	جودة أقل.	جودة عالية جداً

المصدر (الدحودح: 2014:12)

## وبناء على ما سبق ترى الباحثة ان الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية تقوم على إدارة بلا مكان بلا زمان، بلا تنظيمات جامدة، وبجودة عالية وتقوم أيضا على الهيكل تنظيمي مرن، وتقليل التكلفة، على المواطن وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكات في تقديم الخدمة، بينما الإدارة التقليدية تقوم على تقديم الخدمة بشكل وراقي وبأقل جودة، وتقوم على الهيكل تنظيمي جامد وتكلف المواطن الوقت والجهد وتكلفة، ان الإدارة التقليدية تقوم على بناء علاقات مع موظفين وعملاء تكون عبر نواصل غير فعال وسرعة بطيئة مع كل العملاء والموظفين وتحمل المصاريف، بينما الإدارة الإلكترونية هي حرية التواصل عبر الأجهزة الحديثة وهي غير مكلفة ومصاريفها قليلة يميزها السرعة عالية .

### عيوب الإدارة التقليدية:

كما هو معروف أن الإدارة التقليدية لديها العديد من الخصائص التي تعيبها وهي كما ذكرها (ثلاجية، 2021):

- 1- صعوبة الحصول على المعلومات عند الحاجة إليها.
- 2- بطء في إنهاء المعاملات وضعف الرقابة على سير العمل.
- 3- ضياع الوقت والجهد في الأعمال الورقية اليومية.
- 4- تفاقم آثار البيروقراطية السلبية على سير العمل اليومي.
- 5- ضعف الانتاج على مستوى الفرد والمؤسسة.
- 6- تكرار الأعمال المتشابهة بين الإدارات خاصة ذات البعد الجغرافي نتيجة لضعف الاتصال والربط بينهم.
- 7- ازدياد مصاريف تنفيذ الأعمال الإدارية دون عائد إيجابي على سير إنهاء المعاملات.

## مبررات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

إن تناول المبررات والدوافع التي تدفع إلى التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية يدعو إلى الإشارة إلى المقصود بهذه الأخيرة، وقد تعددت الآراء حول مفهوم الإدارة الإلكترونية، إلا أنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي عملية تنظيم المهام بالاستخدام التقني للموارد التي من بين أهمها التجهيزات والشبكات الإلكترونية عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة، بهدف تحقيق الأهداف المحددة سلفاً بما فيها الخدمات التي يستفيد منها المرتفقون، حيث يتولى ذلك الموظفون الإداريون المؤهلون باعتبارهم فاعلاً أصلياً في هذه العملية ( تبون، 2021).

وفي الحقيقة كثيرة هي المبررات والدوافع التي أدت إلى التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى الأسلوب المعاصر المتمثل في الإدارة الإلكترونية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

**أولاً: المبررات المتصلة بالتطورات التقنية في عالمي التكنولوجيا والاتصالات وبالسرعة.**

1- المبررات المتصلة بالتطورات التقنية في عالمي التكنولوجيا والاتصالات: إن هذا التطور الهائل والسريع في تقنية الحاسبات انعكس على كثير من التطبيقات التي لم تكن ميسرة من قبل (القرزاز، 2015).

ولقد أدت التطورات الكبيرة في تقنيات الاتصالات إلى تغييرات مهمة في الإدارة وخصوصاً الإدارة الحكومية والتجارة العالمية. فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات، وإن أحد أهم الأسباب التي أدت إلى تحول منظمات الأعمال للإدارة الإلكترونية

هي تطور تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت وسيلة أساسية في إحداث التطوير التنظيمي، كما أن العولمة فرضت على منظمات الأعمال الدخول إلى الأسواق الإلكترونية والافتراضية (القران، 2015).

2- مبرر السرعة: يذهب جانب من الفقه إلى القول أن: "من فوائد التحول إلى الإدارة الإلكترونية السرعة في إنجاز الأعمال والمساعدة في اتخاذ القرارات بالتوفير الدائم للمعلومات بين متخذي القرار". فالإدارة الإلكترونية تختصر وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية (تبون، 2021).

### ثانياً: المبررات المتصلة بأزمات القطاع العام وبتزايد حجم ومجالات الخدمات.

1- المبررات المتصلة بأزمات القطاع العام: بالنظر إلى اعتماد القطاع الخاص بشكل كبير على أساليب الإدارة الحديثة، فقد أدى ذلك إلى خلق هوة ضخمة وفارق كبير في الأداء بينه وبين القطاع العام، الأمر الذي دعا الأجهزة التنفيذية عموماً والإدارة خصوصاً إلى تبني توجه مؤداه خصخصة العديد من المرافق الإدارية العامة ونشاطاتها (القران، 2015).

2- المبررات المتصلة بتزايد حجم ومجالات الخدمات: تزيد الحاجة إلى تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن أو بين المرفق والمرتفقين خاصة بتزايد وتنوع الخدمات التي أصبحت تتخذ أشكالاً متعددة وضمن نطاقات متعددة أيضاً، حيث في نطاق خدمات التعليم العالي يذكر ما ذهب إليه بعض الباحثين في إطار محاولتهم إعطاء تعريف للإدارة الإلكترونية في هذا المجال الحيوي بالقول أنها: محاولة جعل جميع أنشطة إدارة الجامعة

تتم بشكل آلي وذلك بالاعتماد على جميع وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال  
(دردي، 2019).

وأضاف كلاً من عمر وآخرون (2015) و الوادي (2011) أسباب أخرى تتمثل فيما يلي:

- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات التميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها.
- إدارة الوقت باعتباره مورد رئيسي، بالإضافة إلى حشد واستثمار كل الطاقات.

### **الاعتبارات الواجب مراعاتها لإنجاح عملية التحول للإدارة الالكترونية:**

- يرى الشمري (2015) أن على المنظمات أن تضع في الاعتبار بعض الأمور التي من خلالها يمكن أن تحقق النجاح في التحول إلى الإدارة الالكترونية وهي:
- الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية تقنية فحسب بل القضية في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطورة وقيادة إدارية واعية.
  - الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة لنجاح تطبيقها.
  - استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة.

- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة الالكترونية.
- توفير آلية الدفع الالكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم.
- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية.

## مراحل التحول للإدارة الإلكترونية

يحتاج التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية إلى المرور بالعديد من المراحل: (عليان، 2015، ص 35-37)

1. قناعة ودعم الإدارة العليا: إذ يجب على الإدارة والقيادة في المؤسسة أو المنظمة، أن يكون لديها قناعة مطلقة، ورؤية واضحة للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الالكتروني، وتحويل المعاملات الورقية إلى الكترونية، بما يمكنهم من تقديم الدعم، وتوفير الإمكانيات اللازمة لهذا التحول.
2. تدريب وتأهيل الموظفين: لابد من تدريب وتأهيل العاملين والموظفين، إذ أن الموظف هو العنصر الأهم، والعامل الأساسي للنجاح في التحول إلى الإدارة الإلكترونية، حتى يتمكنوا من تنفيذ وإنجاز الاعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب إخضاعهم لدورات تدريبية لتأهيلهم على العمل.
3. توثيق وتطوير إجراءات العمل: لدى كل منظمة أو مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية والإجراءات التي يقومون بها لتنفيذ العمل، لذلك فلا بد أن يوجد مدونة على ورق وتحديد العمليات التي تؤثر وتتأثر بها .
4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: وهي الجانب الملموس في الإدارة الإلكترونية، وهو يرتبط بتأمين أجهزة الحاسوب، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها،

وتأمين وسائل الاتصال الحديثة وموارد البيانات (قواعد البيانات ونظم إدارة قواعد البيانات)،  
نظم المعلومات المحسوبة .

### أهداف الإدارة الإلكترونية:

يكن جوهر الإدارة الإلكترونية في مبدأ أن الإدارة هي مصدر الخدمات، وأن المواطنين والشركات والمؤسسات هم الزبائن والعملاء الذين يمتلكون الرغبة في الاستفادة من هذه الخدمات، ولذلك تهدف الإدارة الإلكترونية إلى (أبو النصر، 2018، ص172)

1. تطوير وتحسين أعمال الإدارة، من خلال استبدال الأساليب المستخدمة في الإدارة التقليدية مثل الأوراق، والاقلام، بأدوات إلكترونية، كأجهزة الحاسوب .
2. تقليل الوقت المخصص للقيام بالمهام الوظيفية، وزيادة مستوى الخدمات التي تقدمها الإدارة إلى المستفيدين والعملاء.
3. تقليل المصاريف التي تتطلبها الإدارة التقليدية مثل: تقليل المصاريف المخصصة لشراء القرطاسية، وغيرها..
4. القدرة على استقبال عدد أكبر من العملاء في نفس الوقت، مقارنة بقدرة الإدارة التقليدية في تخليص معاملات العملاء التي تبقى محدودة، والتي تضطرهم إلى الوقوف في صفوف لأوقات طويلة.
5. تسهم في توفير المساواة بين جميع العملاء والمواطنين بغض النظر اذا كان لهم علاقة بالمنظومة الإدارية أو غيرها .
6. حفظ المعاملات والملفات الكترونياً، وإلغاء نظام الأرشفة التقليدي، واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني.

7. إلغاء تأثير عامل المكان والزمان، والقدرة على التخاطب مع الموظفين وإرسال الأوامر

والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال " مؤتمرات فيديو "

8. توفير درجة عالية من القيمة للخدمات المقدمة، والتأكيد على مبدأ الجودة الشاملة.

### عناصر الإدارة الإلكترونية :

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي : (أبو العلا، 2013، ص178)

1. المكونات المادية: وهي معدات الحاسوب.
2. برامج الحاسوب: وهي ترتبط بالبرامج والتطبيقات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. شبكات الاتصال: وهي الشبكات التي تستخدم لربط الأجهزة مع بعضها البعض.
4. صناع المعرفة: العاملون في مجال المعرفة رأس مالهم المعرفة مثل: القيادات الرقمية ومديرين المعرفة ومحللين المعرفة ورأس المال الفكري للمنظمة

### متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي (ياسين، 2017، ص 2 )

1. المتطلبات الإدارية: يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية قيادة إدارية إلكترونية معدة ومؤهلة لدعم التطوير والتغيير، ودعم تطويرها ومعالجتها الفعالة لتكنولوجيا المعلومات، ولديها القدرة على الابتكار والإبداع، وإعادة بناء الثقافة التنظيمية وخلق المعرفة بما يلي احتياجات الإدارة الإلكترونية، وكذلك التخطيط لاحتياجات النظام والإدارة في المنظمة.
2. المتطلبات التقنية: وهي تعنى بتوفير البنية التحتية التي يحتاجها تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي تتمثل في المعدات والأجهزة والبرمجيات، والحرص على تحديثها وتطويرها بما يتلاءم مع تقديم الخدمات الإلكترونية، التي تتضمن وجود شبكة حديثة ومتطورة للاتصالات ونقل

البيانات، وكذلك وجود بنية تحتية حديثة للاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث تكون قادرة على تأمين التواصل وضمان سريتها .

3. المتطلبات البشرية: العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يمكن استثمارها، مما لا شك فيه أن إتاحة الكوادر البشرية المؤهلة، ومواصلة تدريبها وتنميتها، باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي بكافة أبعاده.

4. المتطلبات الأمنية: نتيجة للثورة التكنولوجية وتطور شبكات الاتصال والمعلومات، أصبح هناك حاجة إلى توفير أساليب وإجراءات أمنية لحماية المعلومات والبيانات من التسلل والاختراق.

5. المتطلبات المادية: ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف في نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، ومن أهم متطلباتها، التخطيط المالي الرشيد، ورصد المخصصات الكافية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب

### **الفرق بين الإدارة الإلكترونية مع بعض المصطلحات ذات العلاقة:**

يرتبط مفهوم الإدارة الإلكترونية بمفهوم الحكومة الإلكترونية، حيث يرى العديد من الباحثين أنما مترادفان، في حين يرى آخرون أن الإدارة الإلكترونية هي جزء من الحكومة الإلكترونية، أما الحكومة الإلكترونية فهي كل متكامل، والإدارة الإلكترونية جزء منها، حيث يعتبرها هذا الفريق أنها "العمليات الإلكترونية التي يتم من خلالها الربط بين المؤسسات التي تطبق نظام الإدارة الإلكترونية وذلك بالتشغيل الحاسوبي ذي التقنية العالية، وهذا يعني أن الإدارة الإلكترونية هي مرحلة سابقة من الحكومة الإلكترونية، وأما فريق آخر فيرى في إطار تدقيقنا في هذا المصطلح

وجدنا أن أصل هذا المصطلح مشتق من الكلمة الإنجليزية (e-government)، لكن خلال نقل هذا المصطلح إلى العربية لم تتم مراعاة المعنى، فترجم هذا المصطلح بحذافيره أي بشكل جامد، ونحن إذ ننصح باستخدام مصطلح (الإدارة الإلكترونية) (e-management) بدلاً من مصطلح (الحكومة الإلكترونية)، فالتعبير بكلمة حكومة تعبير محدود لأنه يعبر عن مجموعة من الأشخاص، والعلاقة لا تكون مع جميع الأشخاص، وإنما مع مؤسسات وهيئات محدودة ومعلومة، ليس المقصود من (e-government) ممارسة الحكم في الدولة بطريقة الإلكترونية، وإنما هو الدلالة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف الهيئات العامة للدولة بهدف تقديم الخدمات الحكومية (زرزار، العياشي 2016)

مما سبق ولمزيد من التوضيح الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

1. الحكومة الإلكترونية ترتبط بالوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة الحكومية .
2. الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات سواء كانت في قطاع العام والخاص .
3. الإدارة الإلكترونية تتكون من بعدين رئيسيين هما الأعمال الإلكترونية (قطاع الخاص)، والإدارة العامة الإلكترونية (قطاع العام) .
4. الإدارة الإلكترونية تعبر عن نظام إداري شامل تهتم أساليبه بجميع الجوانب والأنشطة التي تتم ممارستها وداخل المنظمة وخارجها، ويهتم بتحقيق أهدافها الداخلية والخارجية، ويتم من خلال الاعتماد التام على تكنولوجيا المعلومات .

5. القاسم المشترك بين مفهوم الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية هو استخدامها لوسائل تكنولوجية والشبكات، ومن ضمنها والإنترنت والإكسترنات، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها، وبدون هذه الوسائل والشبكات يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية.

يتضح من خلال التعريفات السابقة هناك علاقة بين مفهوم الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، لوجود قاسم مشترك بينهم هو شبكة الإنترنت، ومن الأهمية الإشارة إلى أن الإدارة الإلكترونية لا يمكن اعتبار مولدها مع ظهور الإنترنت، ولكن قد ظهرت منذ مدة طويلة قبل الإنترنت وذلك باستخدام الفاكس، والهاتف، والتخزين .. وغيره، ولكن مع ظهور الإنترنت أصبحت إدارة للمعلوماتية وليس إدارة مادية للتجهيزات .

#### جدول (2.2) الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية .

الحكومة الإلكترونية	الإدارة الإلكترونية
نقل معظم الاعمال والخدمات الحكومية إلى الفضاء الإلكتروني .	مكنة العمل الإداري داخل الأقسام
تقديم الخدمات عبر بوابات الانترنت واستلام الرسوم المالية إلكترونيا	اعتماد أنظمة وبرامج للمالية شؤون، والتسويق، خدمة العملاء وغيرها .
تعتمد على الإدارة الإلكترونية في مكنة العمل الداخلي للوزارات .	مكنة إجراءات العمل والمهام اليومية (WORKFLOWprocesses)
الفعالية الحكومية	الفعالية الإدارية

(زرزار، العياشي 2016)

## وظائف الإدارة الإلكترونية:

يرى العياط (2014) أن التكنولوجيا الحديثة أدت إلى إحداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية وأصبحت الإدارة الإلكترونية تعتمد على نظم المعلومات في العملية الإدارية ومنها: التخطيط وتصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة، وكذلك إدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد، ومن أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية :

**أولاً التخطيط الإلكتروني:** يعرف التخطيط في الإدارة التقليدية بأنه وظيفة إدارية يرتبط بها تحديد الأهداف العامة طويلة الأجل والأهداف التفصيلية للأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة، وإيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقه، بينما تتجه وظيفة التخطيط الإلكتروني إلى تحقيق الأهداف لتكون واسعة وقابلة للتجديد والتطوير ومرنة، وقصيرة أجل، فهو يصبح تخطيط مستمر، وبإشراك جميع العاملين في التخطيط الإلكتروني وهو تخطيط أفقي وليس عمودي (جواد والعاني، 2014)

إن الفكرة التقليدية لتقسيم العمل الإداري هي تخطيط من أعلى إلى أسفل، بين إدارة تخطط وعمال ينفذون، وهو ما تم تجاوزه في الإدارة الإلكترونية التي تقوم على تخطيط بشكل أفقي يشترك به العاملون الذين يعملون معا عند الخط الأمامي، فكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني (أحمد، محمد سمير، 2009) .

**ثانياً: التنظيم الإلكتروني:** إن المفهوم التقليدي للتنظيم يركز على التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل الهرمية والرسمية وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة، لكن مع وجود الإدارة الإلكترونية أصبح لدينا التنظيم الإلكتروني قائم على التنظيم الأفقي المصفوفي او المشروع وهو "الإطار الواسع لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية، مما يحقق التنسيق الأنّي، وفي كل مكان ومن أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، والانتقال من الهيكل القائم

على الوحدات الثابتة الى الهيكل قائم على فرق العمل الجماعية، وحدات وفرق مستقلة" (أجل  
الخالدي، 2006)

**ثالثاً: التوجيه (القيادة) الإلكترونية:** القيادة بمفهومها التقليدي تعني القدرة على إقناع الآخرين  
من أجل السعي نحو تحقيق أهداف معينة، لكن مع وجود الإدارة الإلكترونية اختلفت فأصبحت  
تركز على التوجيه الإلكتروني من خلال تفعيل أهداف المؤسسة والعمل على إنجازها ويجب ان  
يكون القائد الإلكتروني لديه القدرة على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية والأفراد الكترونياً من  
خلال الشبكة، لذلك يكون دور القيادة الإلكترونية هو تكوين المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي  
في المؤسسة وأن يتمتع بمهارات إدارية ومهارات التعامل الإلكتروني (زرزار، العياشي 2016)

**رابعاً: الرقابة الإلكترونية:** تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها قياس الأداء، ومقارنة بين  
الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من ناحية، والأداء الفعلي الذي تم تحقيقه من ناحية  
أخرى، حيث تأتي الرقابة عادة بعد التخطيط والتنفيذ، أي أنها تتسم بعدم قدرتها على اكتشاف  
الانحرافات وتصحيحها إلا في نهاية الخدمة، بينما أصبحت الرقابة الإلكترونية تتم بشكل فوري  
من خلال الأنترنت، وبالتالي تقليل الوقت بين اكتشاف الخطأ وتصحيحه، وأصبحت الرقابة  
الإلكترونية مستمرة وشاملة القرارات والإدارات في المؤسسة وذلك من خلال المعلومات التي يتم  
تسجيلها تلقائياً (زرزار العياشي، 2016).

### **مفهوم الأداء المؤسسي**

يعتبر الأداء المؤسسي العامل المشترك لجميع الجهود التي تقوم بها الإدارة والعاملين في  
المنظمات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وعلى الرغم من  
كثرة البحوث والدارسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أن الباحثون اختلفوا في طرح مفهومه

حسب اختلاف الخلفيات الفكرية، فيرى مجموعة من الباحثين أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (بو كريطة، 2011، 120)

عرفه المحاسنة (2013: 104) الأداء بأنه "مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

عرفه حسينة (2015: 36) بأنه: "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف".

عرفه أبو غالي (2016: 28) بأنه "حصيلة الجهد الذي يبذله الموظفون في المنظمة من أجل تحقيق هدف معين".

يُبرز الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد التي تتمثل بالبقاء والنمو، واستغلال الموارد البشرية والمالية بالكفاءة والفعالية العاليتين، خصوصاً في حالة الظروف البيئية المتغيرة (الفارس: 2010:71)

ومن الطبيعي أن يختلف الناس في فهم الأداء المؤسسي وتحليل أبعاده نظراً لاختلاف خلفيات النظرية، واختلاف رؤاهم، خصوصاً إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة (مخيمر وآخرون 1999)

ومن الطبيعي أن يختلف الناس في فهم الأداء المؤسسي وتحليل أبعاده نظراً لاختلاف خلفيات النظرية، واختلاف رؤاهم، خصوصاً إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة (مخيمر وآخرون 1999)

فيعرف الأداء المؤسسي بأنه: "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث وهي: المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلي (أداء المنظمة ككل في إطار التأثيرات البيئية المتبادلة)" (ربايعة:2011:122)

وعرف (المدهون: 2014:69) الأداء المؤسسي بأنه: "مجموعة المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية".

