



The Impact of Implementing E-Government Requirements on Employee Performance: A Field study on the Azizia Culture and Information Office

Issam Al-Mabrouk Mohammed Al-Ahmar*

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science,
University of Tripoli, Libya

أثر تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مكتب
الثقافة والإعلام العزيرية

عصام المبروك محمد الأحمر*
قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ليبيا

*Corresponding author: esamembr356@gmail.com

Received: July 15, 2025

Accepted: November 03, 2025

Published: November 13, 2025

Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

This study aims to determine the impact of implementing e-management requirements on the performance of employees at the Culture and Media Center in the Al-Jafara region, and to clarify the effect of these requirements (administrative, technical, and human) on their performance. The study employed a descriptive-analytical approach, and a random sample of 50 employees from the center was selected. A questionnaire was used as the data collection tool; 50 questionnaires were distributed, and 45 were returned. After review and verification, only 40 questionnaires were deemed valid for analysis (approximately 80%), a satisfactory response rate. The SPSS software was used to analyze the data and test the study hypotheses. The study yielded several findings, the most important of which were: employees' awareness of the importance of e-management; a deficiency in practical training and digital communication skills; a positive and significant impact of e-management on performance efficiency, despite some implementation challenges; and weaknesses in ongoing training programs. The study recommended investing in and upgrading the technical infrastructure, designing specialized and continuous training programs, enhancing the use of digital communication tools and integrating them into the work environment, and leveraging employees' awareness of the importance of e-management to contribute to the development process.

Keywords: E-management, Employee performance.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في أداء العاملين بمكتب الثقافة والإعلام العزيرية، وبيان أثر تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية، والتقنية، والبشرية) على أداء العاملين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمت الدراسة على مكتب الثقافة والإعلام، وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (50) مفردة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (50) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استرجاعها (45) استبانة وبعد التدقيق وفحص الاستبانات تبين أن الصالح للتحليل هو (40) استبانة أي ما نسبته تقريبا (80%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وتعد هذه النسبة جيدة للتحليل وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية

(Spss) في عملية تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود وعي وإدراك للموظفين بأهمية التعامل الإلكتروني، وجود ضعف في التأهيل العملي وأدوات التواصل الرقمي، وجود تأثير إيجابي وقوي للإدارة الإلكترونية على كفاءة الأداء بالرغم من وجود تحديات في تطبيق المتطلبات، وجود ضعف في جوانب التدريب المستمر، وأوصت هذه الدراسة بالاستثمار المكثف في البنية التحتية التقنية وتحديثها، تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومستمرة، تفعيل أدوات التواصل الرقمي وإدماجها في ثقافة العمل، الاستفادة من الوعي الإيجابي لدى الموظفين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لإشراكهم في عملية التطوير.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، أداء العاملين.

مقدمة:

في ظل التطور المتسارع أصبحت التكنولوجيا الحديثة ضرورة حتمية في الحياة اليومية للأفراد وفي كل ميادين الحياة بما في ذلك الميدان الإداري، حيث أن التطور الحاصل في الشبكات العنكبوتية (الإنترنت) وتطور البرامج الإلكترونية ساهم في إحداث تغير كبير في نمط الإدارة من النمط التقليدي الذي يعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات المعقدة إلى النمط الإلكتروني الذي يتسم بالسرعة في الأداء. وأصبحت الإدارة الإلكترونية توفر الوقت والجهد على المنظمات في تنفيذ الأعمال، وبذلك الحصول على رضا العملاء. (هنا، رانية، 2023، ص1).

إن الإدارة الإلكترونية تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية لأنها تعتبر أساس القوة الدافعة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعمل على تبسيط الإجراءات وتوفير كافة المعلومات الدقيقة للمستفيدين في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة، لذلك أصبح لزاماً على المنظمات الاهتمام بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث البنية التحتية والمتطلبات التقنية والإدارية والبشرية لما لها من تأثير قوي على أداء العاملين. (البريهي، السيفاني، 2023، ص807).

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي تحديات كبيرة نظراً للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل من ازدياد حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي في مجال الأعمال، الذي يجبر إدارة أي منظمة على مواكبة هذا التطور من خلال البحث والتطوير للوصول إلى إنجاز الأعمال بسرعة ودقة وشفافية، وتقليل التكاليف، وتعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة، ويعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل منظمات الأعمال من أهم هذه التطورات التي تحدث تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية وجود رؤية استراتيجية مناسبة تضمن توفير كل المتطلبات اللازمة (الإدارية، والتقنية، والبشرية) للنجاح في تطبيقها وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن هذا المفهوم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية، والتقنية، والبشرية) على أداء العاملين؟.

فرضيات الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على أثر تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية، التقنية، البشرية) على أداء العاملين.

2- توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية ومدى أهميتها من خلال قياس أثرها على أداء العاملين.

3- تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية.

4- الوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجه الإدارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقديم التوصيات لمتخذي القرار.

أهمية الدراسة:

1- التأكيد على أثر تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين.

2- إعطاء صورة واضحة لمتخذي القرار عن الجوانب المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية التي يجب الاهتمام بها.

3- تقديم إسهامات علمية وعملية في مجال الإدارة الإلكترونية لما لها من تأثير على أداء العاملين.

4- قد تكون نتائج هذه الدراسة قاعدة لدراسات مستقبلية في هذا الشأن.

منهجية الدراسة:

لقد اتبع الباحث في إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع بيانات الدراسة

وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها.

مصادر جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث مصدرين لجمع البيانات، هما:

1. المصادر الأولية: وذلك من خلال الحصول على البيانات من المقابلات الشخصية أثناء الزيارات الميدانية ومن خلال استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

2- المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع من دراسات سابقة وأبحاث بشكليها الورقي والإلكتروني.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

الحدود المكانية: مكتب الثقافة والإعلام العزيرية.

الحدود الزمنية: تمثلت بفترة إعداد هذا البحث سنة (2025م)

الحدود الموضوعية: تمثلت في دراسة أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية (متطلبات إدارية، متطلبات تقنية، متطلبات بشرية) على أداء العاملين.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة الإلكترونية: هي عملية ميكنة جميع النشاطات والمهام الإدارية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، والوسائل الإلكترونية الحديثة لتخفيض استخدام المعاملات الورقية، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين الإداري. (السالمي، 2008، ص34).

أداء العاملين: ويعرف الأداء بأنه تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجته، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة من الأشخاص. (القرالة، 2009، ص48).