وترى الباحثة أن الاداء المؤسسي: هو المحصلة النهائية لكل من الأداء الفردي (للموظفين والعاملين) وأداء الوحدات التنظيمية (في المؤسسة ككل) بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الخارجية المحيطة (الاجتماعية والاقتصادية والثقافية) عليهما، فأداء الأفراد في المنظمة يقاس بمجموعة معينة من المقاييس لقياس مستوى أدائهم، والتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تسعى للإنتاج بأكبر طاقة ممكنة، وبأقل تكلفة ممكنة وفي أقل وقت، مع المحافظة على مستوى عالٍ من الجودة، ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المنظمة، يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية.

## مكونات الأداء المؤسسي

يرتبط مصطلح الأداء بعنصرين رئيسيين هما الكفاءة والفاعلية، فالمنظمة التي يتميز أداؤها هي

التي تجمع بين عنصري الكفاءة والفاعلية، وفيما يلي توضيحاً للعنصرين:

**الكفاءة:** وهي الاستخدام الأمثل للموارد بأقل قدر من التكاليف والوقت والمجهود والتكلفة، بحيث

تمتلك المنظمة القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات والنتائج مع أقل قدر من

المدخلات.

**الفاعلية:** وهي المقياس لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المؤسسة

ومدى تحقيقها، والسعي إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة

من البيئة التي تعمل فيها. (محمد ابراهيم سعد، 2020)

## مستويات الأداء المؤسسي :

على الرغم من تعدد وتنوع تصنيف مستويات الأداء سواء من حيث الأهداف والغايات التي

تسعى إلى تحقيقها أو من حيث شموليتها، وعموميتها إلا إنه يمكن تمثيلها بثلاث مستويات

حسب (الزعاوي، 2006)، وهي كالاتي :

1. الأداء الفردي: وهي المهام التي يقوم بها الفرد للقيام مسؤوليته التي يضطلع بتنفيذها في

الوحدات التنظيمية للوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها .

2. الأداء التنظيمي: وهي المهام الموكلة للقيام بها للوحدات التنظيمية، والذي يرتبط بتنفيذه

بالمؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي تم تخطيطها على ضوء الأهداف الاستراتيجية

للمؤسسة.

3. الأداء المؤسسي: وهي المنظومة المتكاملة لمجمل أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع

بيئتها الداخلية والخارجية.

### قياس الأداء المؤسسي

وهو اتباع طريقة محددة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات في المؤسسات، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف، وتستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات بشقيها الكمي والنوعي لتحديد مستوى كفاءة المنظمات من خلال استخدام الموارد المتاحة، وقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المحددة خلال فترة زمنية محددة، ومدى تحسين جودة تقديم الخدمات، ومن ثم

الكشف عن أوجه القصور والعمل على معالجتها (محمد، 2011: 237)

وانطلاقاً من مبدأ أنه لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فالمنظمة إذا كانت لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فهي لن تتمكن من معرفة مستقبلها، وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد، ولذلك فإن العمل بدون قياس كالسفر في صحراء واسعة من

دون بوصلة أو خريطة (الحسن: 2014: 45)

### الجدول (3.2) قياس الأداء المؤسسي

قياس الأداء المؤسسي	قياس الوحدات التنظيمية	قياس الأداء الفردي	
أداء الجهة أو المؤسسة بشكل عام أو أي وحدة تنظيمية تنتمي إليها	أداء الوحدات التنظيمية الخاضع للقياس أو التقييم في أي مستوى من المستويات الإدارية .	أداء الموظف الخاضع للقياس أو التقييم في أي مستوى من المستويات الإدارية	مجال قياس الأداء
الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة (المادية البشرية، الفنية) وغيرها تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخططة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين التفاعل التنظيمية محل التقييم	أداء الوحدات التنظيمية للقيام بدورها وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء السياسة العامة والأهداف الإستراتيجية .	أداء الأنشطة والمهام الوظيفية التزام بالقوانين واللوائح وإجراءات العمل السلوكيات والتصرفات في محيط العمل .	خصائص قياس الأداء
وصفية وكمية على مستوى الجهة أو الوحدة التنظيمية محل التقييم	وصفية وكمية على الوحدات التنظيمية	وصفية وكمية على المستوى الفردي	معايير القياس
استخدام إحدى أدوات او طرق قياس الأداء تتسم بمنهجية علمية وتطبيقية	استخدام إحدى أدوات او طرق قياس الأداء تتسم بمنهجية علمية وتطبيقية	يمكن الاعتماد على التقارير السنوية لأداء الموظف، ويمكن استخدام إحدى أدوات أو	أدوات وطرق القياس

		طرق قياس الأداء	
موضوعات القياس	الوقت التكلفة الجودة	الفعالية الإدارية الفعالية الاقتصادية	الفعالية البيئية الفعالية السياسية القدرة على تحقيق الأهداف في ضوء السياسة العامة
مؤشرات القياس	الوقت التكلفة الجودة	درجة تقسيم العمل درجة التخصص نظم المخرجات فعالية الاتصالات	درجة الاستقلالية في عمل المنظمة مدى توافر أيدولوجية محددة للعمل مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة

(الحسن، 2014)

### مؤشرات قياس الأداء المؤسسي :

تتحدث العديد من الدراسات عن مؤشرات لقياس الأداء في المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الريح بل وتعتبره واحد من مؤشرات الأداء فيها، ولكن القليل من الدراسات التي تحدثت عن مؤشرات قياس أداء في الوزارات الحكومية .

وقد ذكر (مخيمر وآخرون 1999) عدد من المؤشرات التي تغطي الجوانب الأساسية:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف: وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة .
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتتضمن نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلف الخدمة المقدمة).
- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية.
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة المقدمة .

بينما يذكر (Macpherson & pahri, 2004) مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي

**فاعلية المؤسسة:** والتي تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تحقيق الأهداف من وجودها والتي حددتها في رؤيتها ورسالتها، وأهدافها العامة والاستراتيجية .

**كفاءة المؤسسة:** وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف وهنا السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان تنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

**الارتباط- الملاءمة:** وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها .

**الاستدامة:** وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي .

بالنظر إلى مؤشرات الأداء المختلفة نجد أن رغم الاختلاف في تصنيف هذه المؤشرات إلا أنها تتفق جميعاً على محاور رئيسية في عمل المؤسسة مثل: تحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل للموارد وكذلك قدرة المؤسسة على الاستمرار مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها وبما يحقق الرضا لمستفيديها وللمجتمع.

اقترح صيام (2010، ص52) أربعة مؤشرات للأداء

1. الجودة: وهو المؤشر الخاص بتحديد كيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة .

2. الكمية: الاتفاق على كمية المنتج عنصراً دافعاً لتحقيق معدل نمو مقبول من النمو في معدل الأداء .

3. الوقت: وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث كم الانتاج المطلوب، وعدد العاملين في نفس الوظيفة، وأهداف المنظمة، وتدريب وخبرة الأفراد.

4. الاجراءات (العملية): عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المسؤولية المطلوبة .

بالنظر إلى مؤشرات الأداء المختلفة نجد أن رغم الاختلاف في تصنيف هذه المؤشرات إلا أنها تتفق جميعا على محاور رئيسة في عمل المؤسسة مثل : تحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل للموارد وكذلك قدرة المؤسسة على الاستمرار مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها وبما يحقق الرضا لمستفيديها وللمجتمع المحلي المحيط فيها .

### **أدوات وطرق قياس الأداء المؤسسي :**

يستعرض هذا الجزء من الدراسة أهم أدوات وطرق قياس الأداء المؤسسي ومقارنة تلك الأدوات بهدف تطوير منهج ولغة مشتركة لقياس الأداء في كل مجالات العمل الحكومي وبالتالي تحسين وتطوير أداء القطاع الحكومي بالاضافة إلى زيادة الوعي والفهم بأدوات وطرق قياس الأداء المتاحة والمستخدمة من قبل جهات القطاع الحكومي، وتمكين الجهات الحكومية من اتخاذ خيارات مدروسة بشأن استخدام الأداة أو الطريقة المناسبة للقياس، ومساعدة متخذي القرار على

استخدام خيار مبنى على الخبرة والتعلم من الآخرين .وهل يمكن استخدام هه الأداة أو الطريقة بصفة دائمة أم يمكن تغييرها بعد فترة زمنية ؟(مشعل،2017)

هناك العديد من وسائل وطرق قياس الأداء المؤسسي والتي يمكن أن تختار المؤسسات والوزارات الحكومية أحدها للتطبيق والتي تمثل أطر عمل شاملة صممت لقياس الأداء، وتحسين أسلوب الأداء بالإضافة إلى أنها تهدف إلى التركيز على ما هو مهم وتساعد على رصد التقدم المحرز نحو أهدافها، ورغم إختلاف أدوات وطرق قياس الأداء عن بعضها البعض ،إلا انها تهدف إلى تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التالية : (مشعل 2017)

1. تساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم

الشخصي

2. تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد

يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها

3. يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.

4. رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين .

5. مساعدة الجهات الحكومية والعاملين بها لتصبح النتائج موجهة بصورة أفضل

6. تحسين جودة مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال تحسين العمليات

والممارسات

7. بناء روابط بين المستفيدين والخدمات المقدمة وأهداف الجهة الحكومية .

8. ترجمة استراتيجية الجهة الحكومية إلى عملية قياس أداء وأهداف استراتيجية والاستفادة

من نتائج قياس الأداء .

9. تحديد نقاط ضعف في الأداء ومجالات التطوير والتحسين بالجهة

10. الاستفادة من جوانب القوة في أداء الجهة الحكومية .

## أدوات وطرق قياس الأداء

جدول (4.2) أدوات وطرق قياس الأداء

مشاركة العاملين	مدة التنفيذ	مجال التطبيق	الوصف	
يشارك العاملون في عمليات القياس إذا كانت بطاقات الأداء متتالية على عدة مستويات ويتم نشرها على نطاق واسع داخل المؤسسة	يحتاج إلى 6-14 شهر للتعفيذ، ويعتمد ذلك على مستوى القياس في المؤسسة	قابلة للتطبيق في جميع القطاعات الربحية وغير ربحية، وقطاع الحكومة يمكن استخدامها على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة الخدمية الفريق أو المجموعة	بطاقة الأداء هي أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المنظمات على تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها واستراتيجيتها، ويمكن القول أيضاً إن بطاقة الأداء المتوازن ليست فقط نظام قياس، وإنما نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات والتي مجملها تصف استراتيجية المنشأة وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية من أجل التطوير المستمر لأداء وتستخدم أربع محاور 1محور العملاء المحور العمليات الداخلية 3محور التعلم والنمو 4محور المالي .	بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard
مستوى اشتراك الموظفين يختلف باختلاف الوقت الذي يستغرقه في التطبيق	يعتمد على مستوى القياس في المؤسسة	أداة جديدة قوية للمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، وتم استخدامه بصورة واسعة في القطاع الحكومي .	هو أداء تساعد متخذي القرار بشكل واضح وموضوعي على التعرف على الوحدات التي تحتاج الى تحسين كفاءتها، وتحديد مقدار الموارد الواجب اقتصادها أو مقدار المخرجات الواجب تحقيقه باستعمال الموارد الحالية كي تصبح ضمن الوحدات التي تحقيقه أفضل ممارسة او أداء	نموذج تحليل البيانات Data Envelopment
يشارك في القياس في كل العاملين بالجهة الحكومية	يعتمد على مدى جاهزية الجهة الحكومية	معياري للجودة الشاملة وتحسين خدمة العملاء في الجهات الحكومية	معياري حكومي وطني وأداة لقياس جودة خدمة العملاء في القطاع الحكومي، وهو يركز على النتائج والخدمة التي يحصل عليها العميل	ميثاق مارك Charter Mark
شامل كلياً والمشاركة عادة من خلال عقد ورش عمل للموظفين	يحتاج التنفيذ إلى 35 يوم إلى 6 أسابيع	نموذج تقييم اتى شامل	إطار تطويري مؤسسي لتقييم نقاط القوة ومجالات التحسين من خلال سلسلة من الأنشطة ويستخدم لمعرفة هل المؤسسة هل تسير بشكل صحيح على طريق التميز مما يساعدها على فهم الثغرات أو التحديات التي تواجهها وإيجاد الحلول المناسبة يتكون من 9 ،معايير 5 منها تتعلق ب"الممكنات"، وهي القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، والشراكة، والموارد والعمليات ب"النتائج" وهي نتائج وهي " نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، ونتائج الأداء المؤسسي	نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM Excellence

أداء بريزم performance Prism	إطار عمل ثلاثي المحاور لقياس الأداء يتضمن الاستراتيجيات، العمليات، والقدرات في ضوء العلاقات التنظيمية مع المستفيدين	نموذج يركز على المستفيدين	يأخذ حوالي 6 شهور للتنفيذ اعتمادا على استراتيجيات ومقاييس الأداء في الجهة	يشمل الموظفين في الجهة والمستفيدين
نموذج تميز الخدمة العامة Public service Excellence Model	هو نظام يستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة او برامج العمل هو عمل تطويري مؤسسي، وتضمن 14 معيار للتقييم الذاتي المفصل لنقاط القوة ومجالات التطوير والتحسين .	نموذج يتم تطبيقه على المشاريع والبرامج	4/2 شهور تقريبا	شامل كلياً
الصورة الكبيرة The Big Picture	إطار عمل تطويري مؤسسي يتكون من 4 محاور رئيسية (الإتجاهالعمليات ارضا المستفيدين الأثر الإيجابي ) وهي أداة صممت لتجعل المنظمة تفكر في كل جانب عملها وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين العمل	نموذج شامل أو قد يركز على القدرات الفردية	يعتمد على مستوى الاستخدام يحتاج من أسبوع الى	يشارك في القياس كل العاملين بالمنظمة
اعادة هندسة العمليات التجارية Business Process Reengineering	أداة لمراجعة واعادة تصميم العمليات التنظيمية من أجل تحقيق أداء أفضل من حيث التكلفة والجودة وتقديم الخدمة في الوقت المناسب	أداة قياس تستخدم لإحداث تغيير في الأنظمة والافراد العاملين على تشغيلها	تحتاج إلى 12/6 شهر للتنفيذ	يشارك في القياس العاملين بالمنظمة

المصدر : نماذج وأدوات تحسين أداء ، pMmi2006 مشروع مشترك بين المؤسسة الدولية للطاقة ولجنة التدقيق .

وأما لغايات هذه الدراسة سيتم استخدام ابعاد الأداء المؤسسي وهي محاور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كما جاء في دراسة (صبرى، مقيح 2019، عربوة، ومحاد 2018).

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المنظمات على تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها واستراتيجيتها. يمكن القول أيضاً إن بطاقة الأداء المتوازن ليست فقط نظام قياس، وإنما نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة والمبادرات، والتي بمجملها تصف استراتيجية المنشأة وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها.

**البعد المالي:** يعد البعد المالي الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية، والتأكد مدى قيام المنظمات باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، يعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه، يحوي أهدافاً مالية بحتة، مثل العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي، وغيره.

**بعد العملاء:** يركز هذا البعد على العلاقة مع العملاء، حيث تقوم فلسفة المنظمات في الوقت الحاضر على إرضاء العميل، مثل تحقيق رغباتهم عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو من خلال تحسين الخدمة والاستجابة إلى شكاوى واحتياجات العملاء، وغيرها

**بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، . ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:1- عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء. 2 - عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة. 3- خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

**بعد التعلم والنمو:** يتضمن بعد التعلم والنمو للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد وهو الشرط الأساسي للبقاء ويهدف هذا البعد الى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر ضروري للبقاء، ويجب على المنظمة ليس فقط التطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات العملاء .

**البعد البيئي:** يعد محور البيئي من الأبعاد المهمة جدا في الوقت الراهن بعد التوجه الحديث للمؤسسات نحو تبني مفهوم المؤسسة الخضراء صديقة للبيئة، ويجب على المؤسسات ان تقوم ممارسة أنشطتها بطريقة تقلل أو تزيل التأثيرات السالبة وتعظم التأثيرات الموجبة، وتبني المؤسسة لبرنامج للخفض من المخلفات الخطرة والانعكاسات السلبية ووضع استراتيجيات لتحسين الأداء البيئي .

**البعد الاجتماعي:** تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل او خارج الموقع الذي تعمل به، والمساهمة الاجتماعية .

## الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية

دراسة (فراحتية، 2021) بعنوان "دور الادارة الإلكترونية في تمكين العاملين-دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين الإداريين في جامعة المسيلة، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم استطلاع عينة قصدية من العاملين والبالغ عددهم (124) واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بإدارة الكلية كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في تمكين العاملين الإداريين في جامعة المسيلة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة في تمكين العاملين الإداريين في جامعة المسيلة .

دراسة (مصطفى، 2021) بعنوان "دور الادارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية" .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها المتنوعة التي تشمل (إدارة التخطيط الإلكترونية، إدارة المعرفة الإلكترونية، إدارة الوثائق الإلكترونية، إدارة الاجتماعات الإلكترونية، إدارة الخدمات الإلكترونية) في تحسن جودة الخدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، في حين تمثل مجتمع الدراسة في العاملين من ذوي الاختصاص وذوي المستويات الإشرافية والإدارية بهيئة التقاعد الفلسطينية، والبالغ عددهم (142) موظفاً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: وجود أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من إدارة المعرفة، وإدارة الإلكترونية، وإدارة الوثائق الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة من قبل هيئة التقاعد الفلسطينية، بينما لم يكن لكل من إدارة الاجتماعات الإلكترونية، وإدارة التخطيط الإلكترونية، وإدارة الخدمات الإلكترونية أي أثر معنوي في تحسين جودة المقدمة من قبل الهيئة

وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز هيئة التقاعد الفلسطينية على تطوير إدارة الخدمات الإلكترونية، باعتبارها أحد أهم المحاور نحو التوجه لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل متكامل، إذا يتوجب على الهيئة ضرورة تركيز الجهود على تطوير تطبيقات خاصة يتم ردها بمعارف وخبرات العاملين، وتطويرها بما يحقق احتياجات المستفيدين .

**دراسة (عبد القادر 2021) بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد ريس .**

هدفت الدراسة التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية بئر مراد ريس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وبينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، كتوصية، أكدت الدراسة على التكوين وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة للموظفين، وإشراكهم في جهود التطوير والتحسين، وكما ألححت على ضرورة تكييف التطبيقات والعتاد المستخدم مع واقع الإدارة العمومية وتوحيد طرق العمل المستخدمة من أجل الرفع في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

دراسة (اجميل، 2020) بعنوان "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر وعلاقته بتنمية الإبداع لدى المعلمين فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مصادرها الأولية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مديري مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى إبداع معلمي مدارس الوسط العربي كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع تطبيق مديري المدارس للإدارة الإلكترونية وبين مستوى إبداع المعلمين فيها.

دراسة (محمد/أحمد عبد العزيز/ محمد الخطيب، 2020) بعنوان "واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات

استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة الذين يشغلون الوظائف الإدارية والذي يبلغ عددهم (178)، واستخدم الباحثون أسلوب المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

وجود موافقة بدرجة كبيرة من الباحثين على توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي 76.2 %، ووجود موافقة بدرجة كبيرة من الباحثين على وجود مستوى بدرجة كبيرة في تحقيق جودة الأداء المؤسسي بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (75.1) %، ويوجد علاقة ذات دلالة احصائية

عند مستوى الدلالة بين درجة توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تحفيز الموظفين المتميزين مادياً في مجال الإدارة الإلكترونية، ضرورة توفير الدعم المالي للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية وخاصة في مجال التصميم وتطوير البرامج الإلكترونية، ضرورة الاهتمام في عملية الإنفاق على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على ذلك .

**دراسة (محمود محمد الدويري، 2019) بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن في ضوء عمليات إدارة المعرفة"**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن تقديرات أفراد الدراسة للدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الحكومية كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بين فئات الخبرة ولصالح الفئات أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات

مقارنة بفئة الخبرة أكثر من 10 سنوات في ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات.

**دراسة (الأقرع 2019) بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية"**

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وقد تم استخدام المنهج التحليلي والاستبانة كما أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية لها أثر هام في أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وجود علاقة موجبة مرتفعة ما بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الإداء الوظيفي، مما يدل على أن هناك أثر مباشر في دور الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وجود إثر ايجابي بين الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية خاصة في مجالات تسهيل الاتصالات وكفاءة العمليات الإدارية، وحفظ المعلومات ومعالجتها، وسرعة إيصال المعلومات وغيرها

**دراسة (الحسن، محمد الماجي 2019)، بعنوان "فاعلية تطبيق الادارة الكترونية على الاداء الإداري : دراسة حالة بنك الخرطوم في الفترة بين (2016\2017)"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتاريخي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج : أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تقوية الاتصال بين المستويات الإدارية بالبنك، وأن التطبيقات الإلكترونية بالبنك تسهل عملية الاتصال بين البنك والعملاء، من توصيات الدراسة ضرورة تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية

في كافة البنوك والشركات لضمان تطبيق الدقة والسرعة في اعم .كذلك أوصت الدراسة باتباع نظام الكتروني يحمي البيانات والمعلومات من الضياع والتف وتقديمها عند الحاجة.

**دراسة ( الشهري،2018) بعنوان " درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة  
المجاردة وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي "**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة وأثرها في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة من(291)

وتوصلت الدراسة إلى النتائج والتي أهمها: حصل محور تطبيق الإدارة الإلكترونية على درجة متوسطة وعلى مستوى الأبعاد، حصل بعد التطبيق الإلكتروني على أعلى متوسط بدرجة كبيرة يليه الرقابة والتقييم، ثم التنظيم الإلكتروني، وأخيراً التخطيط الإلكتروني، وجميعها بدرجة متوسطة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية (متوسطة): ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين جوانب تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين تحسين الأداء المدرسي .

**دراسة (العقابي، والربيعي، 2018) بعنوان "تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين  
الأداء الوظيفي للموارد البشرية-بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة "**

سعت الدراسة إلى تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل ب المتطلبات الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمالية، والأمنية والتي تعد نمط الإدارة التقليدية، وشملت عينة الدراسة (132) شخص يشغلون منصب مدير عام، معاون مدير عام، ومدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب وموظفي قسم إدارة الموارد البشرية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

وتوصل الباحث في إلى نتائج التحليل إلى أن توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية المقترحة بدرجة عالية يؤدي بالنتيجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة بنجاح أكبر، وأن استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة يؤدي إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة بنجاح أكبر.

أما أهم التوصيات فقد تركزت على نشر الوعي والثقافة الإلكترونية بين العاملين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة، التأمين العراقية العامة لما لها من تأثير نفسي لتقبل التغييرات التكنولوجية الحديثة، ووضع خطط بديلة للإدارات الإلكترونية، لاستخدامها مباشرة في وقت الحاجة، وإعداد خط الإلكترونية، فعالة لتدريب وتأهيل القيادات الإدارية على ضرورة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**دراسة عبد المطلب ( 2018 ) بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي - جامعة المنصورة".**

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي بجامعة المنصورة، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية في تحديد مفردات الدراسة والذي بلغ عددهم 280 مفردة.

وقد استخدم الباحث قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات الدراسة، والمتمثلة في الإدارة، الإلكترونية (المتغير المستقل)، والأداء الوظيفي (المتغير التابع)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وبعضها البعض عند مستوى معنوية 1%، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الأداء الوظيفي وبعضها البعض عند مستوى معنوية 1%، كذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد الأداء الوظيفي.

دراسة (فيتا، وأحمد جالس، 2016) بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية على الخدمات المصرفية العاملة في السودان : بنك السوداني نموذجاً"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الادارة الالكترونية ونظم المعلوماتي والاتصال ومدى مساهمتها في تطوير الخدمة المصرفية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي ثم جمع معلوماته من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن نتائج المهمة في الدراسة ما يلي:

أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية وتطور الخدمة المصرفية، وأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الالكترونية وإدارة المعلومات والادارات واقسام المصرف ونتائج الخدمات المصرفية، وكذلك أظهرت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الادارة الالكترونية وبين نجاح الخدمات وقدرتها في التعامل مع تقنية المعلومات، وأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التقنية وتطبيق الادارة الالكترونية وقدرة العاملين على التعامل معها

#### الدراسات الأجنبية :

دراسة (Mudholkar & Khasi, 2020) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري وزارة التربية والتعليم في الهند، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسات الظاهرة كما هي في الواقع. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على (207) موظفاً في المدارس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإدارة

الإلكترونية ساهمت في تحسين الأداء الإداري، كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتدريب العاملين على أنظمة الإدارة الإلكترونية .

**(دراسة Abdul Sattar et al, 2020) بعنوان: واقع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية**

**ودورها في تحسين الأداء**

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعة التقنية الشمالية / تشكيلات كركوك، تم تصميم استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتمد البحث على برنامج Spss24 و Excel في تحليل البيانات. تم اختيار تكوينات الجامعة التقنية الشمالية / كركوك كمجتمع الدراسة، وتم توزيع 40 نموذج عينة للدراسة، وتم استرجاع جميع الاستبانات، وتوصل البحث إلى أن الجامعة تمتلك متطلبات بشرية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين أن نسبة حيازتها للمتطلبات المالية والإدارية والفنية ضعيفة وغير كافية إلى حد ما لتنفيذ الإدارة الإلكترونية.

**دراسة (Ridha & Abdulrahman, 2018) بعنوان: امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في**

**جامعة جيهان**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية في جامعة جيهان - أربيل في إقليم كردستان من خلال المناقشات وقائمة المراجعة وقراءة الوثائق الخاصة بالجامعة، حيث تم إعداد استبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (151) من العاملين في الجامعة، وكذلك مقارنة هذه الجامعة بخبرات الجامعات الإقليمية والدولية التي لها تاريخ طويل في مجال الإدارة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فائدة كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في العديد من جوانب النشاط الإداري للجامعة، إلا

أن هذه الفوائد قد تنطوي على بعض السلبيات التي يمكن تجاوزها عند استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل فعال، ووجود بنية تحتية جيدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أظهرت النتائج أن المتطلبات البشرية الأكثر أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية يليها، المتطلبات المالية، ثم المتطلبات التكنولوجية.

**دراسة (Fan and Yang, 2015) بعنوان دراسة حول جودة خدمات الحكومة الإلكترونية:**

#### **التكامل بين الخدمات الإلكترونية والتقليدية**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المحددة لجودة خدمات الحكومة الإلكترونية، وسبل تحقيق التكامل بين الخدمات الإلكترونية والخدمات التقليدية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم جمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (336) من الأشخاص الذين يستخدمون نظام الحكومة الإلكترونية. توصلت الدراسة إلى أن تصور المستخدمين حول جودة الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية له تأثير كبي على رضا الجمهور. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام الخدمات الإلكترونية على نطاق أوسع، وبموازاة تقديم الخدمات بالطرق التقليدية، لتحقيق أعلى درجات الرضا لمتلقي الخدمة.

**دراسة (Abdullah and Danila, 2015) بعنوان: نوايا المواطنين نحو استخدام خدمات**

#### **الحكومة الإلكترونية**

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف نوايا المواطنين نحو استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية، وقامت الدراسة بتقديم إطار يجمع بين نموذج قبول التقنية (TAM) ونظرية التخطيط للسلوك (TPB)، وعوامل نجاح نظم المعلومات (ISS) كأساس لدراسة العوامل التي تؤثر على اتجاهات المستخدمين من استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية، في الاعتماد على نموذج الحكومة

الالكترونية المقترح الذي يأخذ في الحسبان الابتكار الشخصي، وإدراك المنافع من الخدمات الحكومية الالكترونية، وسهولة استخدام التقنية وتوصلت الدراسة إلى أن برنامج الحكومة الالكترونية في ماليزيا تأخذ بالاعتبار سهولة الاستخدام والتفاعل مع احتياجات ومتطلبات المواطنين العملاء، بالإضافة إلى تحسين مستوى مشاركة المواطنين بطريقة ديموقراطية. ومن أهم التوصيات ضرورة استرشاد صانعي القرارات بالنموذج المقترح في هذه الدراسة من أجل تحسين خدمات الحكومة الالكترونية في ماليزيا.

دراسة (Verdegem & Verley, 2009) بعنوان: دور التقنيات ووسائل الاتصالات في

#### تقديم الخدمات الحكومية للمتعاملين معها

هدفت الدراسة إلى البحث في دور التقنيات ووسائل الاتصالات لتتمكن من تقديم الخدمات الحكومية للمتعاملين معها بصورة أكثر كفاءة ضمن معايير محددة. وكذل هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير الخدمات الحكومية على متلقيها أو المستفيدين منها من خلال نموذج نظري تم اختبار بياناته على خمسة مواقع حكومية في دولة بلجيكا، وقدمت الدراسة اطار عام لقياس رضا متلقي الخدمة، وتوصلت الدراسة إلى حصر المؤشرات التي كان لها الأثر الأكبر على رضا متلقي الخدمات الالكترونية وهي (البنية التحتية، توافر الخدمة، الوعي، التقنية، أخلاقيات الزبون، الأمن، المحتوى وقابلية الاستخدام). وبينت الدراسة أهمية توافر المعلومات والخدمات في نقطة مركزية واحدة تتمثل من خلال موقع الحكومة الالكترونية، بحيث يسهل الوصول إلى الخدمات والمعلومات الموثوق بها.

دراسة (Fang-Ming, et .al, 2009) بعنوان: التعرف على الكفاءة والرضا عن السجلات

### الإلكترونية في نظم الإدارة والحكومة الإلكترونية في تايوان

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة والرضا عن السجلات الإلكترونية في نظم الإدارة والحكومة الإلكترونية في تايوان، وشملت عينة الدراسة (2549) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك رضا لدى المتعاملين مع السجلات الإلكترونية من حيث طريقة حفظها وتخزينها، الإجراءات الإدارية المتبعة في حفظ هذه السجلات تتسم بالكفاءة. كما بينت النتائج أن هذه الطريقة أسهمت في التغلب على ببطء الإجراءات المتبعة وتعقدها.

دراسة (Chatfield, 2009) بعنوان: تأثير الحكومة الإلكترونية تؤثر على الأداء الحكومي

### والخدمة العامة

جاءت الدراسة للتركيز على الجدل حول ما إذا كانت الحكومة الإلكترونية تؤثر على الأداء الحكومي والخدمة العامة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين إصلاح الخدمة العامة من خلال الحكومة الإلكترونية وأداء الحكومة الفعلية، وأشارت النتائج إلى أن هذه الدراسة تعد مساهمة هامة إلى الأدبيات البحثية المتنامية عن الحكومة الإلكترونية وبشكل خاص على إصلاح عملية الخدمة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها البحث في الإدارة الإلكترونية، والأداء المؤسسي، وكانت هذه الدراسات تتراوح بين ربط تطبيق الإدارة الإلكترونية بمتغيرات أخرى مثل (تمكين العاملين، وجودة الخدمات، والأداء الوظيفي، وتنمية الإبداع).

وكذلك فقد كانت الدراسات السابقة، وتبعاً لموضوع الدراسة تعتمد الاستبانة في إجراء الدراسة، نظراً لطبيعة الموضوع وتتاسبه مع إجراءات تطبيق الاستبانة لجمع البيانات.

وقد كانت الدراسات السابقة على النحو الآتي:

تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (فراحتية، 2021) التي بحثت في الادارة الالكترونية وتمكين العاملين، وتختلف مع دراسة (مصطفى، 2021) التي بحثت في دور الادارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات، وتختلف مع دراسة (عبد القادر، 2021) و(الأفرع، 2019) و(العقابي والربيعي، 2018) و(عبد المطلب، 2018) التي هدفت البحث في أثر الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، وتختلف مع دراسة (اجميل، 2020) التي بحثت العلاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية وتنمية الإبداع، ودراسة (الدويري، 2019) التي بحثت في تطبيق الادارة الالكترونية في ضوء عمليات ادارة المعرفة، ودراسة (الماجي، 2019) ودراسة (الشهري، 2018) و دراسة (Mudeedad Mudholkar & Khasi, 2020) التي بحثت في فاعلية تطبيق الادارة الالكترونية على الأداء الإداري، و دراسة (Ridha & Abdulrahman, 2018) التي بحثت في فوائد تطبيق الادارة الالكترونية

في حين تتفق مع دراسة (الخطيب، 2020) و (دراسة - Abdul Sattar Salim Awadh Al- Jubory 2020) التي بحثت في العلاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية وجودة الأداء المؤسسي

وكذلك تختلف مع دراسة (فراحتية، 2021) و(عبد المطلب، 2018) دراسة ( Ridha & Abdulrahman, 2018) التي تم تطبيقها على الجامعات، ودراسة (اجميل، 2020) و(الدويري، 2019) و(الشهري، 2018) التي تم تطبيقها على المدارس وتختلف مع دراسة (العقابي والربيعي، 2018) التي تم تطبيقها على شركات التأمين

في حين تتفق مع دراسة (مصطفى، 2021) ودراسة (الخطيب، 2020) التي تم تطبيقها على هيئة حكومية فلسطينية.

وتتفق مع دراسة (فراحتية، 2021) ودراسة (مصطفى، 2021) ودراسة (عبد القادر، 2021) و(اجميل، 2020) (الخطيب، 2020) و(الدويري، 2019) و(العقابي والربيعي، 2018) و(عبد المطلب، 2018) دراسة (Mudeedad Mudholkar & Khasi, 2020) دراسة Abdul Sattar Salim Awadh Al-Jubory 2020 في استخدام الاستبانة والمنهج الوصفي.

وتختلف مع دراسة (الماجي، 2019) التي اتبعت المنهج الوصفي والتاريخي.

**استفادات الباحثة من الدراسات السابقة في:**

- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).
- إثراء الإطار النظري.
- تحديد مفهوم الإدارة الالكترونية وأبعادها.
- تحديد مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده.
- التعرف على أبعاد ومنهجية الدراسة.

**تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:**

- تحديد هدف الدراسة الحالية في بحث العلاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية والأداء المؤسسي.

- تحديد مجتمع الدراسة، وعينتها من خلال تطبيقها على عدد من الوزارات الفلسطينية خلال العام 2022.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل، وصفاً تفصيلياً لإجراءات الدراسة الميدانية، حيث ناقش المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة إضافة إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، ومدى صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وانتهى الفصل بالأساليب الإحصائية الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تحاول من خلاله وصف الظاهرة التي تدرسها، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

**1. المصادر الثانوية:** لجأت الباحثة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في المصادر والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، وكذلك الدراسات السابقة (الرسائل العلمية، والأبحاث المحكمة) التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ لمعالجة الإطار النظري.

**2. المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة والتي صممت خصيصا لجمع البيانات..

### مجتمع الدراسة:

بناء على طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في وزارات (التنمية الاجتماعية، الزراعة، الاقتصاد، النقل والمواصلات، التربية والتعليم، التعليم العالي والبحث العلمي) في محافظة رام الله والبيرة، والجدول (1.3) يوضح مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1.3) مجتمع الدراسة

النسبة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الموزعة	عدد الموظفين	الوزارة
18.7%	42	42	705	وزارة التنمية الاجتماعية
19.1%	43	44	735	وزارة الزراعة
11.1%	25	25	415	وزارة الاقتصاد الوطني
10.2%	23	22	363	وزارة النقل والمواصلات
22.7%	51	54	896	وزارة التربية والتعليم
18.2%	41	47	789	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
100.0%	225	234	3903	المجموع

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة غير عشوائية ميسرة، حيث تم توزيع الاستبانات على (234) موظفاً وموظفة في الوزارات سابقة الذكر بنسبة (6%) من مجتمع الدراسة، وذلك وفقاً للأسس العلمية التي طورها كريس ومورجان حول حجم العينة المناسب تبعاً لحجم المجتمع (kerjcie & morgan, 1970)، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (225) بنسبة استرداد (96.1%)، والجدول (2.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
1.	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	13.8%
		5- أقل من 10 سنوات	33	14.7%
		10 سنوات فأكثر	161	71.6%
		<b>المجموع</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
2.	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	41	18.2%
		بكالوريوس	137	60.9%
		دراسات عليا	47	20.9%
		<b>المجموع</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>
3.	المسمى الوظيفي	مدير	84	37.3%
		رئيس قسم	85	37.8%
		موظف	56	24.9%
		<b>المجموع</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

## 4.3 أداة الدراسة

### 1.4.3. بناء الأداة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وقامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وصياغة محتواها في شكل عبارات لغتها سهلة وقصيرة حيث اشتملت الأداة بصورتها الأولية على (55) فقرة موزعة على محورين رئيسيين الأول (الإدارة الالكترونية 39 فقرة) والثاني (الأداء المؤسسي 16 فقرة)، حيث أعطي لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً مدرجاً.

2. عرض الاستبانة على المشرف لأخذ رأيه ثم تعديلها بناء على ملحوظاته.

3. عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين، ومن لهم اهتمام في هذا الميدان، والأخذ بآرائهم وملحوظاتهم.

حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية، من ثلاثة أقسام رئيسية: (ملحق رقم 2)

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (سنوت الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: مجالات الإدارة الالكترونية وأبعادها، والجدول (3.3) يبين عدد الفقرات تبعاً لمجالات الأنموذج المقترح بعد تحكيم الاستبانة.

جدول رقم (3.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال الإدارة الإلكترونية:

عدد الفقرات	المجال	م
10	التخطيط الإلكتروني	1
6	التنظيم الإلكتروني	2
5	التوجيه والقيادة الإلكترونية	3
5	الرقابة الإلكترونية	4
5	المتابعة والتقييم الإلكتروني	5
5	الاتصال الإلكتروني	6
5	التحفيز الإلكتروني	7

القسم الثالث: مجالات الأداء المؤسسي وأبعادها، والجدول (4.3) يبين عدد الفقرات تبعاً لمجالات الأنموذج المقترح بعد تحكيم الاستبانة.

جدول رقم (4.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال الأداء المؤسسي

عدد الفقرات	المجال	م
6	البعد المالي	1
7	بعد العمليات التشغيلية والداخلية	2
6	بعد التعلم والنمو	3
7	بعد العملاء	4
4	البعد الاجتماعي	5
4	البعد البيئي	6

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابة المبحوثين على فقرات الاستبانة، والجدول (5.3) يوضح ذلك:

جدول (5.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.

موافق بدرجة					الاستجابة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	2	3	4	5	الدرجة

### 2.4.3 صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وهي الاستبانة، بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من أهل الخبرة والاختصاص في الجامعات الفلسطينية وعددهم (5) محكماً ومحكمة (الملحق رقم 3)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة. وتبين للباحثة أن الاقتراحات المقدمة من المحكمين أقيمت على مجالات الاستبانة كما هي، في حين تم حذف البعض من الفقرات وتعديل وإضافة غيرها، بحيث أصبح عدد الفقرات (75) فقرة، موزعة على المجالات سابقة الذكر.

ثانياً: الاتساق الداخلي: Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق وتوافق كل سؤال من أسئلة الاستبانة مع المجال الذي ينتمي إليه هذا السؤال، وقد قامت الباحثة بحساب الصدق الداخلي للاستبانة على النحو الآتي:

■ صدق مقياس الإدارة الإلكترونية:

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (6.3).