الدراسات السابقة:

1- دراسة (عبدالقادر، فوزية، 2021)، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: بمصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 50 موظف، اختبر منها 34 استبياناً صالحاً للدراسة، وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تحقيق مستوى مقبول فيما يخص توفر المقومات التقنية، والمالية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، قدرت في المتوسط بـ (54 %)، كما بينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير أداء الموظفين للعاملين، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتنمية ثقافة استخدام التكنولوجيا الحديثة، اشراك الموظفين في عملية التطوير والتحسين، تكييف التطبيقات والعتاد المستخدم مع واقع الإدارة العمومية وتوحيد طرق العمل المستخدمة من أجل الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

2- دراسة (الحسيني، الخيال، 2013)، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغ حجمها (284) مفردة وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (240) مفردة أي ما يعادل 97% من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي وقوي لتطبيق لأنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهن فقط، وأن التسهيلات للزمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وأخيراً حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها، وأوصت الدراسة بالعمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية من الطرق التقليدية إلى الإلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية والاهتمام بتوفير جميع احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية، والتحسين المستمر للبنية التحتية بما يتلاءم مع التطور التكنولوجي.

3- دراسة (القحطاني، 2017)، تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، ورصد معوقاتها وتحديد متطلبات تحقيقها، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت (120) عضواً من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه لا يوجد لدى الإدارة خطة استراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها وأقسامها، وغموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض موظفي الإدارة، إضافة لنقص التمويل اللازم لتصميم البرامج الإلكترونية وتطويرها، وصيانة الأجهزة، والعمل على توفير شبكة انترنت عالية المستوى، كما حازت متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية البشرية والإدارية والتقنية والمالية على موافقة أفراد عينة البحث بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بوضع استراتيجيات شاملة لنشر الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، ودعم فكرة التعاون الجاد والمثمر بين الموظفين فيما يتعلق بعمليات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم، رفع الجاهزية للبيئة الإلكترونية والبنية التحتية للإدارة العامة للتعليم، وتفعيل دور القيادات الإدارية وتطوير مساهمتها في مجال تبني التوجهات العلمية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية.

4- دراسة (الأقرع، 2019)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية بفلسطين، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية وعددهم (350)، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (190) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد إجماع ما بين المبحوثين على أثر الإدارة الإلكترونية الإيجابي على أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية خاصة في مجال تسهيل الاتصالات، وحفظ المعلومات، وسرعة إيصال المعلومات، هناك معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أهمها معوقات تحفيز المبدعين في مجال الإدارة الإلكترونية، وأوصت الدراسة بالانتقال نحو الإدارة الإلكترونية نظرا لأهميتها في رفع مستوى الأداء، ضرورة توفير المتطلبات التقنية والفنية للتحويل للإدارة الإلكترونية، موائمة البيئة القانونية في المؤسسات الحكومية بما يتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

أولاً: الإدارة الإلكترونية

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة موارد المنظمة وتعتمد على شبكات الاتصالات وتقنية المعلومات لتحويلها إلى شكل رقمي بدلاً من الورقي، وتتعدى فكرة الإدارة الإلكترونية مفهوم الميكنة الخاصة بإدارة العمل داخل المنظمة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، حيث تستخدم المنظمات تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات العمل نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية. (ابراهيم، 2012، ص 315). وتعتمد الإدارة الإلكترونية للقيام بالعمليات الإدارية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك بهدف تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي. (عبد الناصر، محمد، 2011، ص 89).

تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها تحويل الأعمال والخدمات من الطريقة التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية (العمرى، 2003، ص 13). "وهي عبارة عن استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة". (العوالمة، 2003، ص 26).

أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعتبر وسيلة لرفع كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية، ويحقق جملة من الأهداف أهمها: (الحسن، 2011، ص 57).

- 1- تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات الإدارية في أي وقت وتحسين مستوى أدائها.
- 2- التخلص من مركزية المعلومات والتقليل من التعقيدات الإدارية
- 3- تغيير بيئة العمل وزيادة الإبداع وفتح قنوات جديدة لتقديم الخدمات.
- 4- بناء ثقافة ايجابية لدى كافة العاملين. (السالمي والسليطي، 2008، ص 39).
- 5- ترشيد التكاليف المالية عن طريق تقليل أوجه الصرف في تنفيذ ومتابعة العمليات الإدارية.
- 6- سهولة إدارة ومتابعة كافة موارد المنظمة.
- 7- السرعة في اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.

سمات الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بعدة سمات يمكن ذكرها كما يلي: (رضوان، 2013 ص 19).

- 1- انتشار الوثائق الإلكترونية وإحلالها محل الوثائق الورقية.
- 2- التفاعل المتكامل وتوسيع حدود التعامل.
- 3- الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والاتصالات باعتبارها الأساس لتنفيذ العمليات.
- 4- زيادة القدرة على الابتكار والتجديد لمواكبة التغيرات.
- 5- استخدام الأنظمة الإلكترونية مثل: أنظمة الخدمات المتكاملة والاتصال عن بعد والشراء الإلكتروني والمتابعة الفورية وغيرها.
- 6- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص.
- 7- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.

عناصر الإدارة الإلكترونية:

ويرى (ياسين، 2005، ص 23) أن عناصر الإدارة الإلكترونية تتكون من أربع عناصر وهي:

1- **عتاد الحاسوب:** ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، وجميع ما يساعد على اكتمال الأعمال التي يتطلب تنفيذها عبر الإدارة الإلكترونية.

2- **البرمجيات:** وهي برامج البريد الإلكتروني وقواعد البيانات والبرامج المحاسبية ونظم إدارة الشبكة و مترجمات لغة البرمجة وغيرها، فإن هذه البرمجيات تكون على الواجهة الأساسية في تفعيل الخدمات وتلقي إجابة من قبل الإدارة الإلكترونية.

3- **شبكة الاتصالات:** هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت.

4- **صناع المعرفة:** ويقع في قلب المكونات، ويتكون من القيادات الرقيمة والمديرين والمحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

تتمثل الإدارة الإلكترونية محوراً حاسماً في تغيير المفاهيم والتقنيات والنظريات والأساليب، حيث تتوفر العديد من المتطلبات العديدة لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية ومن أهم هذه المتطلبات الآتي:

1- **المتطلبات الإدارية:** تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى قيادات إدارية واعية تتعامل بكفاءة مع التكنولوجيا المعلومات، لديها القدرة على الابتكار وصنع المعرفة، وضرورة تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة. (الصيرفي 2006 م/ ص72).

2- **المتطلبات المالية:** تعد الإدارة الإلكترونية من المشاريع التي تحتاج إلى تمويل لكي تضمن للمؤسسة الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف، من حيث تحسين مستوى البنية التحتية، توفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت إلى آخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار. (عبد ربه، السامري، 2009، ص89).

3- **المتطلبات البشرية:** يعد المورد البشري من أهم موارد المنظمة ولا بد من الاهتمام به وتأهيله على مستوى عالي من الكفاءة، ولذلك من الضروري العمل على إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية، ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية. (غنيم، 2004، ص345).