جدول (6.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
التخطيط الإلكتروني			
1	توفر الوزارة بيئة مناسبة لعملية التخطيط الإلكتروني.	**0.659	0.000

0.000	**0.745	تشرك الوزارة الموظفين في التخطيط للبرامج الإلكترونية.	2
0.000	**0.603	تستخدم الوزارة قواعد بيانات إلكترونية.	3
0.000	**0.709	تستفيد الوزارة من الخطط الإلكترونية المقدمة.	4
0.000	**0.710	تشرك الوزارة رؤساء الأقسام والمدراء في تحديد أهدافها من خلال المشاركة الإلكترونية.	5
0.000	**0.538	تعلن الوزارة عن الخدمات التي تقدمها عبر الموقع الإلكتروني الخاص بها.	6
0.000	**0.749	تحدد الوزارة أهدافها آخذة في الاعتبار التطورات التكنولوجية المتسارعة لمواكبتها.	7
0.000	**0.765	تضع الوزارة خطة لإحلال العمل الإلكتروني مكان العمل الاعتيادي اينما كان ذلك ممكناً	8
0.000	**0.749	تعد الوزارة برامج تطويرية للموظفين باستخدام التقنيات الحديثة.	9
0.000	**0.790	تضع الوزارة خط متنوعة للاستجابة للظروف الطارئة للتأقلم معها.	10
<b>التنظيم الإلكتروني</b>			
0.000	**0.664	توفر الوزارة البرمجيات الإلكترونية المناسبة لتقديم الخدمات.	11
0.000	**0.788	ينوفر هيكلاً تنظيمياً مرناً يكفل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	12
0.000	*0.802	يمكن للموظفين ممارسة مهامهم الكترونياً دون معيقات.	13
0.000	**0.641	تهيئ المكاتب لاستخدام التقنيات الإلكترونية.	14
0.000	**0.739	تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح التي تحكم التعاملات الإلكترونية.	15
0.000	**0.643	توفر الوزارة للمواطنين حق الحصول على الخدمات الكترونياً.	16
<b>التوجيه والقيادة الإلكترونية</b>			
0.000	**0.789	تتيح الإدارة الإلكترونية لجميع الإداريين المشاركة في اتخاذ القرارات.	17
0.000	**0.542	ترود الموظفين بالقرارات والمخاطبات إلكترونياً.	18
0.000	**0.538	تعمل على سرعة إيصال القرارات الإدارية الكترونياً.	19
0.000	**0.600	تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الحصول على البيانات الإحصائية.	20
0.000	**0.622	تساهم الإدارة الإلكترونية في حل المشكلات الإدارية.	21
<b>الرقابة الإلكترونية</b>			
0.000	**0.564	تستخدم الرقابة الإلكترونية لمتابعة الدوام الرسمي للموظفين.	22
0.000	**0.600	تراقب دخول الموظفين وخروجهم الكترونياً.	23
0.000	**0.657	يتم تنفيذ تقييم الأداء الكترونياً.	24

25	تساهم الرقابة الالكترونية في تحديث بيانات ومعلومات الأداء.	**0.667	0.000
26	توفر التغذية الراجعة التقييم المستمر لأداء الموظفين إلكترونياً.	**0.646	0.000
<b>المتابعة والتقييم الالكتروني</b>			
27	تستفيد الوزارة من الإدارة الالكترونية في متابعة أداء الموظفين.	**0.717	0.000
28	توظف الوزارة الإدارة الالكترونية في تقييم الموظفين.	**0.658	0.000
29	تستفيد الوزارة من الإدارة الالكترونية في متابعة كل ما يحدث داخل المديرية.	**0.731	0.000
30	يساهم تقييم الأداء الالكتروني في تطوير البرامج التدريبية لدى الموظفين.	**0.782	0.000
31	يتم تخزين نتائج تقييم الأداء في قواعد بيانات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة	**0.642	0.000
<b>الاتصال الالكتروني</b>			
32	تتيح الوزارة للعاملين تبادل الخبرات والتعاون في مجال المعلومات والاتصالات.	**0.768	0.000
33	تشجع المجتمع على الاستفادة من التكنولوجيا المتوفرة في الوزارة.	**0.756	0.000
34	تسهل التواصل للموظفين عبر البريد الالكتروني.	**0.438	0.000
35	تتيح للمواطنين استخدام الانترنت بطريقة سليمة وصحيحة.	**0.610	0.000
36	تقدم الوزارة الاستشارات للمجتمع عبر الموقع الالكتروني للوزارة.	**0.630	0.000
<b>التحفيز الالكتروني</b>			
37	تقدم خطابات الشكر للموظفين إلكترونياً.	**0.614	0.000
38	توفر الدعم المادي لتشجيع الموظفين على استخدام الادارة الالكترونية.	**0.623	0.000
39	تشجع الموظفين على مواكبة التحديث والتجديد في الأنشطة الالكترونية.	**0.752	0.000
40	تحفز الموظفين على المشاركة العلمية من خلال موقعها الالكتروني.	**0.676	0.000
41	تحفز الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية الالكترونية.	**0.664	0.000

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (6.3) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة والجدول (7.3) يوضح ذلك.

جدول (7.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الإدارة الالكترونية مع الدرجة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
التخطيط الالكتروني * الدرجة الكلية	**0.890	0.000
التنظيم الالكتروني * الدرجة الكلية	**0.885	0.000
التوجيه والقيادة الالكترونية * الدرجة الكلية	**0.805	0.000
الرقابة الالكترونية * الدرجة الكلية	**0.769	0.000
المتابعة والتقييم الالكتروني * الدرجة الكلية	**0.811	0.000
الاتصال الالكتروني * الدرجة الكلية	**0.828	0.000
التحفيز الالكتروني * الدرجة الكلية	**0.773	0.000

تبيّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس الإدارة الالكترونية.

#### ■ صدق مقياس الأداء المؤسسي:

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما يبين ذلك الجدول (8.3).

جدول (8.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
<b>البعد المالي</b>			
1	تعتمد الوزارة استراتيجية تخفيض التكاليف في طرح خدماتها الالكترونية.	**0.664	0.000
2	تتوفر لدى الوزارة مصادر التمويل الكافية لتمويل متطلبات الادارة الالكترونية.	**0.531	0.000
3	تلتزم الوزارة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار).	**0.647	0.000
4	تحرص الوزارة على تنفيذ الخطة المالية بكفاءة.	**0.659	0.000
5	يوجد بالوزارة آليات رقابة مالية الكترونية تسهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.	**0.666	0.000

0.000	**0.785	تستثمر الوزارة جميع الموارد المالية بشكل يتمشى ورؤية الوزارة	6
<b>بعد العمليات التشغيلية والداخلية</b>			
0.000	**0.823	تركز الوزارة على اتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.	7
0.000	**0.800	يتم توزيع العمل بين الموظفين في الوزارة حسب الاختصاص وبعادلة نسبية.	8
0.000	**0.780	يتم التنسيق بين الوحدات الفرعية المختلفة إلكترونياً لإنجاز المهام المطلوبة.	9
0.000	**0.713	يساعد تطبيق الادارة الالكترونية الموظفين في الوزارة على الابتكار والإبداع.	10
0.000	**0.806	تهتم الوزارة بالمعلومات الراجعة من متلقي الخدمة لاستخدامها في عمليات التشغيل الداخلية.	11
0.000	**0.813	تمتلك الوزارة القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها.	12
0.000	**0.859	يتسم الأداء التشغيلي للوزارة بالكفاءة.	13
<b>بعد التعلم والنمو</b>			
0.000	**0.759	تقدم الوزارة الحوافز التشجيعية للموظفين لتطوير مهاراتهم الالكترونية.	14
0.000	**0.746	تخصص الوزارة ميزانية مناسبة لتأهيل وتطوير الموارد البشرية في التعامل مع الادارة الالكترونية.	15
0.000	**0.821	تهتم الوزارة باستمرار بالأفكار الجديدة والمتطورة التي تخدم عمل.	16
0.000	**0.801	تعمل الوزارة على الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة.	17
0.000	**0.775	تعمل الوزارة على وضع الخطط والمشاريع لتنمية وتطوير أعمالها وتبسيط إجراءاتها.	18
0.000	**0.834	يساعد الهيكل التنظيمي في الوزارة الموظفين في التطور والتعلم والنمو.	19
<b>بعد العملاء</b>			
0.000	**0.760	هناك رضا واضح من قبل طالبي الخدمات والمستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.	20
0.000	**0.681	تسعى الوزارة إلى تحقيق رضا طالبي الخدمات والمستفيدين من خلال الخدمات المقدمة لهم.	21
0.000	**0.739	تحرص الوزارة على فهم احتياجات طالبي الخدمات والمستفيدين.	22
0.000	**0.690	تستمع الوزارة لشكاوى طالبي الخدمات والمستفيدين وأخذها بعين الاعتبار ومعالجة الخلل بأسرع وقت ممكن.	23
0.000	**0.763	تسعى الوزارة إلى تبسيط إجراءاتها لكسب رضا طالبي الخدمات والمستفيدين.	24
0.000	**0.679	توفر الوزارة عدد كافٍ من الموظفين يتناسب مع عدد المستفيدين.	25
0.000	**0.795	توجد عدالة في تقديم الخدمات لطالبي الخدمات والمستفيدين	26

البعد الاجتماعي		
0.000	**0.698	تخصص الوزارة جزءاً من موازنتها لتمويل الأنشطة المجتمعية.
0.000	**0.600	تساهم الوزارة في تقديم الدعم لأسر الفقراء.
0.000	**0.730	تساهم الوزارة في دعم الموظفين العاملين فيها ومساندتهم.
0.000	**0.513	توفر الوزارة المواصلات للموظفين فيها.
البعد البيئي		
0.000	**0.711	تسعى الوزارة إلى زيادة المساحة الخضراء والحدائق العامة.
0.000	**0.745	تتابع الوزارة مستوى الرقابة الصحية في الوزارة من خلال الجولات التفتيشية.
0.000	**0.753	تقدم الوزارة المبادرات والأنشطة الاجتماعية التي تخدم المجتمع والبيئة.
0.000	**0.665	توفر الوزارة الحاويات وآليات التخلص من النفايات.

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (8.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة والجدول (9.3) يوضح ذلك.

جدول (9.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية.

المجال	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
البعد المالي * الدرجة الكلية	**0.843	0.000
بعد العمليات التشغيلية والداخلية * الدرجة الكلية	**0.939	0.000
بعد التعلم والنمو * الدرجة الكلية	**0.929	0.000
بعد العملاء * الدرجة الكلية	**0.882	0.000
البعد الاجتماعي * الدرجة الكلية	**0.809	0.000
البعد البيئي * الدرجة الكلية	**0.837	0.000

تبيّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الأداء المؤسسي.

### 3.4.3. ثبات الأداة:

تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (10.3):

#### ■ مقياس الإدارة الالكترونية

جدول رقم (10.3): معاملات ثبات مقياس الادارة الالكترونية وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التخطيط الالكتروني	225	10	0.932
التنظيم الالكتروني	225	6	0.893
التوجيه والقيادة الالكترونية	225	5	0.831
الرقابة الالكترونية	225	5	0.872
المتابعة والتقييم الالكتروني	225	5	0.918
الاتصال الالكتروني	225	5	0.839
التحفيز الالكتروني	225	5	0.909
الدرجة الكلية	225	41	0.970

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية بلغ (97%) عند الدرجة الكلية وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج.

## ■ مقياس الأداء المؤسسي

جدول رقم (11.3): معاملات ثبات مقياس الأداء المؤسسي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
البعد المالي	225	6	0.869
بعد العمليات التشغيلية والداخلية	225	7	0.935
بعد التعلم والنمو	225	6	0.919
بعد العملاء	225	7	0.922
البعد الاجتماعي	225	4	0.796
البعد البيئي	225	4	0.879
الدرجة الكلية	225	34	0.973

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية بلغ (97.3%) عند الدرجة الكلية وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج.

### 5.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة (واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة

نظر الموظفين) بأبعادها:

أ. التخطيط الالكتروني.

ب. التنظيم الالكتروني.

ت. التوجيه والقيادة الالكترونية.

ث. الرقابة الالكترونية.

ج. المتابعة والتقييم الالكتروني.

ح. الاتصال الالكتروني.

خ. التحفيز الالكتروني.

2. المتغير التابع: الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية بأبعادها:

أ. البعد المالي.

ب. بعد العمليات التشغيلية والداخلية.

ت. بعد التعلم والنمو.

ث. بعد العملاء.

ج. البعد الاجتماعي.

ح. البعد البيئي

### 6.3 حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من عام 2022 من شهر (شباط/فبراير - نيسان/أبريل)

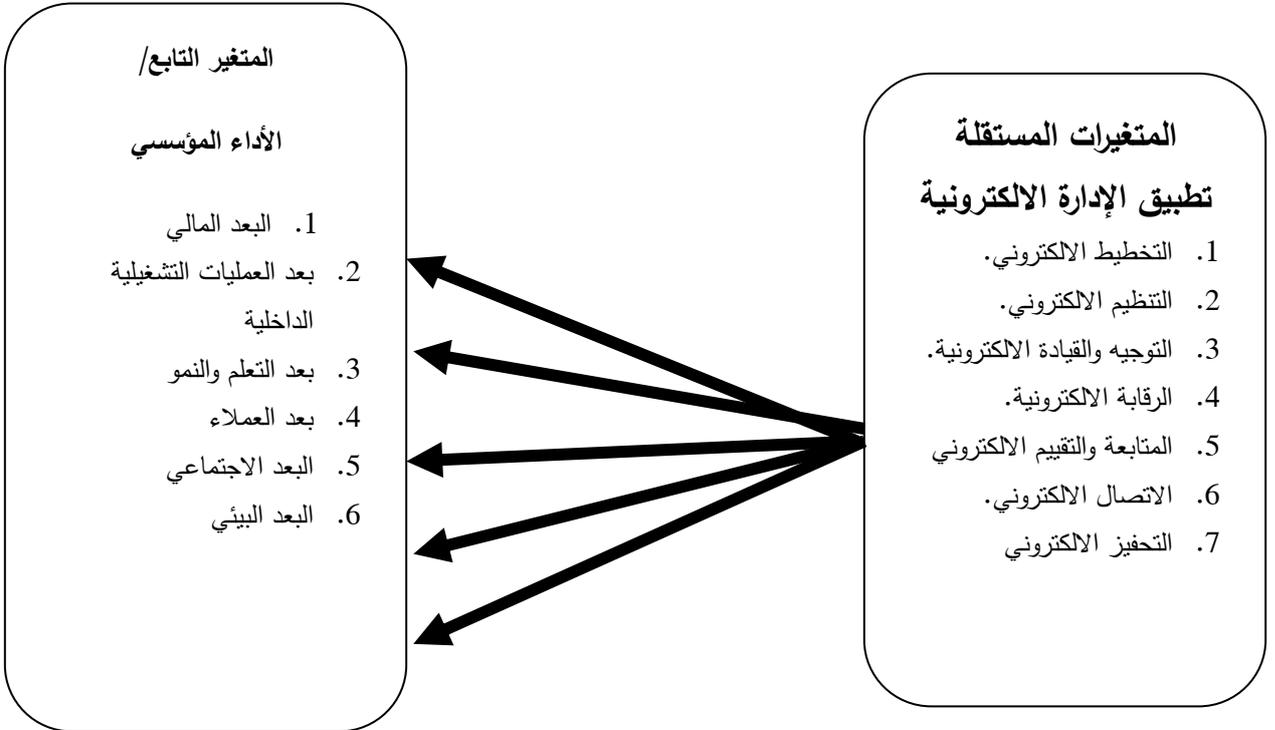
الحدود البشرية: الموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية.

الحدود المكانية: الضفة الغربية.

الحدود الموضوعية: الإدارة الالكترونية، الأداء المؤسسي، الوزارات الفلسطينية.

### 7.3 نموذج الدراسة:

الشكل (3.1) نموذج الدراسة



(إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (المراغي، 2012) ودراسة (غوانمة، 2013))

### 8.3 إجراءات جمع البيانات:

بعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين العاملين في الوزارات، واستغرقت عملية توزيع وتجميع ردود الاستبانات ما يقارب (10) أيام، حيث تم توزيع (234) استبانة، وتم استلام (225) استبانة صالحة للتحليل.

### 9.3 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (person) لمعرفة صدق فقرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد أعطيت الاستجابات التدرج الآتي:

جدول 12.3: المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة.

التقدير	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 46.8%	أقل من 2.34
متوسطة	من 46.8% - 73.4%	من 2.34 - 3.67
مرتفعة	73.4% فأكثر	3.67 فأكثر

حيث تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

طول الفترة = (الحد الأقصى للاستجابة - الحد الأدنى للاستجابة) / 3

وبما أن المقياس كان وفق تدرج ليكرت الخماسي، فإن:

طول الفترة = (5-1) / 3 ويساوي 1.33

وكذلك تم حساب النسبة المئوية وفق المعادلة الآتية:

النسبة المئوية = (الوسط الحسابي ÷ عدد البدائل) × 100%

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

#### نتائج سؤال الدراسة الأول:

ما مدى توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1.4): التكرارات والنسب المئوية لتوفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الرقم	عناصر البنية التحتية	متوفرة		غير متوفرة	
		%	#	%	#
1.	تتوفر الأجهزة اللازمة لتحقيق متطلبات الإدارة الالكترونية.	89.8%	202	9.8%	22
		0.4%	1		

2.	تتوفر شبكات الاتصالات اللازمة لتحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية.	190	%84.4	31	%13.8	4	%1.8
3.	لدى الوزارة منظومة اتصالات منطورة ذات جودة عالية.	171	%76	49	%21.8	5	%2.2
4.	تتوافر البرامج الإلكترونية المختلفة في حفظ واسترجاع الملفات.	169	%75.1	49	%21.8	7	%3.1
5.	تمتاز قواعد البيانات التي توفرها الإدارة الإلكترونية بالحدثة.	165	%73.3	52	%23.1	8	%3.6
6.	الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في المؤسسات الحكومية امانة	164	%72.9	57	%25.3	4	%1.8
7.	تتوفر شبكة اتصالات خاصة بالتعاملات الإلكترونية الحكومية تستخدم في ربط الجهات الحكومية بمركز بيانات التعاملات الإلكترونية الحكومية.	158	%70.2	58	%25.8	9	%4
8.	تتوافر برامج لمواجهة أي اختراق للنظام الإلكتروني.	158	%70.2	54	%24	13	%5.8

يتبين من الجدول (1.4) أن توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين من حيث (تتوفر الأجهزة اللازمة لتحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية) كان بأعلى نسبة بلغت (89.8%)، يليها (تتوفر شبكات الاتصالات اللازمة لتحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية) بنسبة بلغت (84.4%)، ثم (لدى الوزارة منظومة اتصالات منطورة ذات جودة عالية) بنسبة (76%).

### نتائج سؤال الدراسة الثاني:

ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة، المتابعة والتقييم، الاتصال، التحفيز) الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة، المتابعة والتقييم، الاتصال، التحفيز) الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الالكترونية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة، المتابعة والتقييم، الاتصال، التحفيز) الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الترتيب	التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرقم
الأول	مرتفع	0.811	3.983	الرقابة الالكترونية	4
الثاني	مرتفع	0.729	3.850	الاتصال الالكتروني	6
الثالث	مرتفع	0.767	3.749	التخطيط الالكتروني	1
الثالث م	مرتفع	0.794	3.749	التنظيم الالكتروني	2
الرابع	مرتفع	0.736	3.733	التوجيه والقيادة الالكترونية	3
الخامس	مرتفع	0.914	3.692	المتابعة والتقييم الالكتروني	5
السادس	متوسط	0.978	3.283	التحفيز الالكتروني	7
	مرتفع	0.674	3.724	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (2.4) أن واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.724) وانحراف معياري (0.674) وكانت الرقابة الالكترونية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.983) يليها الاتصال الالكتروني بمتوسط حسابي (3.850) ثم التخطيط الالكتروني والتنظيم الالكتروني بمتوسط حسابي (3.749) يليها التوجيه والقيادة الالكترونية بمتوسط حسابي (3.733) ثم المتابعة والتقييم الالكتروني بمتوسط حسابي (3.692) وفي المرتبة الأخيرة التحفيز الالكتروني (3.283) أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات تطبيق الإدارة الالكترونية فكانت كما يلي:

#### أولاً: تطبيق التخطيط الالكتروني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع تطبيق التخطيط الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.4):

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
2	تشرك الوزارة الموظفين في التخطيط للبرامج الإلكترونية.	4.049	0.803	28.2%	7.632	0.000	1	مرتفع
7	تحدد الوزارة أهدافها آخذة في الاعتبار التطورات التكنولوجية المتسارعة لمواكبتها.	3.938	0.948	29.2%	9.555	0.000	2	مرتفع
5	تشرك الوزارة رؤساء الأقسام والمدراء في تحديد أهدافها من خلال المشاركة الإلكترونية.	3.920	0.992	30.7%	7.113	0.000	3	مرتفع
3	تستخدم الوزارة قواعد بيانات إلكترونية.	3.742	0.874	19.8%	19.591	0.000	4	مرتفع
6	تعلن الوزارة عن الخدمات التي تقدمها عبر الموقع الإلكتروني الخاص بها.	3.684	1.074	25.3%	13.907	0.000	5	مرتفع
9	تعد الوزارة برامج تطويرية للموظفين باستخدام التقنيات الحديثة.	3.676	1.076	28.9%	9.396	0.000	6	متوسط
8	تضع الوزارة خطة لإحلال العمل الإلكتروني مكان العمل الاعتيادي ايما كان ذلك ممكناً	3.662	1.057	24.1%	14.845	0.000	7	متوسط
4	تستفيد الوزارة من الخطط الإلكترونية المقدمة.	3.511	1.078	23.4%	12.741	0.000	8	متوسط
1	توفر الوزارة بيئة مناسبة لعملية التخطيط الإلكتروني.	3.502	0.987	20.6%	15.407	0.000	9	متوسط
10	تضع الوزارة خطط متنوعة للاستجابة للظروف الطارئة للتأقلم معها.	3.502	0.987	29.3%	9.418	0.000	9	متوسط
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	3.749	0.767	20.5%	14.641	0.000		مرتفعة

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (3.4) أن واقع تطبيق التخطيط الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.749) وانحراف معياري (0.767)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (20.5%) مما يشير إلى اختلاف

استجابات المبحوثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة  $t$  (14.641) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات المبحوثين تختلف عن درجة المحايدة.

وحصلت الفقرة (2) على أعلى درجة في واقع تطبيق التخطيط الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (تشرك الوزارة الموظفين في التخطيط للبرامج الإلكترونية) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (7) التي تنص على (تحدد الوزارة أهدافها آخذة في الاعتبار التطورات التكنولوجية المتسارعة لمواكبتها) تليها الفقرة رقم (5) التي تنص على (تشرك الوزارة رؤساء الأقسام والمدراء في تحديد أهدافها من خلال المشاركة الإلكترونية) وحت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (1) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (توفر الوزارة بيئة مناسبة لعملية التخطيط الإلكتروني) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (10) التي تنص على (تضع الوزارة خطط متنوعة للاستجابة للظروف الطارئة للتأقلم معها) بدرجة متوسطة.

#### ثانياً: تطبيق التنظيم الإلكتروني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع تطبيق التنظيم الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التنظيم الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة $t$	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
11	توفر الوزارة البرمجيات الإلكترونية المناسبة لتقديم الخدمات.	4.031	0.937	23.3%	16.502	0.000	1	مرتفع
14	تهيئ المكاتب لاستخدام التقنيات الإلكترونية.	3.804	0.900	23.7%	13.409	0.000	2	مرتفع
13	يمكن للموظفين ممارسة مهامهم إلكترونياً دون معيقات.	3.698	1.012	27.4%	10.342	0.000	3	مرتفع
16	توفر الوزارة للمواطنين حق الحصول على الخدمات إلكترونياً.	3.698	1.008	27.3%	10.387	0.000	3	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
12	يتوفر هيكلاً تنظيمياً مرناً يكفل تطبيق الإدارة الالكترونية.	3.684	1.006	27.3%	10.208	0.000	4	مرتفع
15	تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح التي تحكم التعاملات الالكترونية.	3.578	1.037	29.0%	8.357	0.000	5	متوسط
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التنظيم الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	3.749	0.794	21.2%	14.144	0.000		مرتفع

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (4.4) أن واقع تطبيق التنظيم الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.749) وانحراف معياري (0.794)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (21.2%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة t (14.144) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف عن بدرجة المحايدة.

وحصلت الفقرة (11) على أعلى بدرجة في واقع تطبيق التنظيم الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (توفر الوزارة البرمجيات الالكترونية المناسبة لتقديم الخدمات) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (14) التي تنص على (تهيئ المكاتب لاستخدام التقنيات الالكترونية) تليها الفقرة رقم (13) التي تنص على (يمكن للموظفين ممارسة مهامهم الكترونياً دون معيقات) وحت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (15) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح التي تحكم التعاملات الالكترونية) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (12) التي تنص على (يتوفر هيكلاً تنظيمياً مرناً يكفل تطبيق الإدارة الالكترونية) بدرجة مرتفعة.

### ثالثاً: تطبيق التوجيه والقيادة الالكترونية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع تطبيق التوجيه والقيادة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التوجيه والقيادة الالكترونية في

الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
20	تساهم الادارة الالكترونية في تسهيل عملية الحصول على البيانات الإحصائية.	3.898	0.942	24.2%	14.300	0.000	1	مرتفعة
19	تعمل على سرعة إيصال القرارات الإدارية إلكترونياً.	3.858	0.944	24.5%	13.636	0.000	2	مرتفعة
21	تساهم الإدارة الالكترونية في حل المشكلات الإدارية.	3.791	0.874	23.1%	13.574	0.000	3	مرتفعة
18	تزداد الموظفين بالقرارات والمخاطبات إلكترونياً.	3.689	0.931	25.2%	11.097	0.000	4	مرتفعة
17	نتيح الإدارة الالكترونية لجميع الإداريين المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.431	1.063	31.0%	6.083	0.000	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التوجيه والقيادة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	3.733	0.736	19.7%	14.954	0.000		مرتفعة

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (5.4) أن واقع تطبيق التوجيه والقيادة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.733) وانحراف معياري (0.736)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (19.7%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة t (14.954) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف عن درجة المحايدة.

وحصلت الفقرة (20) على أعلى درجة في واقع تطبيق التوجيه والقيادة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (تساهم الادارة الالكترونية في تسهيل

عملية الحصول على البيانات الإحصائية) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (19) التي تنص على (تعمل على سرعة إيصال القرارات الإدارية إلكترونياً) تليها الفقرة رقم (21) التي تنص على (تساهم الإدارة الإلكترونية في حل المشكلات الإدارية) وبت درجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (17) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تتيح الإدارة الإلكترونية لجميع الإداريين المشاركة في اتخاذ القرارات) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (18) التي تنص على (تزود الموظفين بالقرارات والمخاطبات إلكترونياً) بدرجة مرتفعة.

#### رابعاً: تطبيق الرقابة الإلكترونية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع تطبيق الرقابة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (6.4):

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الرقابة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
22	تستخدم الرقابة الإلكترونية لمتابعة الدوام الرسمي للموظفين.	4.347	0.842	19.4%	23.979	0.000	1	مرتفعة
23	تراقب دخول الموظفين وخروجهم إلكترونياً.	4.342	0.798	18.4%	25.229	0.000	2	مرتفعة
25	تساهم الرقابة الإلكترونية في تحديث بيانات ومعلومات الأداء.	3.853	1.035	26.9%	12.362	0.000	3	مرتفعة
26	توفر التغذية الراجعة التقييم المستمر لأداء الموظفين إلكترونياً.	3.693	1.098	29.7%	9.476	0.000	4	مرتفعة
24	يتم تنفيذ تقييم الأداء إلكترونياً.	3.680	1.163	31.6%	8.771	0.000	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الرقابة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	3.983	0.811	20.4%	18.178	0.000		مرتفعة

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (6.4) أن واقع تطبيق الرقابة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.983) وانحراف معياري (0.811)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (20.4%) مما يشير إلى اختلاف

استجابات المبحوثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة t (18.178) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات المبحوثين تختلف عن درجة المحايدة. وحصلت الفقرة (22) على أعلى درجة في واقع تطبيق الرقابة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (تستخدم الرقابة الالكترونية لمتابعة الدوام الرسمي للموظفين) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (23) التي تنص على (تراقب دخول الموظفين وخروجهم إلكترونياً) تليها الفقرة رقم (25) التي تنص على (تساهم الرقابة الالكترونية في تحديث بيانات ومعلومات الأداء) وحت بدرجة مرتفعة. بينما حصلت الفقرة (24) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (يتم تنفيذ تقييم الأداء إلكترونياً) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (26) التي تنص على (توفر التغذية الراجعة التقييم المستمر لأداء الموظفين إلكترونياً) بدرجة مرتفعة.

#### خامساً: تطبيق المتابعة والتقييم الالكتروني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع تطبيق المتابعة والتقييم الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (7.4):

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق المتابعة والتقييم الالكتروني في

الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب
31	مرتفعة	3.809	1.041	27.3%	11.655	0.000	1
27	مرتفعة	3.738	1.097	29.3%	10.089	0.000	2
30	مرتفعة	3.680	0.975	26.5%	10.461	0.000	3
29	متوسطة	3.667	1.039	28.3%	9.621	0.000	4
28	متوسطة	3.569	1.112	31.2%	7.671	0.000	5
الدرجة الكلية لواقع تطبيق المتابعة والتقييم الالكتروني		3.692	0.914	24.8%	11.362	0.000	مرتفعة

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (7.4) أن واقع تطبيق المتابعة والتقييم الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.692) وانحراف معياري (0.914)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (24.8%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة t (11.362) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف عن درجة المحايدة.

وحصلت الفقرة (31) على أعلى درجة في واقع تطبيق المتابعة والتقييم الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (يتم تخزين نتائج تقييم الأداء في قواعد بيانات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (27) التي تنص على (تستفيد الوزارة من الإدارة الالكترونية في متابعة أداء الموظفين) تليها الفقرة رقم (30) التي تنص على (يساهم تقييم الأداء الالكتروني في تطوير البرامج التدريبية لدى الموظفين) وجاءت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (28) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (توظف الوزارة الإدارة الالكترونية في تقييم الموظفين) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (29) التي تنص على (تستفيد الوزارة من الإدارة الالكترونية في متابعة كل ما يحدث داخل المديرية) بدرجة متوسطة.

#### سادساً: تطبيق الاتصال الالكتروني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع تطبيق الاتصال الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (8.4):

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الاتصال الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
34	تسهل التواصل للموظفين عبر البريد الالكتروني.	4.080	0.746	18.3%	21.724	0.000	1	مرتفعة
35	تتيح للمواطنين استخدام الانترنت بطريقة سليمة وصحيحة.	3.920	0.867	22.1%	15.908	0.000	2	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
33	تشجع المجتمع على الاستفادة من التكنولوجيا المتوفرة في الوزارة.	3.831	0.972	25.4%	12.827	0.000	3	مرتفعة
32	تتيح الوزارة للعاملين تبادل الخبرات والتعاون في مجال المعلومات والاتصالات.	3.729	0.969	26.0%	11.279	0.000	4	مرتفعة
36	تقدم الوزارة الاستشارات للمجتمع عبر الموقع الإلكتروني للوزارة.	3.689	1.082	29.3%	9.551	0.000	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الاتصال الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	3.850	0.729	18.9%	17.491	0.000		مرتفعة

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (8.4) أن واقع تطبيق الاتصال الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.850) وانحراف معياري (0.729)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (18.9%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة t (17.491) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف عن درجة المحايدة.

وحصلت الفقرة (34) على أعلى درجة في واقع تطبيق الاتصال الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (تسهيل التواصل للموظفين عبر البريد الإلكتروني) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (35) التي تنص على (تتيح للمواطنين استخدام الانترنت بطريقة سليمة وصحيحة) تليها الفقرة رقم (33) التي تنص على (تشجع المجتمع على الاستفادة من التكنولوجيا المتوفرة في الوزارة) وبت بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (36) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تقدم الوزارة الاستشارات للمجتمع عبر الموقع الإلكتروني للوزارة) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (32) التي تنص على (تتيح الوزارة للعاملين تبادل الخبرات والتعاون في مجال المعلومات والاتصالات) بدرجة مرتفعة.

## سابعاً: تطبيق التحفيز الالكتروني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع تطبيق التحفيز الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (9.4):

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التحفيز الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
41	تحفز الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية الالكترونية.	3.578	1.087	30.4%	4.364	0.000	1	متوسطة
39	تشجع الموظفين على مواكبة التحديث والتجديد في الأنشطة الالكترونية.	3.369	1.074	31.9%	0.290	0.772	2	متوسطة
40	تحفز الموظفين على المشاركة العلمية من خلال موقعها الالكتروني.	3.320	1.100	33.1%	5.152	0.000	3	متوسطة
37	تقدم خطابات الشكر للموظفين إلكترونياً.	3.124	1.286	41.2%	9.551	0.000	4	متوسطة
38	توفر الدعم المادي لتشجيع الموظفين على استخدام الادارة الالكترونية.	3.022	1.151	38.1%	1.451	0.148	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التحفيز الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	3.283	0.978	29.8%	4.335	0.000		متوسطة

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (9.4) أن واقع تطبيق التحفيز الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.283) وانحراف معياري (0.978)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (29.8%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة t (29.8) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف عن درجة المحايدة.

وحصلت الفقرة (41) على أعلى درجة في واقع تطبيق التحفيز الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (تحفز الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية الالكترونية) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (39) التي تنص على (تشجع

الموظفين على مواكبة التحديث والتجديد في الأنشطة الالكترونية) تليها الفقرة رقم (40) التي تنص على (تحفز الموظفين على المشاركة العلمية من خلال موقعها الالكتروني) وبت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (38) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (توفر الدعم المادي لتشجيع الموظفين على استخدام الادارة الالكترونية) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (37) التي تنص على (تقدم خطابات الشكر للموظفين الكترونياً) بدرجة متوسطة.

### نتائج سؤال الدراسة الثالث:

ما مستوى الأداء المؤسسي (البعد المالي، بعد العمليات التشغيلية والداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المؤسسي (البعد المالي، بعد العمليات التشغيلية والداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (10.4):

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المؤسسي (البعد المالي، بعد العمليات التشغيلية والداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرقم
الاول	متوسط	0.846	3.577	بعد العملاء	4
الثاني	متوسط	0.901	3.497	بعد العمليات التشغيلية والداخلية	2
الثالث	متوسط	0.824	3.477	البعد المالي	1
الرابع	متوسط	0.912	3.369	بعد التعلم والنمو	3
الخامس	متوسط	1.018	3.357	البعد البيئي	6
السادس	متوسط	0.926	3.270	البعد الاجتماعي	5
	متوسط	0.788	3.444	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (10.4) أن مستوى الأداء المؤسسي (البعد المالي، بعد العمليات التشغيلية والداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.444) وانحراف معياري (0.788) وكان بعد العملاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.577) يليها بعد العمليات التشغيلية والداخلية بمتوسط حسابي (3.497) ثم البعد المالي بمتوسط حسابي (3.477) يليها بعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي (3.369) ثم البعد البيئي بمتوسط حسابي (3.357) وفي المرتبة الأخيرة البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي (3.270).

أما النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات الأداء المؤسسي فكانت كما يلي:

#### أولاً: البعد المالي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى البعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (11.4):

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
3	تلتزم الوزارة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار).	3.707	1.028	27.7%	10.313	0.000	1	مرتفعة
5	يوجد بالوزارة آليات رقابة مالية إلكترونية تسهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.	3.556	1.109	31.2%	7.513	0.000	2	متوسطة
1	تعتمد الوزارة استراتيجية تخفيض التكاليف في طرح خدماتها الإلكترونية.	3.520	1.061	30.1%	7.352	0.000	3	متوسطة
4	تحرص الوزارة على تنفيذ الخطة المالية بكفاءة.	3.462	1.052	30.4%	6.590	0.000	4	متوسطة
6	تستثمر الوزارة جميع الموارد المالية بشكل يتماشى ورؤية الوزارة	3.444	0.995	28.9%	6.703	0.000	5	متوسطة
2	تتوفر لدى الوزارة مصادر التمويل الكافية لتمويل متطلبات الإدارة الإلكترونية.	3.173	1.106	34.9%	2.350	0.020	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى البعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	3.477	0.824	23.7%	8.684	0.000		متوسطة

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (11.4) أن مستوى البعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.477) وانحراف معياري (0.824)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (23.7%) مما يشير إلى اختلاف استجابات المبحوثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة t (8.684) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات المبحوثين تختلف عن درجة المحايدة.

وحصلت الفقرة (3) على أعلى درجة في البعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (تلتزم الوزارة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار)) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (6) التي تنص على (يوجد بالوزارة آليات رقابة مالية إلكترونية تسهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة) تليها الفقرة رقم (1) التي تنص على (تعتمد الوزارة استراتيجية تخفيض التكاليف في طرح خدماتها الإلكترونية) وجاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (2) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تتوفر لدى الوزارة مصادر التمويل الكافية لتمويل متطلبات الإدارة الإلكترونية) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (6) التي تنص على (تستثمر الوزارة جميع الموارد المالية بشكل يتماشى ورؤية الوزارة) بدرجة متوسطة.

#### ثانياً: بعد العمليات التشغيلية والداخلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى بعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (12.4):

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى بعد العمليات التشغيلية والداخلية في

الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
7	تركز الوزارة على اتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.	3.849	0.947	24.6%	13.447	0.000	1	مرتفعة
11	تهتم الوزارة بالمعلومات الراجعة من متلقي الخدمة لاستخدامها في عمليات	3.502	1.078	30.8%	6.989	0.000	2	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
	التشغيل الداخلية.							
9	يتم التنسيق بين الوحدات الفرعية المختلفة إلكترونياً لإنجاز المهام المطلوبة.	3.484	1.061	30.5%	6.848	0.000	3	متوسطة
10	يساعد تطبيق الادارة الالكترونية الموظفين في الوزارة على الابتكار والإبداع.	3.453	1.110	32.1%	6.129	0.000	4	متوسطة
13	يتسم الأداء التشغيلي للوزارة بالكفاءة.	3.444	1.043	30.3%	6.393	0.000	5	متوسطة
12	تمتلك الوزارة القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها.	3.427	1.046	30.5%	6.119	0.000	6	متوسطة
8	يتم توزيع العمل بين الموظفين في الوزارة حسب الاختصاص وبعدالة نسبية.	3.316	1.139	34.4%	4.156	0.000	7	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى البعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	3.497	0.901	25.8%	8.267	0.000		متوسطة

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (12.4) أن مستوى بعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.497) وانحراف معياري (0.901)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (25.8%) مما يشير إلى اختلاف استجابات المبحوثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة t (8.267) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات المبحوثين تختلف عن درجة المحايدة.

وحصلت الفقرة (7) على أعلى درجة في بعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (تركز الوزارة على اتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (11) التي تنص على (تهتم الوزارة بالمعلومات الراجعة من متلقي الخدمة لاستخدامها في عمليات التشغيل الداخلية) تليها الفقرة رقم (9) التي تنص على (يتم التنسيق بين الوحدات الفرعية المختلفة إلكترونياً لإنجاز المهام المطلوبة) وجاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (8) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (يتم توزيع العمل بين الموظفين في الوزارة حسب الاختصاص وبعدالة نسبية) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (12) التي تنص على (تمتلك الوزارة القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها) بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: بعد التعلم والنمو

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى بعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (13.4):  
جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى بعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب
18	متوسطة	3.618	0.994	27.5%	9.327	0.000	1
19	متوسطة	3.524	1.035	29.4%	7.598	0.000	2
16	متوسطة	3.440	1.051	30.6%	6.280	0.000	3
17	متوسطة	3.422	0.989	28.9%	6.407	0.000	4
14	متوسطة	3.107	1.164	37.5%	1.375	0.171	5
15	متوسطة	3.102	1.226	39.5%	1.251	0.212	6
	متوسطة	3.369	0.912	27.1%	6.069	0.000	

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (13.4) أن مستوى بعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.369) وانحراف معياري (0.912)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (27.1%) مما يشير إلى اختلاف

استجابات المبحوثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة t (6.069) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات المبحوثين تختلف عن درجة المحايدة.

وحصلت الفقرة (18) على أعلى درجة في بعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (تعمل الوزارة على وضع الخطط والمشاريع لتنمية وتطوير أعمالها وتبسيط إجراءاتها) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (19) التي تنص على (يساعد الهيكل التنظيمي في الوزارة الموظفين في التطور والتعلم والنمو) تليها الفقرة رقم (16) التي تنص على (تهتم الوزارة باستمرار بالأفكار الجديدة والمتطورة التي تخدم عمل) وبت درجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (15) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تخصص الوزارة ميزانية مناسبة لتأهيل وتطوير الموارد البشرية في التعامل مع الإدارة الالكترونية) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (12) التي تنص على (تقدم الوزارة الحوافز التشجيعية للموظفين لتطوير مهاراتهم الالكترونية) بدرجة متوسطة.