4- **المتطلبات التقنية:** ترتبط الإدارة الإلكترونية بالأنشطة والأعمال الإلكترونية وأنماط التكنولوجيا الرقيمة من عتاد الحاسوب وبرمجياته، شبكات الاتصال، ونظم المعلومات، حيث تعتبر هذه المتطلبات البنية التحتية لبناء الإدارة الإلكترونية، وأنه من الضروري إعادة النظر فيها لغرض تحديثها والبدء بنقل المعاملات الورقية وبرمجتها إلى إلكترونية وتقليل استخدام الورق، لتقديم الخدمة الإلكترونية بسعة عالية وأقل تعقيد. (عليان، 2012، ص34).

5- **المتطلبات الأمنية:** إن أمن المعلومات من أهم متطلبات العمل الإلكتروني بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً، لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها. حيث أن التطورات المتسارعة في العالم والتي تؤثر في الإمكانيات والتقنيات المتقدمة المتاحة الرامية إلى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو تدمير المعلومات مما أدى إلى التفكير الجدي؛ لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية لحماية منظومات الحواسيب (أجهزة ومعلومات) من أي خرق أو تخريب. (السالمي، 2005، ص153).

ثانياً: أداء العاملين

إن مفهوم أداء العاملين يعكس كل من الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي يسعى إلى النظام داخل المنظمات وهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين أهداف المنظمة. (خزوف، وآخرون، 2019، ص30)

ويعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة المدى باستخدام المورد المادي والبشري بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف المتغيرة هو يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، حيث يتطلب أداء متميز من أجل بلوغ الهدف المنشود. (صبيحة، 2020، ص10).

ويمكن تعريف الأداء كما يلي:

يشير الأداء إلى درجة بلوغ الأهداف وتحقيق وإتمام المهام المكلف بها العاملين، ويعكس الكيفية التي يحققون بها متطلبات الوظيفة. (حسن، 2001، ص209).

كما يغرف على أنه مدى صلاحية العامل وسلوكه فيه من أجل النهوض بأعباء، وتحمله لمسؤوليته في مدة زمنية محددة. (المحاسنة، 2013، ص201).

أهداف أداء العاملين:

يحقق الأداء جملة من الأهداف تتمثل في: (نبيلة، 2019، ص53)

1- الحركية والاستعداد: إضفاء طابع الحركية لكسر الروتين والملل، وتذليل الصعاب وتحقيق نسب عالية من التحسين والتطوير لمنظمة.

2- تطوير الموارد البشرية: يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الخبرات في أي مجال، حيث يعتبر الأداء من المتطلبات الأساسية لأي فرصة عمل.

3- التحفيز: حيث يهدف الأداء إلى تحفيز العاملين، ويعمل على إثارة دوافعهم، ويشجعهم لتقديم أفضل ما لديهم ويبرز طاقاتهم.

4- التمكين: يهدف الداء إلى تمكين العاملين وترسيخ فكرة المشاركة في العمل، حيث أن التمكين يساهم في اشباع حاجات العاملين من تقدير واثبات للذات.

أهمية أداء العاملين:

يعتبر الأداء عنصرا مهما في كل العمليات لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير تلك العمليات ويحول الموارد إلى مخرجات سلع وخدمات، ولذلك يعتبر أداء العاملين وهو الناتج النهائي مؤشرا مهما داخل المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والانتقال من مرحلة إلى أخرى أكثر تطورا. (الدحلة، 2001، ص96).

وتكمن أهمية الأداء كونها المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج وتقديم الخدمات فهو الجزء الحي منها، ولا نتوقف أهمية أداء العاملين على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. (خويلدات، 2014، ص6).

محددات أداء العاملين:

1- الجهد: ويتمثل في الطاقة التي يبذلها العاملين لأداء المهام سواء كانت عقلية أو جسمانية.
2- القدرات: وهي مجموعة الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

3- إدراك الدور (المهمة): وهو وجود حد من الإتيان في أداء العاملين لمهامهم، وفهم أدوارهم لكي يكون أدائهم مقبولا ويكون عملهم موجه في الطريق الصحيح. (بوشليق، 2015، ص7).

مكونات الأداء:

1- الكفاءة: وهي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية، وتعتبر الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المنظمة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمدخلاتها، حيث تشير للاستغلال الأمثل للمواد بأقل جهد وتكلفة.

2- الفاعلية: هي درجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول إنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فاعلية، والعكس صحيح. (الداوي، 2010، ص220).

3- الإنتاجية: وهي قدرة المنظمة للوصول إلى تحقيق أعلى قدر ممكن من الأهداف، والإنتاجية تقيس نسبة المخرجات إلى المدخلات. (أبو النصر، 2008، ص10).

عناصر الأداء:

وتتمثل عناصر الأداء فيما يلي:

- 1- كفاءات الموظف: وهي المهارات والقدرات والقيم التي من خلال يمكن الوصول إلى الأداء الفعال.
- 2- متطلبات العمل (الوظيفة): وهي المهام والمسؤوليات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة.
- 3- بيئة التنظيم: وهي العوامل الداخلية (التنظيم والأهداف، والإجراءات)، والعوامل الخارجية (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية)، التي تؤثر في أداء العمل. (رضا، 2012، ص57).

الفصل الثالث: الجانب العملي للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمركز الثقافة والإعلام / العزيرية، وبلغ حجم عينة الدراسة (50) موظف وقد تم تجميع البيانات عن طريق استمارة استبيان، حيث تم توزيع (50) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استرجاعها (45) استبانة، وبعد التدقيق وفحص الاستبانات تبين أن الصالح للتحليل هو (40) استبانة أي ما نسبته تقريبا (80%) من مجموع الاستبانات الموزعة وتعد هذه النسبة جيدة للتحليل.

مصادر البيانات:

اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات اللازمة، حيث تم تصميمها وتوزيعها لغرض الدراسة وقد قسمة الى الأجزاء التالية:

الجزء الأول ويشمل البيانات الديمغرافية وتشمل (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).
الجزء الثاني ويتكون من أربع محاور وهي وهما (متطلبات ادارية، متطلبات التقنية، متطلبات بشرية، الاداء).
وتم الاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي لقياس درجة المستجوبين على عبارات الاستبيان والذي يعتبر من أكثر المقاييس شيوعا ودقة، وتتراوح فيه درجات الموافقة من موافق بشدة الى غير موافق بشدة مع إعطاء وزن نسبي لكل درجة من درجات الموافقة وفقا لما هو موضح بالجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1): يوضح مقياس ليكرث الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
مدى الرأي	4.21 – 5	3.41 – 4.20	2.61 – 3.40	1.81 – 2.60	1 – 1.80

تحليل البيانات:

ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة الميدانية لكونه من أكثر المناهج استخداما في الدراسة الاجتماعية والإنسانية، وكذلك تم تفرغ الاستبانة من خلال استخدام برنامج (SPSS) حزمة البرامج الإحصائية، حيث تم حساب الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لموضوع الدراسة حيث تم اجراء العمليات التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص المعلومات ونتائج التحليل ومقارنتها لفهم هذه النتائج بأكثر سهولة.

2. الوسط الحسابي: حيث يعد من المؤشرات الأكثر أهمية لقياس النزعة المركزية، ويستخدم بشكل واسع، وسيتم استخدامه في هذه الدراسة لقياس متوسط إجابات مفردات العينة عن أسئلة الاستبانة، وسيتم بناء على ذلك قبول أو رفض الفرضية عند متوسط فرضي قدره (3) وهو يمثل الفئة الوسطى من تدرج ليكرث الخماسي الذي تم اعتماده عند تصميم هذه الاستبانة للإجابة على تساؤلات الدراسة.

3. الانحراف المعياري: ويستخدم لمعرفة درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي، وتدل قيمته على تقارب أو تباعد القيم عن بعضها البعض.

4. اختبار One Sample T -Test لاختبار معنوية (دلالة) المتوسطات الحسابية.

5. معامل كرونباخ الفا Cronbach's alpha لقياس درجة الثبات في إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان. قياس صدق وثبات أداة القياس الاستبانة:

معامل كرونباخ الفا Cronbach's alpha

للتحقق من ثبات أداة القياس (الاستبانة)، اتبع الباحث القياس الإحصائي من خلال معامل الفا بطريقة كرونباخ الفا وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل الفا كرونباخ اقل من 60%، ومقبولا إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% او اقل من 70%) وجيد إذا كانت قيمة معامل الفا كرونباخ ضمن الفترة (70% او اقل من 80%) اما إذا كانت هذه القيمة أكبر من او يساوي 80% يشير ذلك الى ان الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من 100% تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل. اما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، فقد تم احتساب معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم المعاملات لكل محور من محاور الدراسة.

جدول رقم (2): يوضح قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	متطلبات ادارية	6	91.4%
2	متطلبات التقنية	6	90.1%
3	متطلبات بشرية	6	93.3%
4	الاداء	6	80.9%
	الكلية	24	96.3%

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) واتساق فقراتها الداخلية، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). يوضح الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الثبات الكلية للاستبيان بلغت (0.963)، وهي قيمة مرتفعة جداً وتدل على درجة عالية من الموثوقية في الأداة ككل.

وعلى مستوى المحاور الفرعية، تراوحت قيم معامل ألفا بين (0.809) لمحور الأداء و(0.933) لمحور المتطلبات البشرية. وبما أن جميع هذه القيم أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو (0.70)، فإن ذلك يؤكد تمتع جميع محاور الدراسة بدرجة ثبات واتساق داخلي ممتازة، مما يجعل البيانات التي تم جمعها صالحة وموثوقة لأغراض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

تحليل نتائج الدراسة

أولاً: المعلومات العامة.

1- الجنس

جدول رقم (3): يوضح الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	70 %
انثى	12	30 %

يوضح الجدول رقم (3) لنا أن أغلب افراد العينة من الذكور بنسبة مرتفعة تفوق 70 % وما نسبته 30% من افراد العينة كان اناث.

2- المستوى التعليمي:

جدول رقم (4): المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0 %	0	تعليم أساسي
30 %	12	متوسط
70 %	28	جامعي فما فوق

يوضح الجدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. يُلاحظ أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليمياً "جامعي فما فوق"، حيث بلغ عددهم (28) فرداً، وهو ما يمثل نسبة (70.0%) من إجمالي العينة. يلي ذلك المستوى التعليمي "متوسط" الذي شكّل ما نسبته (30.0%) من العينة بواقع (12) فرداً، في حين لم يسجل متغير "تعليم أساسي" أي تكرار.

3- سنوات الخبرة:

جدول رقم (5): يوضح عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
10 %	4	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
52 %	21	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
38 %	15	من 10 سنوات فأكثر

يوضح الجدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. يُلاحظ أن الفئة الأكثر شيوعاً في العينة هي "من 5 إلى أقل من 10 سنوات"، حيث شكّلت ما نسبته (52.5%) من إجمالي العينة بواقع (21) فرداً. تليها فئة "10 سنوات فأكثر" بنسبة (37.5%) وبعدها (15) فرداً، بينما كانت فئة "من سنة إلى أقل من 5 سنوات" هي الأقل تمثيلاً بنسبة (10.0%) فقط.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة (أكثر من 90% مجتمعين) يمتلكون خبرة عملية تزيد عن خمس سنوات. هذه الخبرة التراكمية قد تعزز من قدرة العاملين على التكيف مع التحولات الناتجة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقييم أثرها على أدائهم بشكل واقعي.

4- الوظيفة الحالية:

جدول رقم (6): يوضح الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الوظيفي الحالية
2 %	1	مدير إدارة
8 %	3	رئيس قسم
90 %	36	موظف

يوضح الجدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية. يُلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من فئة "موظف"، حيث بلغ عددهم (36) فرداً، وهو ما يمثل نسبة (90.0%) من إجمالي العينة. بينما توزعت النسب المتبقية على المستويات الإشرافية، حيث شكّلت فئة "رئيس قسم" ما نسبته (7.5%)، وفئة "مدير إدارة" نسبة (2.5%).

يشير هذا التوزيع إلى أن آراء العينة تعكس بشكل أساسي وجهة نظر الموظفين التنفيذيين الذين يتعاملون مباشرة مع الأنظمة الإلكترونية في مهامهم اليومية. وهذا يعطي مصداقية عالية للبيانات المتعلقة بتقييم أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية على مستوى الأداء الفعلي في بيئة العمل.

ثانياً: التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة:
المحور الأول: متطلبات إدارية

جدول رقم (7): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

م	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (T)	الدلالة الإحصائية	درجة الموافقة	الترتيب النسبي
1	وجود سياسات واستراتيجيات واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .	11	13	4	12	0	3.57	1.196	3.041	.004	موافق	5
2	توفر برامج تدريب الكادر البشري على استخدام التقنيات الحديثة.	9	14	8	8	1	3.55	1.131	3.075	.004	موافق	6
3	وجود خطط تضمن سلامة وأمان البيانات.	15	8	15	2	0	3.90	.982	5.797	.000	موافق	1
4	توفر التمويل اللازم لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.	11	14	7	8	0	3.70	1.091	4.059	.000	موافق	2
5	وجود تشريعات وقوانين تضبط عمل الإدارة الإلكترونية.	9	12	16	3	0	3.68	.917	4.657	.000	موافق	3
6	العلاقة بين الإدارات والأقسام تتناسب مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.	7	17	10	6	0	3.63	.952	4.150	.000	موافق	4
المتوسط الحسابي العام/ الانحراف المعياري العام		3.67		.8782		الاتجاه السائد		موافق				

يُظهر المتوسط الحسابي الكلي لمحور المتطلبات الإدارية قيمة 3.67، مع انحراف معياري قدره 0.878. يشير هذا المتوسط العام إلى أن الاتجاه السائد لاستجابات أفراد العينة هو "موافق" فيما يتعلق بتوفر المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. هذا يعكس وجود بيئة إدارية داعمة بشكل عام، مع وجود بعض التباين في وجهات النظر كما يظهره الانحراف المعياري.