#### رابعاً: بعد العملاء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى بعد العملاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (14.4):

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى بعد العملاء في الوزارات الفلسطينية

من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
24	تسعى الوزارة إلى تبسيط إجراءاتها لكسب رضا طالبي الخدمات والمستفيدين.	3.742	0.894	23.9%	12.453	0.000	1	مرتفعة
22	تحرص الوزارة على فهم احتياجات طالبي الخدمات والمستفيدين.	3.702	1.020	27.6%	10.327	0.000	2	مرتفعة
23	تستمع الوزارة لشكاوى طالبي الخدمات والمستفيدين وأخذها بعين الاعتبار ومعالجة الخلل بأسرع وقت ممكن.	3.636	1.014	27.9%	9.406	0.000	3	متوسطة
21	تسعى الوزارة إلى تحقيق رضا طالبي الخدمات والمستفيدين من خلال	3.547	1.013	28.6%	8.097	0.000	4	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
	الخدمات المقدمة لهم.							
26	توجد عدالة في تقديم الخدمات لطالبي الخدمات والمستفيدين	3.542	1.030	29.1%	7.893	0.000	5	متوسطة
25	توفر الوزارة عدد كافٍ من الموظفين يتناسب مع عدد المستفيدين.	3.520	1.082	30.7%	7.210	0.000	6	متوسطة
20	هناك رضا واضح من قبل طالبي الخدمات والمستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.	3.347	1.112	33.2%	4.676	0.000	7	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى بعد العملاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	3.577	0.846	23.7%	10.222	0.000		متوسطة

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (14.4) أن مستوى بعد العملاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.577) وانحراف معياري (0.846)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (23.7%) مما يشير إلى اختلاف استجابات الباحثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة t (10.222) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات الباحثين تختلف عن درجة المحايدة.

وحصلت الفقرة (24) على أعلى درجة في بعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (تسعى الوزارة إلى تبسيط إجراءاتها لكسب رضا طالبي الخدمات والمستفيدين) وجاءت بدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (22) التي تنص على (تحرص الوزارة على فهم احتياجات طالبي الخدمات والمستفيدين) تليها الفقرة رقم (23) التي تنص على (تستمع الوزارة لشكاوى طالبي الخدمات والمستفيدين وأخذها بعين الاعتبار ومعالجة الخلل بأسرع وقت ممكن) وجاءت بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (20) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (هناك رضا واضح من قبل طالبي الخدمات والمستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (25) التي تنص على (توفر الوزارة عدد كافٍ من الموظفين يتناسب مع عدد المستفيدين) بدرجة متوسطة.

## خامساً: البعد الاجتماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى البعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (15.4):  
جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب	الدرجة
30	توفر الوزارة المواصلات للموظفين فيها.	3.480	1.126	32.4%	6.393	0.000	1	متوسطة
27	تخصص الوزارة جزءاً من موازنتها لتمويل الأنشطة المجتمعية.	3.324	1.198	36.0%	4.063	0.000	2	متوسطة
28	تساهم الوزارة في تقديم الدعم للأسر الفقراء.	3.178	1.189	37.4%	2.242	0.026	3	متوسطة
29	تساهم الوزارة في دعم الموظفين العاملين فيها ومساندتهم.	3.098	1.187	38.3%	1.235	0.218	4	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى البعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	3.270	0.926	28.3%	4.374	0.000		متوسطة

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (15.4) أن مستوى البعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.270) وانحراف معياري (0.926)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (28.3%) مما يشير إلى اختلاف استجابات المبحوثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة t (4.374) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات المبحوثين تختلف عن درجة المحايدة.

وحصلت الفقرة (30) على أعلى درجة في البعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (توفر الوزارة المواصلات للموظفين فيها) وجاءت بدرجة متوسطة، تليها الفقرة (27) التي تنص على (تخصص الوزارة جزءاً من موازنتها لتمويل الأنشطة المجتمعية).

بينما حصلت الفقرة (29) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تساهم الوزارة في دعم الموظفين العاملين فيها ومساندتهم) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (28) التي تنص على (تساهم الوزارة في تقديم الدعم لأسر الفقراء) بدرجة متوسطة.

#### سادساً: البعد البيئي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى البعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وذلك كما هو موضح في الجدول (16.4):  
جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الترتيب
34	متوسطة	3.484	1.126	32.3%	6.451	0.000	1
33	متوسطة	3.422	1.167	34.1%	5.429	0.000	2
31	متوسطة	3.271	1.313	40.2%	3.096	0.002	3
32	متوسطة	3.249	1.134	34.9%	3.292	0.001	4
	الدرجة الكلية لمستوى البعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين	3.357	1.018	30.3%	5.258	0.000	

N=225

Test Value = 3

يتضح من الجدول (16.4) أن مستوى البعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.357) وانحراف معياري (1.018)، وكان معامل الاختلاف عند الدرجة الكلية (30.3%) مما يشير إلى اختلاف استجابات المبحوثين بدرجة بسيطة، وقد بلغت قيمة t (5.258) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى أن استجابات المبحوثين تختلف عن درجة المحايدة.

وحصلت الفقرة (34) على أعلى درجة في البعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، والتي تنص على (توفر الوزارة الحاويات وآليات التخلص من النفايات) وجاءت بدرجة

متوسطة، تليها الفقرة (33) التي تنص على (تقدم الوزارة المبادرات والأنشطة الاجتماعية التي تخدم المجتمع والبيئة).

بينما حصلت الفقرة (32) على أقل درجة في التقديرات، والتي تنص على (تتابع الوزارة مستوى الرقابة الصحية في الوزارة من خلال الجولات التفتيشية) وجاءت بدرجة متوسطة، والفقرة (31) التي تنص على (تسعى الوزارة إلى زيادة المساحة الخضراء والحدائق العامة) بدرجة متوسطة.

#### نتائج سؤال الدراسة الرابع

هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم اختبار الفرضية الصفرية المنبثقة عنه:

#### الفرضية الأولى

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person\_Correlations) لاختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (18.4)

جدول رقم (18.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين
0.001	**0.866	

يتبين من الجدول (18.4) أنه يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.866) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة

إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كلما زاد تطبيق الإدارة الالكترونية زاد الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

وتم اختبار العلاقات بين الإدارة الالكترونية وكل مجال من مجالات الأداء المؤسسي على النحو الآتي:

### الفرضية الثانية

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person\_Correlations) لاختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (19.4)

جدول رقم (19.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين
0.001	**0.791	

يتبين من الجدول (19.4) أنه يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.791) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كلما زاد تطبيق الإدارة الالكترونية زاد البعد المالي في الوزارات الفلسطينية.

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

### الفرضية الثالثة

لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الالكترونية بعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person\_Correlations) لاختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (20.4)

جدول رقم (20.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين
0.001	**0.837	

يتبين من الجدول (20.4) أنه يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.837) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كلما زاد تطبيق الإدارة الالكترونية زاد بعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية.

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

#### الفرضية الرابعة

لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الالكترونية بعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person\_Correlations) لاختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (21.4)

جدول رقم (21.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين
0.001	**0.806	

يتبين من الجدول (21.4) أنه يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.806) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كلما زاد تطبيق الإدارة الالكتروني زاد بعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية.

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

## الفرضية الخامسة

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الالكترونية بعد العلاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person\_Correlations) لاختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العملاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (22.4)

جدول رقم (22.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العملاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العملاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين
0.001	**0.738	

يتبين من الجدول (22.4) أنه يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العملاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.738) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كلما زاد تطبيق الإدارة الالكتروني زاد رضا العملاء في الوزارات الفلسطينية.

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العملاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

## الفرضية السادسة

لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person\_Correlations) لاختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (23.4)

جدول رقم (23.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين
0.001	**0.680	

يتبين من الجدول (23.4) أنه يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.680) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كلما زاد تطبيق الإدارة الالكتروني زاد البعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية.

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

## الفرضية السابعة

لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person\_Correlations) لاختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (24.4)

جدول رقم (24.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الدلالة الإحصائية	قيمة (ر)	العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين
0.001	**0.669	

يتبين من الجدول (24.4) أنه يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.669) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كلما زاد تطبيق الإدارة الالكتروني زاد البعد البيئي في الوزارات الفلسطينية.

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج أسئلتها وتحليلها وصولاً إلى التوصيات.

فيما يلي ملخص لأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

#### ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

– استناداً لإجابات المبحوثين، فإن توفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين من حيث (توفر الأجهزة اللازمة لتحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية) كان بأعلى نسبة بلغت (89.8%)، يليها (توفر شبكات الاتصالات اللازمة لتحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية) بنسبة بلغت (84.4%)، ثم (لدى الوزارة منظومة اتصالات متطورة ذات جودة عالية) بنسبة (76%)، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس اتجاه واهتمام الوزارات بتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يتوفر فيها البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، واستخدامها في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، الخطيب، 2020) التي أظهرت درجة كبيرة من الموافقة على توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية، ودراسة

(Ridha & Abdulrahman, 2018) التي أظهرت وجود بنية تحتية جيدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.724) وانحراف معياري (0.674) وكانت الرقابة الإلكترونية في الترتيب الأول، يليها الاتصال الإلكتروني، ثم التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني، يليها التوجيه والقيادة الإلكترونية، ثم المتابعة والتقييم الإلكتروني، وفي المرتبة الأخيرة التحفيز الإلكتروني، وترى الباحثة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات يعتبر أمراً ضرورياً نظراً لزيادة عدد المديرية التي تغطي كامل الضفة الغربية، والتي تحتاج إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لزيادة قدرتها على التواصل مع المديرية وتعميم التعليمات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

إضافة إلى ذلك لارتباطها بتقديم أحسن الخدمات للمواطنين، وهو ما يتطلب إيجاد بيئة عمل تتنوع فيها المهارات والكفاءات الجاهزة والمعدة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بما يسمح التعرف على كل مشكلة يتم تحديدها، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة بما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (فراحتية، 2021) التي أظهرت درجة مرتفعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة، ولعل توافق النتائج بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة يرجع إلى أن الجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات يرتبط بها تطبيق الخدمات العامة للجمهور والعملاء. في حين تختلف مع نتائج دراسة (اجميل، 2020) ودراسة (الشهري، 2018) والتي أظهرت درجة متوسطة من تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي تم تطبيقها على المدارس، ولعل هذا الاختلاف يرجع إلى طبيعة الأعمال والمهام المرتبطة بالمدرسة والإدارة المدرسية، والتي تكون بدرجة أقل من الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى.

جدول (1.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإدارة الالكترونية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة، المتابعة والتقييم، الاتصال، التحفيز) الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الترتيب	التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرقم
الأول	مرتفع	0.811	3.983	الرقابة الالكترونية	4
الثاني	مرتفع	0.729	3.850	الاتصال الالكتروني	6
الثالث	مرتفع	0.767	3.749	التخطيط الالكتروني	1
الثالث م	مرتفع	0.794	3.749	التنظيم الالكتروني	2
الرابع	مرتفع	0.736	3.733	التوجيه والقيادة الالكترونية	3
الخامس	مرتفع	0.914	3.692	المتابعة والتقييم الالكتروني	5
السادس	متوسط	0.978	3.283	التحفيز الالكتروني	7
	مرتفع	0.674	3.724	الدرجة الكلية	

- ويظهر من خلال الجداول أن تطبيق الرقابة الالكترونية كان بأعلى درجة، ولعل ذلك يرجع إلى اتجاه الحكومة الفلسطينية في الأعوام السابقة نحو تنفيذ برامج ساعات الدوام في الوزارات والمديريات التابعة لها، والتي يتم ربطها بالإدارة في الوزارات بشكل مباشر، مما يعكس شكلاً من أشكال تطبيق الرقابة الالكترونية، يليها الاتصال الالكتروني في المرتبة الثانية والذي يظهر في الوزارات والمديريات التابعة لها من خلال استخدام البريد الالكتروني والبرامج المتاحة فيها تنفيذ التواصل وتبادل المعرفة فيما بينهم، ثم التخطيط والتنظيم الالكتروني، والذي جاء في المرتبة الثالثة لما يحتاجه تنفيذ التخطيط والتنظيم الالكتروني من توفر المعدات والبرمجيات في الوزارات وربطها بكافة المديريات لإشراك العاملين والمدراء ورؤساء الأقسام في عملية التخطيط، وهو الأمر الذي يحتاج إلى تكاليف عالية، وكذلك فيما يتعلق بتطبيق المتابعة والتقييم الالكتروني، بحيث يرتبط بتقييم أداء الوزارة ومدى تحقيقها لأهدافها وتقييم أداء العاملين بشكل الكتروني، بحيث يصعب تطبيقه.

- أظهرت النتائج واقع تطبيق التخطيط الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.749) وانحراف معياري (0.767)، وأن أبرز مظاهر تطبيق التخطيط الالكتروني تمثلت في اشراك الوزارة

- الموظفين في التخطيط للبرامج الالكترونية، وذلك يرجع لما يقدمه التخطيط الالكتروني من عملية تسهم في التعامل مع الأهداف الواسعة والمرنة، والقابلة للتجديد والتطوير.
- أظهرت النتائج أن واقع تطبيق التنظيم الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.749) وانحراف معياري (0.794)، وأن أبرز أشكال تطبيق التنظيم الالكتروني تمثلت في توفير الوزارة البرمجيات الالكترونية المناسبة لتقديم الخدمات، ولعل ذلك يرجع إلى أن التنظيم الالكتروني يقوم على تقسيم العمل إلى فرق ووحدات يسهل التعامل معها، وسهولة تسلسل الأوامر الإدارية من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.
- أظهرت النتائج أن واقع تطبيق التوجيه والقيادة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.733) وانحراف معياري (0.736)، وأن أبرز مظاهر تطبيق التوجيه والقيادة الالكترونية كانت مساهمة الإدارة الالكترونية في تسهيل عملية الحصول على البيانات الإحصائية، إن توفير البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب يسهم في دقة القرارات الصادرة، والتي تأخذها الإدارات في الوزارات، وأن تطبيق الإدارة الالكترونية يسهم في تقديم المعلومات بشكل دقيق وسريع.
- أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الرقابة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.983) وانحراف معياري (0.811)، وأن أبرز مظاهرها كانت استخدام الادارة الالكترونية لمتابعة الدوام الرسمي للموظفين ويمكن تفسير ذلك بما يقدمه تطبيق الرقابة الالكترونية من المراقبة الآنية والفورية من خلال شبكة المؤسسة الداخلية، بما يسمح بتقليص الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وعملية تصحيحه.
- أظهرت النتائج أن واقع تطبيق المتابعة والتقييم الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.692) وانحراف معياري (0.914)، وأن أبرز مظاهرها كانت تخزين نتائج تقييم الأداء في قواعد بيانات يمكن الرجوع إليها في أي وقت.

– أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الاتصال الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.850) وانحراف معياري (0.729)، وأن أبرز مظاهرها كانت تسهل التواصل للموظفين عبر البريد الالكتروني.

– أظهرت النتائج أن واقع تطبيق التحفيز الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.283) وانحراف معياري (0.978)، وأن أبرز مظاهرها تمثلت في تحفز الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية الالكترونية.

– استناداً لإجابات المبحوثين، فإن مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، كان بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.444) وانحراف معياري (0.788) وكان بعد العملاء بالمرتبة الأولى يليها بعد العمليات التشغيلية والداخلية ثم البعد المالي يليها بعد التعلم والنمو ثم البعد البيئي وفي المرتبة الأخيرة البعد الاجتماعي.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (محمد، الخطيب، 2020) والتي أظهرت درجة كبيرة من مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات، ولعل هذا الاختلاف يرجع إلى اقتصار الدراسة السابقة على وزارة الاتصالات، في حين الدراسة الحالية شملت أكثر من وزارة.

جدول (2.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المؤسسي (البعد المالي، بعد العمليات التشغيلية والداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرقم
الاول	متوسط	0.846	3.577	بعد العملاء	4
الثاني	متوسط	0.901	3.497	بعد العمليات التشغيلية والداخلية	2
الثالث	متوسط	0.824	3.477	البعد المالي	1
الرابع	متوسط	0.912	3.369	بعد التعلم والنمو	3
الخامس	متوسط	1.018	3.357	البعد البيئي	6
السادس	متوسط	0.926	3.270	البعد الاجتماعي	5
	متوسط	0.788	3.444	الدرجة الكلية	

- ويظهر من خلال الجدول أن **بعد العملاء** جاء في المرتبة الأولى، وذلك يرجع إلى طبيعة العمل العام والحكومي والذي يعد الأساس له تقديم الخدمات للمواطنين، وأن تطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات يكون الهدف الأساسي له تحقيق رضا العملاء، وفي المرتبة الثانية **بعد العمليات التشغيلية والداخلية**، والذي يرتبط بتقسيم الأعمال واحتياجات الوزارة من الموارد البشرية لتنفيذ الأعمال، وهذا البعد يعتبر مهماً لارتباطه بتقديم الخدمات في الوزارات، وفي المرتبة الثالثة **البعد المالي**، وجاء في المرتبة الثالثة نظراً لأن موازنة الوزارة وتحديد تكاليف الخدمات يرتبط بالسياسات الحكومية ومن خلال مجلس الوزراء.
- أظهرت النتائج أن مستوى البعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.477) وانحراف معياري (0.824)، وأن أبرز أشكال البعد المالي تمثلت في التزام الوزارة بمبدأ كفاءة العمليات التشغيلية.
- أظهرت النتائج مستوى بعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.497) وانحراف معياري (0.901)، وأن أبرز أشكال العمليات التشغيلية والداخلية تمثلت في تركيز الوزارة على اتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
- أظهرت النتائج أن مستوى بعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.369) وانحراف معياري (0.912)، وأن أبرز التعلم والنمو تمثلت في عمل الوزارة على وضع الخطط والمشاريع لتنمية وتطوير أعمالها وتبسيط إجراءاتها.
- أظهرت النتائج أن مستوى بعد العملاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.577) وانحراف معياري (0.846)، وأن أبرز مظاهرها تمثلت في سعي الوزارة إلى تبسيط إجراءاتها لكسب رضا طالبي الخدمات والمستفيدين.
- أظهرت النتائج أن مستوى البعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.270) وانحراف معياري

(0.926)، وأن أبرز أشكال البعد الاجتماعي تمثلت في توفير الوزارة المواصلات للموظفين فيها.

– أظهرت النتائج أن مستوى البعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.357) وانحراف معياري (1.018)، وأن أبرز مظاهر توفر البعد البيئي كانت توفير الوزارة الحاويات وآليات التخلص من النفايات.

– استناداً إلى اجابات المبحوثين، تبين وجود علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين، ويرجع ذلك إلى أن تطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات يرتبط بتحسين الأداء وتقديم الخدمات للمواطنين بشكل أفضل وجودة أعلى، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشهري، 2018) التي أظهرت وجود علاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية والأداء المؤسسي.

إضافة إلى ذلك فإن الإدارة الالكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفر البيانات وربطها بدوائر صنع القرار.

إن تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الحكومية والتي تقوم بتقديم الخدمات العمومية للمواطنين يسهم في زيادة دقة إنجاز الأعمال بما يتناسب مع المقاييس والمعايير التي تحددها الوزارة.

– أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

– أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

– أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العملاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين

### الاستنتاجات:

استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- أن الوزارات الفلسطينية تتوفر فيها البنية التحتية من حيث المعدات المادية (الأجهزة) اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، في حين يوجد نقص وضعف في توفر البرمجيات اللازمة للتطبيق.
- أن الوزارات الفلسطينية تطبق الإدارة الالكترونية بدرجة فوق المتوسطة بقليل.
- أن تقييم الأداء للوزارات الفلسطينية كان بدرجة متوسطة.
- أن تطبيق الإدارة الالكتروني يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية.

تعكس هذه الاستنتاجات اتجاه الحكومة الفلسطينية والوزارات نحو تطبيق وإدخال الجانب التقني والالكتروني في تنفيذ الأعمال فيها وهو ما يظهر في توفر بعض عناصر البنية التحتية اللازمة للتطبيق، في حين أظهر ضعفاً في عناصر أخرى، وكذلك درجة تطبيق الإدارة الالكترونية.

#### 4.1. التصور المقترح لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية

يهدف هذا التصور إلى إيجاد مقترح لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات في فلسطين، وذلك تماشياً مع النظريات الأساسية التي يقوم عليها التطور والتقدم التكنولوجي، والأحداث الطارئة التي تحتاج إلى إيجاد بديل لاستمرار العمل وتقديم الخدمات في هذه الوزارات، وهي النظرية الارتباطية التي تجمع بين مثيرات واستجابات، وذلك من خلال ربط العمل مع عدة أشخاص في وقت واحد دون الاجتماع في مكان واحد، وتتمثل فكرة التصور المقترح فيما يلي:

- تعزيز استخدام التكنولوجيا بتطبيقاتها المختلفة في العمل الحكومي والوزارات الفلسطينية، حيث أصبحت عنصراً أساسياً في تقديم الخدمات للمواطنين.
- مواكبة المستجدات والتطورات في ظل جائحة كورونا، والتي ترتب عليها إغلاقات، وتعطل تقديم الخدمات للمواطنين.
- حق العاملين في الوزارات في إيجاد نظام الكتروني يسهل عليهم أعمالهم، وحق المواطنين في الحصول على الخدمات بما يتناسب مع احتياجاتهم وقدراتهم المختلفة.
- وجود خطط متناسقة للبنية التحتية في فلسطين والمتصلة بشبكات الاتصال والتكنولوجيا المستقلة والموارد البشرية الكفوة القادرة على التعامل مع التطبيقات الالكترونية واستخدامها في العمل الحكومي.

## أهداف التصور المقترح:

- تأكيد إيجاد طرق عملية لتطبيق الإدارة الالكترونية لتحقيق أهداف الوزارات طويلة وقصيرة المدى، وذلك من خلال:
  - تبادل الخبرات بين العاملين في الوزارات لتطبيق الإدارة الالكترونية.
  - مساعدة العاملين في تحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية لتطوير أدائهم
- تلبية احتياجات الموظفين في الوزارات بما يسهم في تطوير أدائهم، وذلك من خلال:
  - توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.
  - تدريب العاملين على التعامل مع التكنولوجيا وتطبيقات الإدارة الالكترونية.
- التطبيق للإدارة الالكترونية في الوزارات من خلال:
  - تنمية مهارات الموظفين، وتحفيزهم على استخدام برامج التواصل، وحل المشكلات الإدارية والفنية التي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية.
  - تطوير الأنظمة والتعليمات والقوانين لتتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.
- تدريب وتطوير الموظفين في الوزارات من خلال صياغة أهداف البرامج التدريبية، وذلك من خلال:
  - إعداد محتوى هذه البرامج من قبل الخبراء والمختصين، بناء على الاحتياجات الحقيقية للموظفين للتعامل مع الإدارة الالكترونية.
  - تحديد أساليب تقييم ومتابعة أداء الموظفين.

## مكونات التصور وآليات تحقيقه:

يلزم توفر المكونات التالية لضمان نجاح تنفيذ التصور المقترح:

أولاً: وجود بنية تحتية تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال إيجاد شبكات انترنت قوية تضمن الاستمرار في عملية تقديم الخدمات للمواطنين دون انقطاع أو توقف.

ثانياً: تطوير كادر بشري مؤهل وقادر على التعامل مع مستجدات التطبيقات التكنولوجية في الأعمال الحكومية.

يتم الاستفادة من المكونات والعناصر السابقة لتحقيق الاستفادة من التصور المقترح على النحو التالي:

### أولاً: للوزارات الفلسطينية:

- تطوير برامج الكترونية أو بوابات الكترونية تسمح بالتقاء الموظفين في الوزارات مع رؤسائهم ومدراءهم في نفس الوقت، وأن تكون هذه البرامج تتناسب مع احتياجات الموظفين وتلبي احتياجاتهم.
- إيجاد كادر فني ومتخصص في صيانة ومتابعة الأجهزة الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية لضمان عدم انقطاعها أو اختراقها.
- حوسبة الخدمات التي تقدمها الوزارات للمواطنين لتتوافق مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### ثانياً: للموظفين في الوزارات:

- تطوير مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز قدراتهم وكفاءاتهم في استخدام الحاسوب وشبكة الانترنت وتطبيقها، وذلك من خلال:

- عقد الدورات التدريبية التي تسهم في تعزيز مهاراتهم.
- تمكين الموظفين من متابعة وصيانة الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- تقديم بنية معرفية وظيفية تخدم توجهات الوزارة نحو تطبيق الإدارة الالكترونية.
- تفعيل التعاون بين الموظفين من خلال مجموعات عنقودية بما يضمن تبادل المعلومات والمعارف والمهارات.

#### رابعاً: للإدارات الفرعية:

- تفعيل البوابات الكترونية وربطها بالوزارة مباشرة لضمان تطبيق الإدارة الالكترونية في كافة عناصر الهيكل التنظيمي للوزارة.

#### توصيات تطبيق التصور المقترح:

- ضرورة إيجاد دليل واضح ومحدد حول أساليب وإجراءات تطبيق الإدارة الالكترونية وآليات تقييم الأداء والمتابعة للموظفين.
- ضرورة الاهتمام بتدريب وتطوير مهارات وكفايات الموظفين العاملين في الوزارات بما يتناسب مع تطبيق الإدارة الالكترونية.
- ضرورة العمل على إيجاد بنية تحتية وتجهيزات تتناسب مع احتياجات الموظفين لتطبيق الإدارة الالكترونية .

## التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة تقترح الباحثة التوصيات التالية:

### ■ التوصيات الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية:

- الاهتمام بتوفير البرمجيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية، لما أظهرته النتائج من ضعف وجود البنية التحتية المتعلقة بالبرمجيات اللازمة.
- حث الوزارات على زيادة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ووضع الخطط اللازمة في الحالات الطارئة لضمان استمرار تقديم الخدمات وسير العملية الإدارية فيها، لما أظهرته النتائج من درجة متوسطة لوضع الوزارة للخطط للاستجابة للظروف الطارئة.
- العمل على إيجاد تشريعات وقوانين واضحة تحدد تطبيق الإدارة الإلكترونية وتنظيمها، والحث على الالتزام بها، لما أظهرته النتائج من درجة متوسطة من تطبيق الأنظمة واللوائح التي تحكم التعاملات الإلكترونية.
- منح الصلاحيات للإدارات والمديريات التابعة لكل وزارة بحيث يسهم ذلك في إشراك الإداريين في اتخاذ القرارات، حيث أظهرت النتائج درجة متوسطة من مشاركة الإداريين في اتخاذ القرارات.
- التأكيد على الالتزام بتطبيق أنظمة الرقابة الإلكترونية لما أظهرته النتائج من مستوى عالٍ من تطبيق الرقابة الإلكترونية للعاملين في الوزارات وتقييمهم.
- حث الوزارات على تطوير المواقع الإلكترونية الخاصة بها لتسهيل التواصل مع المواطنين وتلبية احتياجاتهم وتقديم الخدمات لهم.
- العمل على إيجاد أساليب تحفيزية للموظفين لتحفيزهم نحو تقبل التغيير والاتجاه نحو استخدام الإدارة الإلكترونية.

### ■ التوصيات الخاصة بمستوى الأداء المؤسسي:

- العمل على إدراج بنود خاصة بتمويل الإدارة الإلكترونية ضمن موازنة الوزارة المالية بما يسهم في تطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية وتطبيقها.

- الالتزام بتحديد الوصف الوظيفي والمهام المطلوب من الموظفين القيام بها بحيث يتم توزيع العمل على الموظفين بشكل عادل وبما يتناسب مع قدراتهم، لما أظهرته النتائج من وجود درجة متوسطة من توزيع العمل بين الموظفين حسب الاختصاص.
- ضرورة الاستفادة من تقييم الأداء في وضع الخطط والبرامج التدريبية للموظفين العاملين في الوزارات نحو التعامل مع الأنظمة الالكترونية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية.
- زيادة الاهتمام بالعملاء، وتقديم الخدمات الالكترونية لهم بما يحقق الرضا عن هذه الخدمات.
- العمل على إيجاد برامج وأنظمة تكافل اجتماعي داخل الوزارات بحيث تعزز من دعم الموظفين ومساندتهم لبعضهم البعض.
- زيادة الاهتمام بالجانب الصحي والبيئي في الوزارات وزيادة الجولات التفتيشية للرقابة على الجانب البيئي فيها.

#### ■ التوصيات الخاصة بتطبيق الادارة الالكترونية والأداء المؤسسي:

- حث الوزارات على زيادة الاهتمام بتطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية لما لذلك من دور في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة.
- الاهتمام بمتابعة كل ما هو جديد فيما يتعلق بالأنظمة الالكترونية وتطبيقه في الوزارات لما له من دور في توفير الوقت والجهد اللازم لوضع الخطط الاستراتيجية للوزارات.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

- عمل دراسات تبحث في العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- عمل دراسات تبحث اتجاه الجمهور وتقبلهم لتطبيق الأنظمة الالكترونية في الحصول على الخدمات.

## المراجع:

### المراجع العربية:

ابراهيم سعد (2019) درجة توفير المتطلبات الإدارية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، كلية التربية، جامعة الاسلامية غزة، فلسطين .

ابراهيم، خالد ممدوح (2010)، الإدار الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1.

إبراهيم، مصطفى (2016) الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد (55)، ص 254-269.

أبو العلا، ليلي محمد (2013) مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن .

أبو النصر، مدحت محمد (2017) التدريب عن بعد بواباتك لمستقبل أفضل، القاهرة :المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

أبو جامع، إبراهيم (2020) استخدام الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة جامعة طيبة- كلية التربية، العدد (1)، مجلد (15)، ص 67-86.

أبو غالي، مجدي أمين (2016) أثر الأخلاقيات الادارية على الأداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة.

اجميل، وهيب (2020) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر وعلاقته بتتمية الإبداع لدى المعلمين فيها، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الاقرع، نور (2019) دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية

والإدارية\_ إدارة الاعمال\_ كلية العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (2)، المجلد (28)، ص ص 164-133.

بن حليم، علي (2016) الإدارة الالكترونية : المتطلبات والمعوقات، مجلة المعرفة، جامعة الزيتونة، العدد (3)، ص ص 147-128.

بن مرزوق، عنتره وآخرون(2018) إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، عمان: مركز الكتاب العربي، الأردن .

تبون، عبد الكريم (2021)، التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية: المبررات والمعوقات، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المركز الجامعي سي الحواس بريكة، مج (4)، ع (3)، ص ص 83-65.

تبون، عبد الكريم، الإدارة الالكترونية: الأهمية والمتطلبات"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة تمنغاست، مج (10)، ع (2)، ص ص 407-389.

ثلايحية الطيب (2021)، الإدارة الالكترونية في الجزائر الواقع وإشكالية التطبيق، الملتقى الافتراضي، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر.

حازم أبو سمرة (2017) دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي ،رسالة ماجستير ، كلية الإدارة ، جامعة الأقصى ، غزة .

الحسن ،حسين (2010) الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق \_ورقة عمل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ،4:1 نوفمبر.

الحسن، محمد (2019) فاعلية تطبيق الادارة الالكترونية على الاداء الاداري: دراسة حالة بنك الخرطوم في الفترة بين 2016 - 2017م، رسالة ماجستير غير مشورة، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.

حسينة، قلبو(2015) دور ادارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي :دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير المنشورة، بسكرة، الجزائر .

الخالدي ،محمد(2006) التكنولوجيا الالكترونية ،عمان :دار كنوز المعرفة .

الدحوح، وأحمد (2014) درجة ممارسة مدراس التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم ،رسالة ماجستير ،كلية التربية ،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

دردي، أحلام مانع سبرينة ورحال ناصر (2019)، واقع الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية (الإيجابيات والسلبيات): دراسة ميدانية بجامعة خيضر بسكرة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، مج (05)، ع (01)، ص ص 767-782.

دودين، وأحمد يوسف (2010) بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، ط(1)، عمان :دار جليس الزمان للنشر والتوزيع .

الديروي،(2019) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن في ضوء عمليات إدارة المعرفة ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات والنفسية ، وزارة التربية والتعليم ،الأردن

ربايعة ، فاطمة (2011) المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة مؤتة، المجلد (26)، العدد(7)، 109\164.

زرزار، العياشي (2016) الادارة الالكترونية: فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد الأول، ص 185-208.

الزطمة، نضام محمد (2011) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء :دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة.

الزعاوي، سليمان (2006) تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.

الزمر، إبراهيم (2019) درجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشمري، محمد هبر (2015)، المتطلبات الرئيسية لتحول المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، ع (167)، ص ص 217-232.

صيام، أمال نمر (2010) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة .

عبد العال، شيرين (2019) درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

عريوة، محاد (2018) أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف مجلة اقتصاديات المال ، المجلد/العدد ع7، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر

العلاق، بشير (2012)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص18.

عليان ، رحي مصطفى (2020) البيئة الإلكترونية، عمان: دار صفاء للنشر، والتوزيع الأردن .

عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون (2013)، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج.

العياط، جمعة (2014) الإدارة الإلكترونية ، عمان : دار أمجد

الفارس، سليمان (2010) دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات :دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة ،بدمشق ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 85\59.

فراحتية، العيد (2021) دور الإدارة الإلكترونية في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة المسيلة، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، العدد (1)، المجلد (21)، ص 17-36.

فرخة (2017) دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، جيجل (أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. بسكرة (جامعة محمد خيضر)

الفهداوي، فهمي خليفة (2004) أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة "دراسة ميدانية في جامعة مؤتة"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (31)، العدد(1) ص83-106.

القزاز، بدر محمد السيد (2015)، الإدارة الالكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري- دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، ط (01)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

كافي، مصطفى يوسف (2011) الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، وإدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ،سوريا .

كردي، أحمد السيد (2010) أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية .

المحاسنة، إبراهيم (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ،دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

محمد، أحمد(2020) واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين .

محمد، عبد الرحيم (2011) قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية

مخيم، عبد العزيز وآخرون (2000) قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومي، جامعة الدولة العربية، ط 1 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

المدهون، محمود عطا (2014) عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الوزارة التربوية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، وأكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة ،فلسطين .

مشعل(2017) قياس الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي المصري :أدوات وطرق القياس وتقييمها، كلية الإدارة العامة ،مصر .

مصبيح، وردة (2018) الادارة الالكترونية ودورها في ترقية العمل المكتبي واتخاذ القرار ،المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، جامعة قسنطينة، الجزائر .

مطر، شادي (2013) دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة، رسالة ماجستير الإدارة والسياسة، فلسطين .

المغربي، كامل محمد (2007) الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط(1)،عمان: دار الفكر.

مقيم، صبري(2019) تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة: دراسة حال جامعة حسيبة بن علي الشلف - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيرة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق، مجلة الاقتصاد المالية، مج5، ع2، الجزائر

المنصور، إسراء (2019) تطبيق الحكومة الالكترونية وأثرها علي فعالية أداء الموظفين: القيادة التحويلية كمتغير معدل، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

الوادي، محمود حسين والوادي، بلال محمود (2011)، المعرفة والإدارة الالكترونية، دار صفاء، عمان.

ياسين ،سعد غالب (2017) الإدارة الالكترونية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن .



## المراجع الأجنبية:

Abdul sattar, Salim et al (2020) Evaluate The Reality of The Requirements for The Application of Electronic Management and its Role in Enhancing Performance, **2nd Annual International Conference on Information and Sciences (AiCIS)** 10.1109/AiCIS51645.2020.00036

Abdullah, Akilah & Raudah Danila. (2015). **Users Satisfaction on E-government Services: An Integrated Model**, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 164, p. 575-582.

Chatfield, Akemi Takeoka (2009), **Public Service Reform through e-government: a Case Study of “e-Tax” in Japan.**

Fan, J. an Yang, W. (2015). **Study on E-Government Services Quality: The Integration of Online and offline Services**, Journal of Industrial Engineering and Management JIEM, 8 (3): 693-718.

Fang-Ming Hsu, Tser-Yieth Chen, Shuwen Wang (2009), **Efficiency and Satisfaction of electronic records management systems in e-government in Taiwan**, The Electronic Library, Vol: (27), Issue: (3), P: 461-473.

Mudholkar, Gajanan & Khasi, Mohammed (2020) The Role of Electronic Management in Improving Administrative Performance, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Volume 22, Issue 12, PP 41-56.

Ridha, Rafi & Abdulrahman, Omar (2018) The Possibility of Applying Electronic Management at Cihan University, **International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences**, 8(5), 766-778.

Verdegem, Pieter and Gino Verleye. (2009). **User-centered E-government in Practice: A comprehensive Model for Measuring User Satisfaction**, "Government Information Quarterly, Issue, 26 Pp. 487-493.

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

استبانة

حضرة الموظف/ة المحترم/ة

تحية طيبة،،

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان:

" واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة

نظر الموظفين "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية وبناء المؤسسات من كلية الدراسات العليا في جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : نكرى أحمد الأطرش

إشراف: الدكتورة سلوى البرغوثي

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يتكون القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوزارة التي تعمل بها) والمطلوب وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يتناسب معك .

1. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5- أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

2. المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  دراسات عليا

3. الوزارة التي تعمل بها: .....

4. هل تتوفر متطلبات البنية التحتية في وزارتك؟  نعم  لا

## القسم الثاني: مجالات الدراسة وأبعادها

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يعبر عن رأيكم فيما يتعلق بالإدارة الالكترونية في وزارتك من خلال المؤشرات الآتية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>المتغير المستقل: الإدارة الالكترونية</b>						
<b>التخطيط الإلكتروني التركيز على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية</b>						
1.	توفر الوزارة بيئة مناسبة لعملية التخطيط الإلكتروني.					
2.	تشرك الإدارة الموظفين في التخطيط للبرامج الإلكترونية.					
3.	تستخدم الإدارة قواعد بيانات إلكترونية.					
4.	تستفيد الإدارة من الخطط الإلكترونية المقدمة.					
5.	تشرك الإدارة رؤساء الأقسام والمدراء في تحديد أهدافها عبر البريد الإلكتروني.					
6.	تعلن الوزارة عن الخدمات التي تقدمها عبر الموقع الإلكتروني الخاص بها.					

					7. تحدد الوزارة أهدافها في ضوء المتغيرات الإلكترونية.
					8. تضع الوزارة خطة لإحلال العمل الإلكتروني مكان العمل الاعتيادي.
					9. تعد الوزارة برامج تطويرية للموظفين عن طريق التقنيات الحديثة.
					10. تضع الوزارة خطة متنوعة للاستجابة للظروف الطارئة
<b>التنظيم الإلكتروني</b> ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية					
					11. توفر البرمجيات الإلكترونية المناسبة لتقديم الخدمات.
					12. توفر هيكلاً تنظيمياً يكفل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					13. تحدد صلاحيات الموظفين إلكترونياً.
					14. تستخدم برامج لمواجهة أي اختراق للنظام الإلكتروني.
					15. تهيئ المكاتب لاستخدام التقنيات الإلكترونية.
					16. تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح التي تحكم التعاملات الإلكترونية.
					17. توفر للمواطنين حق الحصول على الخدمات إلكترونياً.
					18. تستخدم البرامج الإلكترونية المختلفة في حفظ واسترجاع الملفات.
<b>التوجيه والقيادة الإلكترونية</b> توجيه الأفراد للتنظيم نحو تنفيذ أعمالهم للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم، ولا يمكن بناء نجاح الإدارة الإلكترونية على ما يتوافر لها من إمكانيات مادية فحسب، بل أن القوى البشرية تأخذ على عاتقها مهمة إدارة هذه الدوائر التقنية					
					19. تدبر الوزارة اجتماعاتها عبر تقنية الانترنت.
					20. تزود الموظفين بالقرارات والمخاطبات إلكترونياً.
					21. تعمل على سرعة إيصال القرارات الإدارية إلكترونياً.
					22. تزود الوزارة بالتقارير والبيانات الإحصائية إلكترونياً.
					23. توفر البيانات لدى جميع المستفيدين إلكترونياً.
					24. تتيح للموظفين الإطلاع على مصادر المعلومات.
					25. تعلن عن الخدمات التي تقدمها عبر موقعها الإلكتروني.
<b>الرقابة الإلكترونية</b> تحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات المختلفة في ضوء إذا كانت المنظمة تتبنى نظام مركزي في أعمال المراقبة الإلكترونية، أو النظام اللامركزي					
					26. تستخدم الرقابة الإلكترونية لمتابعة الدوام الرسمي للموظفين.
					27. تراقب دخول الموظفين وخروجهم إلكترونياً.
					28. يتم تنفيذ تقييم الأداء إلكترونياً.
					29. تساهم الرقابة الإلكترونية في تحديث بيانات ومعلومات الأداء.