وعلى الرغم من الاتجاه العام للموافق، تبرز بعض الجوانب التي حظيت باهتمام أكبر من غيرها: احتلت عبارة "وجود خطط تضمن سلامة وأمان البيانات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.90 ودلالة إحصائية قوية جداً (0.000). هذا يشير بوضوح إلى أن أفراد العينة يوافقون بشدة على أهمية هذا الجانب، مما يعكس وعياً عالياً بمخاطر البيئة الرقمية وأولوية تأمين البيانات. تليها عبارة "توفر التمويل اللازم لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية" بمتوسط 3.70 ودلالة إحصائية (0.000)، مما يعكس إدراكاً بأن الدعم المالي هو محرك أساسي لنجاح مشاريع التحول الرقمي. كما حصلت عبارة "وجود تشريعات وقوانين تضبط عمل الإدارة الإلكترونية" على متوسط (3.68) ودلالة إحصائية (0.000)، مما يشير إلى وجود إطار قانوني وتنظيمي مقبول يدعم عمل الإدارة الإلكترونية.

في المقابل، كشفت بعض العبارات عن جوانب قد تكون محل قلق أو تتطلب اهتماماً أكبر: عبارة "توفر برامج تدريب الكادر البشري على استخدام التقنيات الحديثة" جاءت بمتوسط حسابي منخفض نسبياً (3.55) ودلالة إحصائية (0.004). على الرغم من الدلالة الإحصائية ووقوعها في نطاق الموافقة، فإن هذا المتوسط المنخفض مقارنة بباقي

الفقرات يشير إلى أن جانب التدريب قد لا يكون على نفس القدر من الكفاءة أو التوفر، وهو ما قد يمثل تحدياً أمام الاستفادة الكاملة من التقنيات الحديثة.

المحور الثاني: متطلبات التقنية

جدول رقم (8): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

٩	ن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (T)	الدلالة الإحصائية	درجة الموافقة	الترتيب النسبي
1	توفر الأجهزة والمعدات اللازمة التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية بشكل فعال.	13	18	4	5	0	3.97	.974	6.33	.000	موافق	1
2	توفر المنظومات والبرمجيات التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية.	7	14	11	8	0	3.50	1.013	3.12	.003	موافق	4
3	توفر شبكات الإنترنت التي تسهل عملية الربط بين الإدارات داخليا وخارجيا.	8	24	5	3	0	3.93	.797	7.34	.000	موافق	2
4	وجود أنظمة تحافظ على سرية المعلومات الإلكترونية.	12	6	17	5	0	3.63	1.055	3.74	.001	موافق	3
5	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل بدل البريد الورقي.	8	9	2	21	0	3.10	1.257	.503	.618	محايد	6
6	يوجد موقع خاص على الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي يسهل عملية نقل المعلومات.	9	9	6	16	0	3.28	1.219	1.42	.162	محايد	5
المتوسط الحسابي العام/ الانحراف المعياري العام							3.56	.8703	الاتجاه السائد		موافق	

يُظهر المتوسط الحسابي الكلي لمحور المتطلبات التقنية قيمة 3.56، مع انحراف معياري قدره 0.870. يشير هذا المتوسط العام إلى أن الاتجاه السائد لاستجابات أفراد العينة هو "موافق"، ولكنه قريب من درجة الحياد، مما قد يعكس تبايناً في تقييم الجوانب التقنية المختلفة وأن بعضها متوفر بشكل أفضل من الآخر. وتبرز بعض الجوانب الإيجابية بوضوح: احتلت عبارة "توفر الأجهزة والمعدات اللازمة التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية بشكل فعال" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.97 ودلالة إحصائية قوية جداً (0.000). هذا يشير بوضوح إلى أن البنية التحتية المادية من أجهزة وحواسيب متوفرة بشكل جيد. تليها عبارة "توفر شبكات الإنترنت التي تسهل عملية الربط بين الإدارات داخليا وخارجيا" بمتوسط 3.93 ودلالة إحصائية (0.000)، مما يعكس وجود بنية تحتية جيدة للاتصال والربط الشبكي.

في المقابل، كشفت بعض العبارات عن جوانب قد تكون محل قلق أو تمثل نقاط ضعف واضحة: عبارة "يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل بدل البريد الورقي" جاءت بمتوسط حسابي منخفض جداً (3.10) واتجاه عام "محايد"، والأهم من ذلك أنها غير دالة إحصائياً (0.618). عدم وجود دلالة إحصائية هنا يشير إلى تشتت كبير في آراء العينة وأن استخدام البريد الإلكتروني كبديل للورق ليس ممارسة معتمدة أو فعالة بشكل عام. كما أن عبارة "يوجد موقع خاص على الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي يسهل عملية نقل المعلومات" حصلت على متوسط منخفض (3.28) واتجاه

"محايد" وهي أيضاً غير دالة إحصائياً (0.162). هذه النتيجة تعكس ضعفاً في استخدام المنصات الرقمية كوسيلة أساسية لنقل وتداول المعلومات بشكل رسمي.

المحور الثالث: متطلبات بشرية

جدول رقم (9): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

م	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (T)	الدلالة الإحصائية	درجة الموافقة	الترتيب النسبي
1	وجود عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين للعمل في الإدارة الإلكترونية، قادرين على التعامل مع الأنظمة والبرامج المختلفة.	7	11	7	15	0	3.25	1.149	1.376	.177	محايد	6
2	يتلقى الموظفون دورات تدريبية في مجال التعامل بالأنظمة الإلكترونية	6	14	7	13	0	3.33	1.095	1.877	.068	محايد	5
3	وجود فريق تقني متخصص في صيانة وبرمجة الأنظمة الإلكترونية	8	13	7	12	0	3.43	1.130	2.379	.022	موافق	3
4	وجود دعم مستمر للموظفين لمواكبة التقنية الحديثة.	8	12	6	14	0	3.35	1.167	1.897	.065	محايد	4
5	توفر بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار، وتشجع على استخدام التقنيات الحديثة وتحسين الأداء.	11	10	5	14	0	3.45	1.239	2.296	.027	موافق	2
6	وجود وعي وأدراك للموظفين بأهمية التعامل الإلكتروني لإنجاز الأعمال المطلوبة بجودة عالية.	14	17	3	6	0	3.97	1.025	6.016	.000	موافق	1
المتوسط الحسابي العام/ الانحراف المعياري العام							3.46	.9831	الاتجاه السائد		موافق	

يُظهر المتوسط الحسابي الكلي لمحور المتطلبات البشرية قيمة 3.46، مع انحراف معياري قدره 0.983. يشير هذا المتوسط العام إلى أن الاتجاه السائد لاستجابات أفراد العينة يميل إلى "الموافقة" ولكنه يكاد يكون "محايداً"، مما يعكس أن الجانب البشري هو الحلقة الأضعف بين المتطلبات الثلاثة ويحتوي على تحديات جوهرية.

وعلى الرغم من ذلك، يبرز جانب إيجابي لافت: احتلت عبارة "وجود وعي وأدراك للموظفين بأهمية التعامل الإلكتروني لإنجاز الأعمال المطلوبة بجودة عالية" المرتبة الأولى بفارق شاسع وبمتوسط حسابي بلغ 3.97 ودلالة إحصائية قوية جداً (0.000). هذا يشير بوضوح إلى أن العاملين يمتلكون القناعة والرغبة الذهنية في التحول الرقمي، مما يمثل نقطة انطلاق إيجابية.

في المقابل، كشفت النتائج عن جوانب ضعف مقلقة: عبارة "وجود عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين للعمل في الإدارة الإلكترونية" جاءت بمتوسط حسابي منخفض (3.25) واتجاه عام "محايد"، وهي غير دالة إحصائياً (0.177). عدم وجود دلالة إحصائية هنا يعكس وجود مشكلة حقيقية وشعوراً بعدم كفاية أو كفاءة الكوادر المتاحة. كما أن عبارة "يتلقى الموظفون دورات تدريبية في مجال التعامل بالأنظمة الإلكترونية" حصلت على متوسط منخفض (3.33) واتجاه

"محايد" وهي على وشك أن تكون غير دالة إحصائياً (0.068). وأخيراً، عبارة "وجود دعم مستمر للموظفين لمواكبة التقنية الحديثة" جاءت بمتوسط (3.35) واتجاه "محايد" وهي أيضاً غير دالة إحصائياً (0.065). هذه النتائج مجتمعة ترسم صورة واضحة لفجوة كبيرة بين وعي الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية وبين ما يتلقونه من تأهيل وتدريب ودعم فني مستمر.

المحور الرابع: الأداء.

جدول رقم (10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع

الترتيب النسبي	درجة الموافقة	الدالة الإحصائية	اختبار (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	رقم
1	موافق بشدة	.000	16.01	.494	4.25	0	0	1	28	11	توفر الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد اللازم لأداء الأعمال.	1
4	موافق	.000	11.87	.572	4.07	0	0	5	27	8	تساعد الإدارة الإلكترونية في زيادة جودة مخرجات العمال.	2
6	موافق	.000	8.920	.656	3.93	0	1	7	26	6	توفر الإدارة الإلكترونية بيئة عمل مناسبة تساعد في رضا الموظفين عن أداء الأعمال.	3
5	موافق	.000	9.826	.660	4.03	0	0	8	23	9	تساعد الإدارة الإلكترونية في تقليل نسبة الخطأ في أداء الأعمال.	4
3	موافق	.000	11.00	.675	4.18	0	0	6	21	13	تسهل الإدارة الإلكترونية عملية الرقابة على الأداء.	5
2	موافق بشدة	.000	12.54	.630	4.25	0	0	4	22	14	يسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية أداء المهام اليومية.	6
موافق		الاتجاه السائد		.4420	4.11	المتوسط الحسابي العام/ الانحراف المعياري العام						

يُظهر المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء قيمة مرتفعة بلغت 4.11، مع انحراف معياري منخفض قدره 0.442. يشير هذا المتوسط العام إلى أن الاتجاه السائد لاستجابات أفراد العينة هو "موافق" وبقوة فيما يتعلق بالأثر الإيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أدائهم. كما أن الانحراف المعياري المنخفض يعكس درجة عالية من التجانس والاتفاق بين أفراد العينة على هذا الأثر.

وتبرز جميع جوانب تحسين الأداء بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية قوية جداً (0.000): احتلت عبارة "توفر الإدارة الإلكترونية الوقت والجهد اللازم لأداء الأعمال" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.25 ودرجة موافقة "موافق بشدة". هذا يشير بوضوح إلى أن الكفاءة التشغيلية هي المكسب الأبرز والمباشر الذي يلمسه العاملون. وتشاركها في نفس المتوسط عبارة "يسهل تطبيق الإدارة الإلكترونية أداء المهام اليومية"، مما يؤكد على أن تبسيط الإجراءات اليومية هو نتيجة مباشرة لتطبيق هذه الأنظمة. كما حصلت عبارة "تسهل الإدارة الإلكترونية عملية الرقابة على الأداء" على متوسط مرتفع (4.18)، مما يشير إلى تحسن الجانب الإشرافي والرقابي، وفي المقابل، ورغم أنها لا تزال في نطاق الموافقة المرتفعة، سجلت عبارة "توفر الإدارة الإلكترونية بيئة عمل مناسبة تساعد في رضا الموظفين عن أداء الأعمال" أدنى متوسط حسابي في هذا المحور (3.93). هذا قد يعكس أن التأثيرات الملموسة على كفاءة العمل (مثل توفير الوقت وتقليل الأخطاء) هي أكثر وضوحاً للعاملين من التأثيرات غير المباشرة على بيئة العمل العامة أو مستوى الرضا الوظيفي، على الرغم من أن الأثر لا يزال إيجابياً بشكل عام. أما باقي الفقرات، مثل "تسهيل عملية الرقابة على الأداء" (4.18) و"زيادة

جودة المخرجات" (4.07)، فقد أظهرت درجة موافقة عالية جداً، مما يدعم الاستنتاج بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يرتبط بشكل وثيق بتحسين جودة العمل وكفاءة الأداء من وجهة نظر العاملين.

اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المتطلبات الإدارية الإلكترونية على أداء العاملين.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات الإدارية على أداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار
المتطلبات الإدارية	0.542	0.293	15.782	0.000	قبول الفرضية

يتضح من الجدول رقم (11) وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية على أداء العاملين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.782) بدلالة إحصائية (0.000). ويفسر متغير المتطلبات الإدارية ما نسبته (29.3%) من التباين في متغير أداء العاملين، وذلك بناءً على قيمة معامل التحديد (R^2).

جدول (12): تفاصيل تأثير المتطلبات الإدارية على أداء العاملين

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل بيتا (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	3.116	0.259		12.035	0.000
المتطلبات الإدارية	0.273	0.069	0.542	3.973	0.000

يُظهر الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الانحدار (B) للمتطلبات الإدارية بلغت (0.273) بإشارة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية؛ أي أن تحسن المتطلبات الإدارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بمقدار (0.273). وقد ثبتت معنوية هذا التأثير إحصائياً، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (3.973) عند مستوى دلالة (0.000).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المتطلبات التقنية للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات التقنية على أداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار
المتطلبات التقنية	0.685	0.469	33.505	0.000	قبول الفرضية

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية على أداء العاملين، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (33.505) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000). كما يوضح معامل التحديد (R^2) أن المتطلبات التقنية تمتلك قدرة تفسيرية عالية، إذ تفسر ما مقداره (46.9%) من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين.

جدول (14): تفاصيل تأثير المتطلبات التقنية على أداء العاملين

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل بيتا (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	2.877	0.220		13.053	0.000
المتطلبات التقنية	0.348	0.060	0.685	5.788	0.000

يتبين من الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الانحدار (B) للمتطلبات التقنية بلغت (0.348) بإشارة موجبة، مما يعكس وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.788) بمستوى دلالة (0.000). وهذا يعني أن كل زيادة في المتطلبات التقنية بوحدة واحدة يصاحبها زيادة في أداء العاملين بمقدار (0.348).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المتطلبات البشرية على أداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار
المتطلبات البشرية	0.635	0.403	25.635	0.000	قبول الفرضية

يؤكد الجدول رقم (15) وجود أثر معنوي إحصائياً للمتطلبات البشرية على أداء العاملين، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (25.635) بدلالة إحصائية (0.000). ووفقاً لمعامل التحديد (R^2)، فإن المتطلبات البشرية تفسر ما نسبته (40.3%) من التباين في متغير أداء العاملين، مما يدل على أهميتها كمغير مفسر.

جدول (16): تفاصيل تأثير المتطلبات البشرية على أداء العاملين

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل بيتا (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	3.128	0.203		15.433	0.000
المتطلبات البشرية	0.285	0.056	0.635	5.063	0.000

تظهر النتائج أن تأثير المتطلبات البشرية على أداء العاملين هو تأثير طردي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) الموجبة (0.285). وقد ثبتت الدلالة الإحصائية لهذا التأثير من خلال قيمة (t) البالغة (5.063) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة. **ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية**
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر متطلبات الإدارة الإلكترونية مجتمعة على أداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	القرار
متطلبات الإدارة الإلكترونية	0.703	0.453	11.755	0.000	قبول الفرضية

يُظهر الجدول رقم (17) صلاحية نموذج الانحدار المتعدد، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.755) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000). ويُفسر النموذج مجتمعاً ما نسبته (45.3%) من التباين في أداء العاملين بناءً على قيمة ($Adjusted R^2$)، مما يؤكد وجود أثر إجمالي ذي دلالة إحصائية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية على الأداء.

جدول (18): تفاصيل التأثير النسبي لكل متطلب على أداء العاملين في النموذج المتكامل

المتغير المستقل	معامل بيتا (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)	الأهمية النسبية
المتطلبات التقنية	0.699	2.557	0.015	الأكثر تأثيراً
المتطلبات البشرية	0.278	1.092	0.282	غير دال إحصائياً
المتطلبات الإدارية	-0.295	-1.168	0.250	غير دال إحصائياً

عند تحليل الأهمية النسبية للمتغيرات، يتبين أن متغير المتطلبات التقنية هو الوحيد الذي له أثر مستقل وجوهري في تفسير أداء العاملين بوجود المتغيرات الأخرى، حيث بلغت قيمة (Beta) له (0.699) عند مستوى دلالة (0.015). بينما أصبح تأثير كل من المتطلبات البشرية والإدارية غير دال إحصائياً في النموذج المتكامل.

النتائج

1. أمن البيانات والوعي البشري يمثلان أعلى درجات الموافقة: أظهرت النتائج أن أعلى درجة موافقة على الإطلاق في محاور المتطلبات كانت لصالح فقرة "وجود وعي وإدراك للموظفين بأهمية التعامل الإلكتروني" (بمتوسط 3.97)، تليها مباشرة فقرة "وجود خطط تضمن سلامة وأمان البيانات" (بمتوسط 3.90). هذا يشير إلى أن العاملين يمتلكون القناعة الذهنية للتحويل الرقمي ويضعون أمن المعلومات كأولوية قصوى لنجاح هذا التحول.

2. ضعف في التأهيل العملي وأدوات التواصل الرقمي: في المقابل، كشفت النتائج أن أضعف الحلقات في تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في "استخدام البريد الإلكتروني كبديل للورق" (بمتوسط 3.10)، و"وجود عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين" (بمتوسط 3.25). هذه النتائج، التي وقعت في نطاق الحياد، تبرز وجود فجوة بين البنية التحتية المادية المتوفرة وبين الممارسات الفعلية والكوادر البشرية المدربة اللازمة لاستغلالها.
 3. موافقة عامة على المتطلبات مع وجود فجوات واضحة: أظهرت النتائج موافقة عامة على توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية، حيث كان المتوسط الحسابي لمحور المتطلبات الإدارية (3.67)، والتقنية (3.56)، والبشرية (3.46). على الرغم من الإشادة بتوفر الأجهزة والشبكات (3.97) وخطط أمن البيانات (3.90)، إلا أن هناك فجوة واضحة في جانب التدريب والتأهيل (3.33) واستخدام الأدوات الرقمية للتواصل كالبريد الإلكتروني (3.10).
 4. تأثير إيجابي وقوي للإدارة الإلكترونية على كفاءة الأداء: بالرغم من وجود تحديات في تطبيق المتطلبات، فقد أبرزت الدراسة إجماعاً قوياً على الأثر الإيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء (متوسط عام 4.11). وتمثل هذا الأثر بشكل أساسي في "توفير الوقت والجهد" و"تسهيل أداء المهام اليومية" (كلاهما بمتوسط 4.25)، بالإضافة إلى "تسهيل عملية الرقابة" (4.18).
 5. فجوة بين الوعي البشري والتأهيل الفعلي: كشفت النتائج عن مفارقة هامة في الجانب البشري؛ ففي حين أظهر العاملون وعياً وإدراكاً عالياً جداً بأهمية التعامل الإلكتروني (متوسط 3.97)، إلا أنهم أشاروا إلى وجود ضعف كبير في جوانب "التدريب المستمر" (3.33) و"توفر الموظفين المؤهلين" (3.25)، مما يشير إلى أن الرغبة في التحول الرقمي تفوق الإمكانيات البشرية المتاحة حالياً.
 6. تأثير قوي وذو دلالة إحصائية لجميع المتطلبات على الأداء (بشكل منفرد): أكدت التحليلات الإحصائية وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين كل متطلب من المتطلبات (الإدارية، التقنية، البشرية) على حدة وبين أداء العاملين. وقد كان للمتطلبات التقنية التأثير الأقوى منفردة، حيث فسرت وحدها ما نسبته (46.9%) من التباين في أداء العاملين، مما يدعم صحة جميع الفرضيات الفرعية.
 7. المتطلبات التقنية هي المحرك الأساسي للأداء في النموذج المتكامل: عند دراسة أثر جميع المتطلبات مجتمعة، بينت النتائج أن "المتطلبات التقنية" هي الوحيدة التي حافظت على تأثيرها الجوهري وذي الدلالة الإحصائية على الأداء ($\text{Sig} = 0.015$). هذا يشير إلى أن توفر بنية تقنية قوية هو الشرط الأساسي والمحرك الأهم الذي يعتمد عليه نجاح باقي المتطلبات في التأثير على الأداء، مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة ويُفسر (45.3%) من التباين في الأداء.
- التوصيات**
1. الاستثمار المكثف في البنية التحتية التقنية وتحديثها: بما أن "المتطلبات التقنية" أثبتت أنها المحرك الأساسي والأكثر تأثيراً على أداء العاملين، توصي الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية القصوى لتوفير وتحديث الأجهزة والبرمجيات والشبكات، وضمان مواكبتها لأحدث التقنيات لتعظيم أثرها الإيجابي على الأداء.
 2. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومستمرة: لمعالجة الفجوة الواضحة بين وعي الموظفين وحاجتهم للتأهيل، توصي الدراسة بضرورة بناء خطة تدريبية شاملة ومستمرة لا تقتصر على أساسيات استخدام الأنظمة، بل تمتد لتشمل التدريب المتقدم على الأدوات الرقمية الحديثة وأفضل الممارسات في أمن المعلومات، وذلك لسد النقص في الكوادر المؤهلة.
 3. تفعيل أدوات التواصل الرقمي وإدماجها في ثقافة العمل: لمعالجة ضعف الاعتماد على البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية، توصي الدراسة بضرورة وضع سياسات إدارية واضحة تشجع وتحفز على استخدام هذه الأدوات كقنوات أساسية ورسمية للتواصل ونقل المعلومات، وذلك لتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية وزيادة الكفاءة.
 4. تعزيز آليات الدعم الفني المستمر للموظفين: بما أن نتائج "الدعم المستمر" كانت منخفضة، توصي الدراسة بإنشاء أو تعزيز وحدات الدعم الفني وتسهيل وصول الموظفين إليها، لضمان حل المشكلات التقنية التي تواجههم بسرعة وكفاءة، مما يقلل من الإحباط ويزيد من ثقتهم في استخدام الأنظمة الإلكترونية.
 5. مراجعة وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية لتواكب التحول الرقمي: على الرغم من وجود موافقة عامة على المتطلبات الإدارية، إلا أن الدراسة توصي بضرورة مراجعة السياسات والاستراتيجيات بشكل دوري للتأكد من أنها تدعم بشكل كامل بيئة العمل الإلكترونية، مع التركيز على تبسيط الإجراءات وتوضيح الأدوار والمسؤوليات في ظل المهام الجديدة.
 6. الاستفادة من الوعي الإيجابي لدى الموظفين لإشراكهم في عملية التطوير: نظراً للوعي المرتفع الذي أبداه الموظفون بأهمية الإدارة الإلكترونية، توصي الدراسة بإشراكهم في عملية تقييم وتطوير الأنظمة، وأخذ ملاحظاتهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار، مما يعزز شعورهم بالملكية ويسهل عملية التغيير والتحسين المستمر.
 7. تطوير أنظمة متكاملة لضمان أمن وسرية المعلومات: بناءً على الأهمية القصوى التي أولاهها العاملون لجانب أمن البيانات، توصي الدراسة ليس فقط بوضع الخطط، بل بالاستثمار في أنظمة أمن سيبراني متقدمة ومتكاملة تضمن حماية البيانات من الاختراقات الداخلية والخارجية، مع وضع سياسات واضحة وصارمة للوصول إلى المعلومات الحساسة، مما يعزز ثقة العاملين في النظام الإلكتروني.

8. إجراء دراسات مستقبلية لقياس أثر المتغيرات غير الملموسة: بما أن نتائج تأثير الإدارة الإلكترونية على "بيئة العمل" و"الرضا الوظيفي" كانت هي الأقل وضوحاً مقارنة بمكاسب الكفاءة، توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تركز بشكل أعمق على قياس أثر التحول الرقمي على الجوانب النفسية والسلوكية للموظفين، مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وضغوط العمل، لفهم أبعاد التأثير بشكل أشمل.

قائمة المراجع

- 1- ابراهيم، السعيد مبروك (2012): إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، ط 1 المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 2- أبو النصر، مدحت، (2008)، الداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 3- الأقرع، نور طاهر محمد (2019)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية/ فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، ال عدد2.
- 4- البريهي، باسم صادق، السيفاني، عبد الرحمن محمد (2023)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في ديوان عام محافظة تعز، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 33.
- 5- الحسن، ماجد بن عبد الله (2011): الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للتوزيع، طبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- 6- الحسيني، عائشة بنت احمد، الخيال، شذا بنت عبد المحسن، (2013)، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر، جامعة الأزهر.
- 7- الداوي، الشيخ، (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ال عدد7، الجزائر.
- 8- الدحلة، فيصل عبد الرؤف، (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- 9- السالمي، علاء عبد الرزاق، السليطي، خالد ابراهيم (2008)، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 10- السالمي، علاء عبد الرزاق، حسين علاء عبد الرزاق (2005)، شبكات الإدارة الإلكترونية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- العمري، سعيد بن معلى (2003)، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 12- العواملة، نائل عبد الحافظ، (2003)، توعية الإدارة والحكومة الالكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية، مجلة الملك سعود، العدد 15.
- 13- القحطاني، منصور بن عوض (2017)، تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد الحادي عشر، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- 14- المحاسنة، ابراهيم محمد، (2013)، إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. الاردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- 15- القرالة، عصمت سليم (2009)، الحكمانية في الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، الأردن.
- 16- بوشليق، امين، (2015). دور التكوين في تحسين اداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر: مذكرة ماستر غير منشورة.
- 17- حسن، راوية محمد، (2001)، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 18- خذوف عيسى، مهدي رانية، موزي فريدة، جغاطي صار (2019)، دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية، دراسة ميدانية على المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 19- خويلدات، إيمان، (2014)، أثر تسخير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- 20- رضا، حاتم علي حسن، (2012)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 21- رضوان، محمود عبد الفتاح (2013)، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 22- صبيحة، بن معمر، مقدمي نجا، (2020)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريج.
- 23- عبد القادر، بوبكر، فوزية، قديد (2021)، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، ال عدد1.

- 24- عبد الناصر، موسى، محمد، قريشي (2011): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر)، مجلة الباحث، العدد (09)، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 25 - عبد ربه، مريم، السامري، أحمد (2009)، درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل التطوير، رسالة ماجستير، تخصص أسس الإدارة التربوية، كلية التربية، فلسطين.
- 26- عليان، ربحي مصطفى، (2012)، البيئة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، الأردن.
- 27- غنيم، أحمد محمد، (2004)، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- 28- هناء، عثمانية، رانية، برانسية (2023)، أثر الإدارة الإلكترونية على الداء التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، رسالة ماجستير، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، الجزائر.
- 29- نبيلة، عدنان، (2019)، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- 30- ياسين، سعد غالب، (2005)، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.