					30. توفر التغذية الراجعة التقويم المستمر لأداء الموظفين إلكترونياً.
<b>المتابعة والتقييم الإلكتروني</b>					
					31. تستفيد الوزارة من الإدارة الإلكترونية في متابعة أداء الموظفين.
					32. توظف الوزارة الإدارة الإلكترونية في تقييم الموظفين.
					33. تستفيد الوزارة من الإدارة الإلكترونية في متابعة كل ما يحدث داخل المديرية.
					34. يساهم تقييم الأداء الإلكتروني في تطوير البرامج التدريبية لدى الموظفين.
					35. يتم تخزين نتائج تقييم الأداء في قواعد بيانات يمكن الرجوع إليها باستمرار.
<b>الاتصال الإلكتروني</b>					
					36. تتيح تبادل الخبرات والتعاون في مجال المعلومات والاتصالات.
					37. تشجع المجتمع على الاستفادة من التكنولوجيا المتوفرة في الوزارة.
					38. تسهل التواصل للموظفين عبر البريد الإلكتروني.
					39. تتيح للمواطنين استخدام الإنترنت بطريقة سليمة وصحيحة.
					40. تقدم الاستشارات للمجتمع عبر الموقع الإلكتروني للوزارة.
<b>التحفيز الإلكتروني</b>					
					41. تقدم خطابات الشكر للموظفين إلكترونياً.
					42. توفر الدعم المادي لتشجيع الموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية.
					43. تشجع الموظفين على مواكبة التحديث والتجديد في الأنشطة الإلكترونية.
					44. تحفز الموظفين على المشاركة العلمية من خلال موقعها الإلكتروني.
					45. تحفز الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية الإلكترونية.
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
<b>المتغير التابع: الأداء المؤسسي</b>					
<b>تحقيق الأهداف</b>					
					1. تعمل الوزارة على وضع الأهداف المحددة والقابلة للتطبيق.
					2. تدرج الوزارة التوجه نحو الإدارة الإلكترونية في أهدافها.
					3. هناك تطابق مدروس بين أهداف الوزارة وأهداف موظفيها.
					4. تحظى جميع الأهداف التي تنتبها الوزارة بقبول الموظفين إليها.

					5. تعتمد الوزارة استراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية.
					6. تعتبر الوزارة المشاركة القاعدة الأساسية في وضع الأهداف الأساسية وفي بلورة الأهداف الجديدة.
					7. تمتلك الوزارة القدرة على مواجهة التحديات في البيئة الخارجية.
					8. تسعى الوزارة أن تكون خدماتها المقدمة مرضية للمواطنين.
<b>العمليات التشغيلية والداخلية</b>					
					9. تركز الوزارة على اتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
					10. يتم توزيع العمل بين الموظفين في الوزارة حسب الاختصاص وبعدالة نسبية.
					11. يتم التنسيق بين الوحدات الفرعية المختلفة إلكترونياً لإنجاز المهام المطلوبة.
					12. يساعد تطبيق الادارة الالكترونية الموظفين في الوزارة على الابتكار والإبداع.
					13. تهتم الوزارة بالمعلومات الراجعة من متلقي الخدمة لاستخدامها في عمليات التشغيل الداخلية.
					14. تمتلك الوزارة القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها.
					15. يتسم الأداء التشغيلي للوزارة بالكفاءة.
<b>التعلم والنمو</b>					
					16. تقدم الوزارة الحوافز التشجيعية للموظفين لتطوير مهاراتهم الالكترونية.
					17. تخصص الوزارة ميزانية مناسبة لتأهيل وتطوير الموارد البشرية في التعامل مع الادارة الالكترونية.
					18. تهتم الوزارة باستمرار بالأفكار الجديدة والمتطورة التي تخدم عمل.
					19. تعمل الوزارة على الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة.
					20. تعمل الوزارة على وضع الخطط والمشاريع لتنمية وتطوير أعمالها وتبسيط إجراءاتها.
					21. يساعد الهيكل التنظيمي في الوزارة الموظفين في التطور والتعلم والنمو.
<b>رضا المستفيدين</b>					
					22. هناك رضا واضح من قبل طالبي الخدمات والمستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.

					23. تسعى الوزارة إلى تحقيق رضا طالبي الخدمات والمستفيدين من خلال الخدمات المقدمة لهم.
					24. تحرص الوزارة على فهم احتياجات طالبي الخدمات والمستفيدين.
					25. تستمع الوزارة لشكاوى طالبي الخدمات والمستفيدين وأخذها بعين الاعتبار ومعالجة الخلل بأسرع وقت ممكن.
					26. تسعى الوزارة إلى تبسيط إجراءاتها لكسب رضا طالبي الخدمات والمستفيدين..
					27. توفر الوزارة عدد كافٍ من الموظفين يتناسب مع عدد المستفيدين.
					28. توجد عدالة في تقديم الخدمات لطالبي الخدمات والمستفيدين

شكراً لتعاونكم

ملحق رقم (2) قائمة أسماء محكمين الاستبانة:

الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	مكان العمل
د. سعدي الكرنز			
د. أحمد حرز الله			
د. عروبة البرغوثي			
د. عمر الصليبي			
د. شاهر العالول			

ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

استبانة

حضرة الموظف/ة المحترم/ة

تحية طيبة،،

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان:

" واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة

نظر الموظفين "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية وبناء المؤسسات من كلية

الدراسات العليا في جامعة القدس. ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة

معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن

فقراتها، علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بموضوعية

وأمانة وسرية تامة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : نكرى أحمد الأطرش

إشراف: الدكتورة سلوى البرغوثي



					1 توفر الوزارة بيئة مناسبة لعملية التخطيط الإلكتروني.
					2. تشرك الوزارة الموظفين في التخطيط للبرامج الإلكترونية.
					3. تستخدم الوزارة قواعد بيانات إلكترونية.
					4. تستفيد الوزارة من الخطط الإلكترونية المقدمة.
					5. تشرك الوزارة رؤساء الأقسام والمدراء في تحديد أهدافها من خلال المشاركة الإلكترونية.
					6. تعلن الوزارة عن الخدمات التي تقدمها عبر الموقع الإلكتروني الخاص بها.
					7. تحدد الوزارة أهدافها آخذة في الاعتبار التطورات التكنولوجية المتسارعة لمواكبتها.
					8. تضع الوزارة خطة لإحلال العمل الإلكتروني مكان العمل الاعتيادي أينما كان ذلك ممكناً
					9. تعد الوزارة برامج تطويرية للموظفين باستخدام التقنيات الحديثة.
					10. تضع الوزارة خط متوعة للاستجابة للظروف الطارئة للتأقلم معها.
<b>التنظيم الإلكتروني</b> ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية					
					11. توفر الوزارة البرمجيات الإلكترونية المناسبة لتقديم الخدمات.
					12. يتوفر هيكلًا تنظيمياً مرناً يكفل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					13. يمكن للموظفين ممارسة مهامهم إلكترونياً دون معيقات.
					14. تهيب المكاتب لاستخدام التقنيات الإلكترونية.
					15. تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح التي تحكم التعاملات الإلكترونية.
					16. توفر الوزارة للمواطنين حق الحصول على الخدمات إلكترونياً.
<b>التوجيه والقيادة الإلكترونية</b> توجيه الأفراد للتنظيم نحو تنفيذ أعمالهم للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم، ولا يمكن بناء نجاح الإدارة الإلكترونية على ما يتوافر لها من إمكانيات مادية فحسب، بل أن القوى البشرية تأخذ على عواتقها مهمة إدارة هذه الدوائر التقنية					
					17. تتيح الإدارة الإلكترونية لجميع الإداريين المشاركة في اتخاذ القرارات.
					18. تزود الموظفين بالقرارات والمخاطبات إلكترونياً.
					19. تعمل على سرعة إيصال القرارات الإدارية إلكترونياً.
					20. تساهم الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الحصول على البيانات الإحصائية.

					21. تساهم الإدارة الالكترونية في حل المشكلات الإدارية.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم الفقرة
الرقابة الالكترونية هي الرقابة التي تعتمد على استخدام أنظمة المعلومات الالكترونية الإدارية من خلال القدرة على معرفة الانحرافات أول بأول وفي الوقت الحقيقي					
					22. تستخدم الرقابة الالكترونية لمتابعة الدوام الرسمي للموظفين.
					23. تراقب دخول الموظفين وخروجهم إلكترونياً.
					24. يتم تنفيذ تقييم الأداء إلكترونياً.
					25. تساهم الرقابة الالكترونية في تحديث بيانات ومعلومات الأداء.
					26. توفر التغذية الراجعة التقييم المستمر لأداء الموظفين إلكترونياً.
المتابعة والتقييم الإلكتروني وسيلة تمكن الإدارة من الوقوف على سير العمل وتحقيقه للأهداف العامة للوزارة من خلال الاعتماد على قواعد بيانات لمتابعة أعمال الموظفين بدقة وحيادية					
					27. تستفيد الوزارة من الإدارة الالكترونية في متابعة أداء الموظفين.
					28. توظف الوزارة الإدارة الالكترونية في تقييم الموظفين.
					29. تستفيد الوزارة من الإدارة الالكترونية في متابعة كل ما يحدث داخل المديرية.
					30. يساهم تقييم الأداء الإلكتروني في تطوير البرامج التدريبية لدى الموظفين.
					31. يتم تخزين نتائج تقييم الأداء في قواعد بيانات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة
الاتصال الإلكتروني: هي سيلة تتيح للوزارة والموظفين فيها تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم وتتيح سرعة التواصل					
					32. تتيح الوزارة للعاملين تبادل الخبرات والتعاون في مجال المعلومات والاتصالات.
					33. تشجع المجتمع على الاستفادة من التكنولوجيا المتوفرة في الوزارة.
					34. تسهل التواصل للموظفين عبر البريد الإلكتروني.
					35. تتيح للمواطنين استخدام الانترنت بطريقة سليمة وصحيحة.
					36. تقدم الوزارة الاستشارات للمجتمع عبر الموقع الإلكتروني للوزارة.
التحفيز الإلكتروني: هو استخدام الوسائل الالكترونية لتحفيز الموظفين وتشجيعهم والتأثير على سلوكهم من خلال استخدام الوسائل المادية والمعنوية لإشباع الحاجات والرغبات لديهم.					
					37. تقدم خطابات الشكر للموظفين إلكترونياً.

					38. توفر الدعم المادي لتشجيع الموظفين على استخدام الادارة الالكترونية.	
					39. تشجع الموظفين على مواكبة التحديث والتجديد في الأنشطة الالكترونية.	
					40. تحفز الموظفين على المشاركة العلمية من خلال موقعها الالكتروني.	
					41. تحفز الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية الالكترونية.	
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>المتغير التابع: الأداء المؤسسي</b>						
منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، حيث يحتوي الأداء المؤسسي على أداء الأفراد في إطار الوحدة التنظيمية، وأداء الوحدة التنظيمية في إطار السياسة العامة، وأداء المؤسسة في إطار بيئتها الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بها						
<b>البعد المالي</b>						
					29. تعتمد الوزارة استراتيجية تخفيض التكاليف في طرح خدماتها الالكترونية.	
					30. تتوفر لدى الوزارة مصادر التمويل الكافية لتمويل متطلبات الادارة الالكترونية.	
					31. تلتزم الوزارة بمبدأ كفاءة العمليات الشرائية (الشراء بعروض أسعار).	
					32. تحرص الوزارة على تنفيذ الخطة المالية بكفاءة.	
					33. يوجد بالوزارة آليات رقابة مالية الكترونية تسهم في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.	
					34. تستثمر الوزارة جميع الموارد المالية بشكل يتماشى ورؤية الوزارة	
<b>بعد العمليات التشغيلية والداخلية</b>						
					35. تركز الوزارة على اتباع منهجية التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.	
					36. يتم توزيع العمل بين الموظفين في الوزارة حسب الاختصاص وبعدالة نسبية.	
					37. يتم التنسيق بين الوحدات الفرعية المختلفة الكترونياً لإنجاز المهام المطلوبة.	
					38. يساعد تطبيق الادارة الالكترونية الموظفين في الوزارة على الابتكار والإبداع.	
					39. تهتم الوزارة بالمعلومات الراجعة من متلقي الخدمة لاستخدامها في عمليات التشغيل الداخلية.	
					40. تمتلك الوزارة القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها.	

					41. ينسجم الأداء التشغيلي للوزارة بالكفاءة.
<b>بعد التعلم والنمو</b>					
					42. تقدم الوزارة الحوافز التشجيعية للموظفين لتطوير مهاراتهم الالكترونية.
					43. تخصص الوزارة ميزانية مناسبة لتأهيل وتطوير الموارد البشرية في التعامل مع الادارة الالكترونية.
					44. تهتم الوزارة باستمرار بالأفكار الجديدة والمتطورة التي تخدم عمل.
					45. تعمل الوزارة على الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة.
					46. تعمل الوزارة على وضع الخطط والمشاريع لتنمية وتطوير أعمالها وتبسيط إجراءاتها.
					47. يساعد الهيكل التنظيمي في الوزارة الموظفين في التطور والتعلم والنمو.
<b>بعد العملاء</b>					
					48. هناك رضا واضح من قبل طالبي الخدمات والمستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.
					49. تسعى الوزارة إلى تحقيق رضا طالبي الخدمات والمستفيدين من خلال الخدمات المقدمة لهم.
					50. تحرص الوزارة على فهم احتياجات طالبي الخدمات والمستفيدين.
					51. تستمع الوزارة لشكاوى طالبي الخدمات والمستفيدين وأخذها بعين الاعتبار ومعالجة الخلل بأسرع وقت ممكن.
					52. تسعى الوزارة إلى تبسيط إجراءاتها لكسب رضا طالبي الخدمات والمستفيدين.
					53. توفر الوزارة عدد كافٍ من الموظفين يتناسب مع عدد المستفيدين.
					54. توجد عدالة في تقديم الخدمات لطالبي الخدمات والمستفيدين
<b>البعد الاجتماعي</b>					
					55. تخصص الوزارة جزءاً من موازنتها لتمويل الأنشطة المجتمعية.
					56. تساهم الوزارة في تقديم الدعم لأسر الفقراء.
					57. تساهم الوزارة في دعم الموظفين العاملين فيها ومساندتهم.
					58. توفر الوزارة المواصلات للموظفين فيها.
<b>البعد البيئي</b>					
					59. تسعى الوزارة إلى زيادة المساحة الخضراء والحدائق العامة.

					60. تتابع الوزارة مستوى الرقابة الصحية في الوزارة من خلال الجولات التفثيشية.
					61. تقدم الوزارة المبادرات والأنشطة الاجتماعية التي تخدم المجتمع والبيئة.
					62. توفر الوزارة الحاويات وآليات التخلص من النفايات.

شكراً لتعاونكم

## ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



أفندي  
أحمد إبراهيم  
4/4

الى من يهمه الامر...

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن الطالبة تكري أحمد إبراهيم الاطرش ورقمها الجامعي "21911845" هي إحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس حيث تقوم بعمل بحث بعنوان "واقع تطبيق الادارة الالكترونية وعلاقتها بالاداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية"

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب من خلال الاستبانة تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. فراس بركات  
قائم بأعمال مدير معهد التنمية المستدامة

معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



Jerusalem - Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002  
email: srd@alquds.edu

القدس- أبو ديس  
تلفاكس 009722790345  
ص.ب: 51000 او 20002  
البريد الالكتروني: srd@alquds.edu

الممسوحة ضوئياً بـ CamScanner

## فهرس الملاحق

- 116 ..... ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولى
- 122 ..... ملحق رقم (2) قائمة أسماء محكمين الاستبانة:
- 123 ..... ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية
- 130 ..... ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة

## فهرس الجداول

- جدول (1.2) الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية ..... 10
- جدول (2.2) الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ..... 20
- الجدول (3.2) قياس الأداء المؤسسي ..... 26
- جدول (4.2) أدوات وطرق قياس الأداء ..... 32
- جدول رقم (1.3) مجتمع الدراسة ..... 51
- جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة: ..... 52
- جدول رقم (3.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال الإدارة الإلكترونية: ..... 54
- جدول رقم (4.3) عدد الفقرات تبعاً لمجال الأداء المؤسسي ..... 54
- جدول (5.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي. .... 54
- جدول (6.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمجال. .... 55
- جدول (7.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية. .... 58
- جدول (8.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية للمجال. .... 58
- جدول (9.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية. .... 60
- جدول رقم (10.3): معاملات ثبات مقياس الإدارة الإلكترونية وفق معادلة كرونباخ ألفا. .... 61
- جدول رقم (11.3): معاملات ثبات مقياس الأداء المؤسسي وفق معادلة كرونباخ ألفا. .... 62
- جدول 12.3: المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة. .... 64
- جدول (1.4): التكرارات والنسب المئوية لتوفر البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ..... 65
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة، المتابعة والتقييم، الاتصال، التحفيز) الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين .. 67
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 68
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التنظيم الإلكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 69

- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التوجيه والقيادة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 71
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الرقابة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 72
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق المتابعة والتقييم الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 73
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الاتصال الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 74
- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التحفيز الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 76
- جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المؤسسي (البعد المالي، بعد العمليات التشغيلية والداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ..... 77
- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 78
- جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى بعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 79
- جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى بعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 81
- جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى بعد العملاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 82
- جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 84
- جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ، مرتبة تنازلياً ..... 85
- جدول رقم (18.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ..... 86
- جدول رقم (19.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد المالي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ..... 87

- جدول رقم (20.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العمليات التشغيلية والداخلية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ..... 88
- جدول رقم (21.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد التعلم والنمو في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ..... 89
- جدول رقم (22.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية وبعد العملاء في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ..... 90
- جدول رقم (23.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد الاجتماعي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ..... 91
- جدول رقم (24.4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية والبعد البيئي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ..... 92
- جدول (1.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإدارة الالكترونية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة، المتابعة والتقييم، الاتصال، التحفيز) الالكتروني في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين..... 95
- جدول (2.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المؤسسي (البعد المالي، بعد العمليات التشغيلية والداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين ..... 97

## فهرس المحتويات:

أ.....	إقرار:
ب.....	الشكر والتقدير
ه.....	الملخص
ز.....	Abstract:
1.....	<b>الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها</b>
1.....	مقدمة الدراسة:
2.....	مشكلة الدراسة:
4.....	أهداف الدراسة:
4.....	أهمية الدراسة:
6.....	<b>الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
6.....	الإطار النظري
6.....	تمهيد
7.....	مفهوم الإدارة الإلكترونية:
8.....	تعريف الإدارة الإلكترونية:
10.....	التحول من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية:
10.....	المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية .
15.....	مراحل التحول للإدارة الإلكترونية
16.....	أهداف الإدارة الإلكترونية:
17.....	عناصر الإدارة الإلكترونية :
17.....	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:
18.....	الفرق بين الإدارة الإلكترونية مع بعض المصطلحات ذات العلاقة:
21.....	وظائف الإدارة الإلكترونية:
22.....	مفهوم الأداء المؤسسي
25.....	مكونات الأداء المؤسسي

25	مستويات الأداء المؤسسي :
26	قياس الأداء المؤسسي
27	مؤشرات قياس الأداء المؤسسي :
29	أدوات وطرق قياس الأداء المؤسسي :
32	أدوات وطرق قياس الأداء
36	الدراسات السابقة:
36	الدراسات العربية
43	الدراسات الأجنبية :
47	التعقيب على الدراسات السابقة:
50	<b>الفصل الثالث الطريقة والإجراءات</b>
50	منهج الدراسة:
51	مجتمع الدراسة:
52	عينة الدراسة:
53	4.3 أداة الدراسة
53	1.4.3. بناء الأداة:
55	2.4.3 صدق الأداة:
61	3.4.3. ثبات الأداة:
62	5.3 متغيرات الدراسة:
63	6.3 حدود الدراسة:
63	7.3 نموذج الدراسة:
64	8.3 إجراءات جمع البيانات:
64	9.3 المعالجة الإحصائية:
65	<b>الفصل الرابع نتائج الدراسة</b>
65	نتائج سؤال الدراسة الأول:
66	نتائج سؤال الدراسة الثاني:

77	نتائج سؤال الدراسة الثالث:
86	نتائج سؤال الدراسة الرابع
93	<b>الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات</b>
93	مقدمة
93	ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
100	الاستنتاجات:
101	التصور المقترح لتطبيق الإدارة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية
105	التوصيات:
107	المراجع:
131	فهرس الملاحق
132	فهرس الجداول
135	فهرس المحتويات: