



كلية ادارة الاعمال

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات

دراسة تطبيقية في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال (القيادة)

إعداد

عمر بن سيف بن سعيد العتبي

إشراف الدكتور

إلياس شهدا

2023م / 1444هـ

كلية ادارة الاعمال

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات

دراسة تطبيقية في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال (القيادة)

إعداد/

عمر بن سيف بن سعيد العنبي

إشراف الدكتور

إلياس شهدا

2023م/ 1444هـ

# الإجازة

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات

دراسة تطبيقية في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م

أعدّها الطالب

عمر بن سيف بن سعيد العتبي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 29 / 03 / 2023 وتم إجارتها.

المشرف

الدكتور / إلياس شهدا

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم

- 1- إلياس شهدا (المشرف)
- 2- د. هائل طشطوش (مناقش داخلي)
- 3- د. محمد البشير (مناقش داخلي)
- 4- د. نكتل الخروصي (مناقش خارجي)

## الإقرار

أُقَرُّ بأن المادة العلمية الواردة في الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير

مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي

ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم/ عمر بن سيف بن سعيد العتبي

التوقيع/

## الاستهلال

{وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ

كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا}

{سورة الإسراء، الآية 70}

## إهداء

إلى روح أبي الغالي ... رحمه الله

إلى أمي الغالية ... رمز العطاء

إلى مُعلمي ودكتوري الكريم المتواضع المُخلص في عطائه

المؤمن بطموحاتي وإمكانياتي...الدكتور الفاضل/ إلياس شهدا

إلى كل من تلقيت منهم النصح والدعم

إلى كل من يدعو لي بالخير وساعدني في الوصول

إلى ما أنا عليه من ثمرة نجاح

أهديكم بكل حب وامتنان هذا العمل العلمي

\*\*\*\*\*

عمر العتبي

## شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ عليّ بنعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على خير المرسلين المعلم الأول للبشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

ولا يملك الباحث في هذا المقام، إلا أن يتقدم بالشكر الجزيل للمشرف الفاضل/ د. إلياس شهدا، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، والذي أعطى الكثير من وقته وجهده الثمين، وقدمّ الدعم المستمر، والنصح والإرشاد في جميع مراحل الدراسة، حيث كان لذلك الأثر الواضح في إثراء هذه الرسالة، وإخراج العمل مكتملاً بالصورة المشرفة.

كما أتوجه بعظيم الشكر والامتنان لجامعة الشرقية التي ذللت لنا الصعاب ولكل الدكاترة والمعلمين الذين كانوا لنا السند والعون، والشكر موصول إلى عائلتي الكريمة التي كانت مساندة ومشاركة لي في كل خطوة وعوداً لي بعد الله تعالى في إنجاز هذه الدراسة.

وشكري وامتناني لكل من شارك في تطبيق أداة الدراسة، الأفاضل عينة الدراسة (موظفو شركة كهرباء مزون) بجميع محافظات السلطنة، والشكر موصول لكل من أفادني بفكرة، وأعانني برأي، سائلاً المولى عز وجل أن يتقبل جهدي هذا خالصاً لوجهه الكريم. والحمد لله رب العالمين.

عمر العتبي

## مُلخَص الدِرَاسَة

### دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات

#### دراسة تطبيقية في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات دراسة تطبيقية في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكوّنة من (38) فقرة موزعة في (5) أبعاد رئيسية، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها وزعت على عيّنة مكونة من (175) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتشكل ما نسبته (30 %) من مجموع مجتمع الدراسة والبالغ (583) موظف. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: للإدارة الإلكترونية دور في تحسين مستوى جودة الخدمات دراسة تطبيقية في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون نحو خصائص الإدارة الإلكترونية وفقاً لمستوياتهم الإدارية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون نحو مستوى الجودة الكلية للخدمة المقدمة وفقاً لمستوياتهم الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي تعزى لمتغير النوع، وكان من أبرز التوصيات ضرورة تعزيز استخدام الإدارة الإلكترونية مع التركيز على تدريب الموارد البشرية وتأهيلها في مجال الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، تميز الأداء.

## **Abstract**

### **The Role of Electronic –Management in Improving the Quality of Services (Case Study at Evidence from Mazoon Company S.A.O.C)**

This study aimed to find out the role of Electronic –Management in Improving the Quality of Services (Case Study at Evidence from Mazoon Company S.A.O.C) To achieve the aim of the study, a questionnaire was built consisting of (38) items distributed in (5) main dimensions. The study is of (583) employees. The study reached a set of results, the most prominent of which were: Electronic management has a role in improving the quality of services, an applied study in Mazoon Electricity Company SAOC, as well as the absence of statistically significant differences between the attitudes of management members in Mazoon Electricity Company towards the characteristics of Electronic management according to their administrative levels, and the absence of statistically significant differences between the attitudes of management members in Mazoon Electricity Company towards the level of overall quality of service provided according to their administrative levels, and the presence of statistically significant differences between the opinions of the respondents due to the variable of type, and one of the most prominent recommendations was the need to enhance the use of management Electronic, with a focus on training and qualifying human resources in the field of electronic management.

Keywords: electronic management, performance excellence

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	الاستهلال
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المُلخَص بالغة العربية
و	المُلخَص بالغة الإنجليزية
ز - ي	قائمةُ المحتويات
ك - ل	قائمةُ الجداول
م	قائمةُ الأشكال
م	قائمةُ الملاحق
	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	متغيرات الدراسة
7	حدود الدراسة
8	ملخص الفصل الأول

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
<b>9</b>	تمهيد الفصل الثاني
<b>المبحث الأول</b> <b>ماهية الإدارة الإلكترونية</b>	
<b>10</b>	مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية
<b>13</b>	أهداف الإدارة الإلكترونية
<b>15</b>	أبعاد الإدارة الإلكترونية
<b>16</b>	عناصر الإدارة الإلكترونية
<b>17</b>	العوامل التي ساعدت على ظهور الإدارة الإلكترونية
<b>19</b>	مراحل تطوير وتنمية الإدارة الإلكترونية
<b>21</b>	أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية
<b>23</b>	إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية
<b>25</b>	تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية
<b>المبحث الثاني</b> <b>تحسين جودة الخدمات</b>	
<b>29</b>	طبيعة الخدمة ومفهومها
<b>30</b>	جودة الخدمة الإلكترونية ومفهومها
<b>31</b>	العلاقة بين جودة الخدمات والتطور والتحسين
<b>36</b>	التميز
<b>40</b>	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتميز
<b>الدراسات السابقة</b>	
<b>43</b>	الدراسات العربية
<b>60</b>	الدراسات الأجنبية

الصفحة	الموضوع
64	التعقيب على الدراسات السابقة
67	الفجوة البحثية
67	ملخص الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>	
68	تمهيد الفصل الثالث
68	منهج الدراسة
69	مجتمع الدراسة وعينتها
69	أداة الدراسة
73	الدراسة الاستطلاعية وإجراءاتها
75	التحقق من الكفاءة القياسية لأداة الدراسة
76	حساب معاملات صدق لأداة الدراسة
77	حساب معاملات الثبات لأداة الدراسة
81	الاتساق الداخلي للاستبانة
83	ملخص الفصل الثالث
<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها</b>	
84	تمهيد الفصل الرابع
84	اختبار التوزيع الطبيعي
85	الوصف الإحصائي للعينة الأساسية
86	الإجابة عن تساؤلات الدراسة
89	اختبار فرضيات الدراسة
89	الفرض الأول
92	الفرض الثاني
95	الفرض الثالث
100	الفرض الرابع
113	ملخص الفصل الرابع

الصفحة	الموضوع
الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة	
114	تمهيد الفصل الخامس
114	ملخص النتائج
115	التوصيات
116	ملخص الفصل الخامس
قائمة المراجع	
117	أولاً : مراجع باللغة العربية
125	ثانياً مراجع باللغة الإنجليزية

## قائمة الجداول

الصفحات	اسم الجدول	رقم الجدول
72	درجات دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات	( 1-3 )
74	التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة لدى العينة الاستطلاعية(ن = 40)	( 2-3 )
76	الصدق التمييزي عن طريق المقارنة الطرفية ( ن=40)	( 3-3 )
80	معاملات الثبات لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات لدى عينة الدراسة الاستطلاعية(ن=40)	( 4-3 )
81	معاملات ارتباط بين درجات المفردات ودرجات الأبعاد لاستبيان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات لدى عينة الدراسة الاستطلاعية(ن=40)	( 5-3 )
82	المتوسطات والانحرافات المعيارية لدى عينة الدراسة الاستطلاعية(ن=40)	( 6-3 )
85	التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة لدى العينة الأساسية ( ن = 175 )	( 1-4 )
90	الوصف الاحصائي لاتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للمعلومات وفقاً لمستوياتهم الإدارية (ن = 175).	( 2-4 )
91	نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق بين اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للمعلومات نحو خصائص الإدارة الإلكترونية وفقاً لمستوياتهم الإدارية (ن = 175)	( 3-4 )

92	الوصف الإحصائي لاتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للخدمة وفقاً لمستوياتهم الإدارية (ن = 175).	(4-4)
93	نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالات الفروق بين اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للخدمة نحو خصائص الإدارة الإلكترونية وفقاً لمستوياتهم الإدارية (ن = 175)	(5-4)
96	مصفوفة العلاقات الارتباطية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون وخصائص الإدارة الإلكترونية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات (ن=175)	(6-4)
101	نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق للمجموعات المستقلة في اتجاهات أعضاء الإدارة نحو خصائص الإدارة الإلكترونية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات (ن = 175)	(7-4)
104	الوصف الإحصائي لمستويات المؤهل العلمي (ن = 175)	(8-4)
105	نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق بين اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للمعلومات وفقاً لمستويات المؤهل العلمي (ن = 175)	(9 -4)
106	نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق بين اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الخدمة وفقاً لمستويات المؤهل العلمي (ن = 175)	(10-4)
108	نتائج المقارنات البعدية اختبار شفهي لدلالة الفروق بين اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الخدمة وفقاً لمستويات المؤهل الدراسي (ن = 175)	(11-4)
112	معايير عينة الدراسة الأساسية (ن=175)	(12-4)

## قائمة الأشكال

الصفحات	اسم الشكل	رقم الشكل
35	العلاقة بين الجودة والتطوير والتحسين للمنتجات أو المخرجات للعميل	(1-2)
109	رسم بياني يوضح دلالة الفروق اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الخدمة وفقا لمستويات المؤهل الدراسي	(1-4)

## قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
127	قائمة بأسماء المحكمين الذين شاركوا في تحكيم أداة الدراسة.	الملحق رقم (1)
127	رابط الاستبانة بعد التحكيم.	الملحق رقم (2)
128	رسالة تسهيل مهمة الباحث.	الملحق رقم (3)

## الفصل الأول

### إشكالية الدراسة وأهميتها

- ◆ المقدمة
- ◆ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- ◆ أهداف الدراسة
- ◆ أهمية الدراسة
- ◆ فرضيات الدراسة
- ◆ متغيرات الدراسة
- ◆ حدود الدراسة
- ◆ ملخص الفصل الأول

## الفصل الأول:

### 1.1 مقدمة

إن التطورات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثيرًا واضحًا على منظمات الأعمال، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغييرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المنظمة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات فنية وتقنيات جديدة، ودخول منافسين جدد في السوق تحتم على منظمات الأعمال العمل على توظيف التكنولوجيا المعاصرة، وتوسعى المنظمات إلى مواكبة التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال المعاصرة، وفي ظل المتغيرات المتلاحقة من خلال توظيف النظم الإلكترونية القادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته، وتفعيل أدوات الإبداع والابتكار، والعمل على التطوير الشامل للاستجابة لتلك المتغيرات، وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات المعاصرة في تفعيل وتوظيف الإدارة الإلكترونية بها والآثار الإيجابية لتلك الجهود؛ إلا أنه ما زال هناك معوقات وتحديات وجوانب قصور تحُول دون تحقيقها لأهدافها. (تبيح و غراز، 2022).

كما يؤكد (ياسين، 2005) إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.

إن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى استخدام الأنظمة الإلكترونية، واستخدام شبكات الاتصال في جميع المجالات، والانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية الحديثة في كافة المجالات والأعمال؛ ونتيجة لهذه التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات شهدت المؤسسات تسارع في التطورات والتغيرات والنظم التي تعتمد عليها في الإدارة الحديثة، فلقد بدأت الكثير من المؤسسات في تبنّي مفهوم الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية على حد سواء، وتعدّ الإدارة الإلكترونية أساسًا لتطور المؤسسات بكل أنواعها؛ لأنها تساهم في تحقيق أهدافها، وإنجاز الوظائف الإدارية بكفاءة، كما تعمل على استخدام أساليب إلكترونية حديثة تساهم في حل جميع المشكلات والمعوقات الإدارية. (بن حليم، 2016).

والإدارة الإلكترونية عبارة عن عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الحكومية، وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية، لتقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية. كما أنها تهدف إلى جعل الحصول على الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتوفير احتياجات المجتمع وتحقيق طموحاته، وذلك من خلال تقديم خدمات عامة فاعلة ومتقنة، وخلق تفاعل رقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية. (هيئة تقنية المعلومات، 2011).

وتتجسد المسؤولية الأساسية للمديرين على كل المستويات في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية والقائمة على المعلومات والاختيار والمفاضلة بين الحلول البديلة، وتعتمد عملية التعامل مع المشكلات وحلها على اتخاذ القرارات المناسبة المعتمدة والمبنية على المعلومات وعن أبعاد المشكلة وأسبابها وأثارها المتوقعة. ويقوم المديرون من مختلف المستويات الإدارية في مؤسسات الأعمال باتخاذ

أنواع مختلفة ومتعددة من القرارات الإدارية، مما يجعلهم بحاجة إلى أنواع متعددة من المعلومات، وتلعب الإدارة الإلكترونية دورًا مهمًا في دعم عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال المعلومات التي توفرها للمديرين بالشكل الذي يحقق أهداف مؤسساتهم، ويؤدي إلى نموها واستمراريتها. (عشاوي، 2010).

فالتقدم في تكنولوجيا المعلومات يتطلب من منظمات الأعمال والمديرين العاملين بها أن يكونوا مستخدمين لتكنولوجيا المعلومات بكفاءة، وأن يخصصوا الموارد الكافية لتفعيل النظم الإلكترونية التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية. أسهم توظيف التطبيقات الإلكترونية المعاصرة في بيئة الأعمال في تسريع وتيرة وتدفق المعلومات بأشكال مختلفة، مما يستوجب على قيادات تلك المؤسسات دمج عملياتها التشغيلية الداخلية نحو مواكبة تلك التطورات مما يسهم في تحسين منتجاتها وخدماتها المقدمة، ويكسبها مزيدًا من المميزات التنافسية في بيئة الأعمال. (يوسف، 2018).

## 1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

سعت شركة كهرياء مزون في سلطنة عمان إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية والتي تعدُّ امتدادًا للتطور التكنولوجي لتشمل جميع مكونات الإدارة فيها من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز وتطوير البنية المعلوماتية داخل الشركة بصورة تحقق رؤيتها ورسالتها وقيمتها. منطلقًا من قاعدة علمية قوية مفادها أن توظيف المعلومات أصبح أحد محددات نجاحها بهدف تحقيق العديد من الأهداف، والتي من أبرزها سهولة إدارة الإدارات المختلفة ومتابعتها وكأنها وحدة مركزية، وتوفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية، وتبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات، والسرعة في

اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة. إذ تعد شركة كهرباء مزون من الشركات الرائدة في سلطنة عمان والتي أولت اهتماما كبيرا في الإدارة الإلكترونية، ومن هنا جاءت أهمية إجراء مثل هذه الدراسة.

- وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الرئيسي: ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في شركة كهرباء مزون ؟

### 1.3 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتعرف على:

- 1- مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في شركة مزون محل الدراسة والمتمثلة في الإمكانيات البشرية، والإمكانيات التقنية، والإمكانيات الإدارية، والإمكانيات المادية.
- 2- قياس درجات التوافق والاختلاف في وجهات النظر بين الادارة والعاملين في شركة مزون تجاه تطبيق الادارة الالكترونية.
- 3- تحديد العلاقة بين اتجاهات أعضاء الإدارة في المؤسسات الخاضعة للدراسة نحو خصائص الإدارة الإلكترونية المتاحة لهم، وبين تقييمهم لمستوى الجودة الكلية لهذه المعلومات.

## 1.4 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وتكمن أهمية الدراسة في النقاط الأساسية

التالية:

- 1- إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تنمية وتطوير العمل الإداري.
  - 2- تسليط الضوء على موضوعين من الموضوعات المعاصرة، وهما: الإدارة الإلكترونية، وجودة الخدمات، وآثارهما على شركة كهرباء مزون.
  - 3- يُعدُّ هذا البحث امتدادًا للجهود المبذولة في مناقشة القضايا المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات بمؤسسات الأعمال بصفة عامة، وبالإدارة الإلكترونية بصفة خاصة.
  - 4- الإسهام في تطوير المعرفة المرتبطة.
  - 5- إيضاح أهمية الإدارة الإلكترونية، ودورها في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين.
  - 6- التعريف بأهمية ودور الإدارة الإلكترونية في توفير المعلومات، وعملية اتخاذ القرارات.
  - 7- فتح الآفاق لدراسات جديدة تتناول تكنولوجيا المعلومات.
  - 8- تقديم مجموعة من التوصيات والآليات للجهات المسؤولة بشركة كهرباء مزون، والتي تُعد بمثابة أجنحة عمل لتنمية وتطوير الإدارة الإلكترونية بها.
- ومن الناحية العملية يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين في التعرف على أهمية ودور الإدارة الإلكترونية في توفير المعلومات، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

## 1.5 فرضيات الدراسة:

من واقع نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث، وما توصلت إليه الدراسات السابقة أمكن للباحث صياغة الفروض على النحو الآتي:

- 1- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون نحو خصائص الإدارة الإلكترونية وفقاً لمستوياتهم الإدارية.
- 2- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون نحو مستوى الجودة الكلية للخدمة المقدمة وفقاً لمستوياتهم الإدارية.
- 3- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون نحو خصائص الإدارة الإلكترونية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من حيث خصائصهم الديموغرافية (النوع، والمؤهل العلمي) فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة، وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية تتمثل فيما يلي:
  - أ- توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقضي منهم؛ تعزى لمتغير النوع فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.
  - ب- توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقضي منهم؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

## 1.6 متغيرات الدراسة:

من خلال مراجعة الدراسات الأدبية والعلمية تم تحديد المتغيرات الخاصة بخصائص المعلومات في (عشر) خصائص، وتقوم الدراسة بالاختصار على دراسة (خمس) منها، تتمثل فيما يلي: (غالب، 2020)

1- التوقيت الزمني: ويعني تلقي المستخدم المعلومات في الوقت التي يحتاجها فيه، ومعنى هذا عدم وصول المعلومات لمتخذي القرارات بعد الحاجة إليها أو قبل الحاجة إليها بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها.

2- دقة المعلومات: تتمثل الدقة في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات وتشغيلها، وتجهيزها، وتلخيصها، وعرضها.

3- شمولية المعلومات: ويتمثل في إتمام المعلومات أو اكتمالها.

4- وضوح المعلومات: وهي خلو المعلومات من الغموض.

5- إمكانية التعبير الكمي: وهي إمكانية التعبير عن المعلومات بالأرقام والنماذج.

## 1.7 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات.

- الحدود البشرية: شملت الدراسة العاملين بالمستويات الإدارية في شركة كهرباء.

- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2022م.

- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين بشركة كهرباء مزون، فهي شركة عمانية مساهمة تقوم بأعمال توزيع وتزويد الكهرباء في عدة محافظات داخل السلطنة.

## 1.8 الملخص:

اعتمد الباحث في الفصل الحالي على خطوات البحث العلمي لدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى الخدمات بشركة كهرباء مزون، حيث اشتمل هذا الفصل على مقدمة عامه، ومشكلة الدراسة، والتي تم تعزيزها من خلال المقابلة الشخصية، ونتائج الدراسات السابقة، كما حدد الباحث السؤال الرئيسي والتساؤلات الفرعية، ومن ثم أهداف الدراسة وأهميتها وفروضها، وتطرّق الباحث إلى حدود الدراسة ومتغيراتها.

## الفصل الثاني الإطار النظري

- ◆ تمهيد الفصل الثاني
- ◆ مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية
- ◆ أهداف الإدارة الإلكترونية
- ◆ أبعاد الإدارة الإلكترونية
- ◆ عناصر الإدارة الإلكترونية
- ◆ العوامل التي ساعدت على ظهور الإدارة الإلكترونية
- ◆ مراحل تطوير وتنمية الإدارة الإلكترونية
- ◆ أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ◆ إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ◆ تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ◆ طبيعة الخدمة ومفهومها
- ◆ جودة الخدمة الإلكترونية ومفهومها
- ◆ العلاقة بين جودة الخدمات والتطور والتحسين
- ◆ التميز
- ◆ العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتميز
- ◆ الدراسات العربية
- ◆ الدراسات الأجنبية
- ◆ التعقيب على الدراسات السابقة
- ◆ الفجوة البحثية
- ◆ ملخص الفصل الثاني

## 2.1 تمهيد:

يتميز هذا العصر بتغيرات سريعة، تتمثل في سرعة نقل المعلومات عبر وسائل الاتصال المرئية والمسموعة والمقروءة، فهو عصر الاختراعات والابتكارات في جميع المجالات وهو عصر الانفجار المعرفي والسكاني وعصر التنافس بين مختلف دول العالم. ونتيجة للتغيرات المتسارعة فإن دول العالم الثالث تواجه عددًا من التحديات من أهمها تدريب وتنمية القوى العاملة، وزيادة الانفتاح الاقتصادي وما يتبعها من مشكلات وما تتطلبه من مهارات وخبرات. (قناديلي، 2018).

إن الإدارة الإلكترونية هي ثمار للتطور التقني في العصر الحديث، كنتيجة حتمية للتطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة استفادت الدول والحكومات من خلالها في تحديث الأنماط الإدارية باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية؛ مما يساهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها الانتظار الطويل أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية فضلًا عن تجنب الروتين والوساطة والبيروقراطية وغيرها من العوامل التي تقف حائلًا دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد. (عبد العزيز، 2017).

ومن خلال هذه الأهمية نأتي إلى المبحث الأول، والذي يمثل المتغير المستقل في مبحثنا والحديث عن ماهية الإدارة الإلكترونية والعوامل التي ساعدت على ظهورها وعناصرها وكل ما يختص بهذا المبحث، ثم نخوض في المبحث الثاني والذي يمثل المتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمات وتعريف الجودة والتميز، ومن ثم نعرض على الدراسات السابقة حيث قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة

ذات العلاقة حول موضوع الدراسة من خلال قواعد البيانات العالمية ، ووفقا لما توصل إليه الباحث من الدراسات السابقة التي تناولت جزء من موضوع الدراسة، ويهدف الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة التعرف على نتائجها والتوصيات التي خرجت بها والمشكلات التي واجهتها حتى يتم الاستفادة منها خلال الدراسة الحالية، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة لفتتين الفئة الأولى الدراسات العربية، والفئة الثانية الدراسات الأجنبية، ورتبت زمنياً حسب تاريخ النشر من الأحدث إلى الأقدم.

## 2.2 المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية:

### 2.2.1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية:

#### مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يمكن النظر إليه من زاويتين: الأولى تخص المعلومات بإطارها العام الذي توصف فيه بأن الناتج الفكري البشري المتضمن في الأنواع المختلفة لمصادر المعلومات، أو الرسائل المتناقلة بين المرسل والمستقبل من خلال تقنيات الاتصالات المتنوعة، أو الأفكار والمفاهيم التي يتم بثها من خلال وسائل البث الموجه ، أما الإطار الخاص للمعلومات فهو الذي توصف فيه تلك البيانات التي خضعت لعمليات المعالجة والتقييم والترتيب والتنظيم والتصنيف، باستخدام الوسائل الآلية واليدوية، والزاوية الثانية لهذا المفهوم ترتبط بالتقنيات التي استخدمت في عمليات المعالجة والتناقل والبث. (الدهشان، 2016).

## تكنولوجيا المعلومات وبنيتها الأساسية:

يمكن قياس مستوي تطور البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في أي دول من دول العالم اعتماداً على طريقتين أساسيتين، الأولى تسمى قياس الوسيلة التي ترتبط بالدراسة المباشرة لصفات أو ملامح محددة للبنية الأساسية، مثل: نقاط الاتصال أو نوع الشبكة وغيرها، أما الطريقة الثانية فتعرف بقياس النتيجة والخاصة بقياس فاعلية أو انتشار الخدمات التي تتيحها البنية الأساسية. (الجازي، 2021).

## مجتمع المعلومات والمعرفة:

لا شك أن التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثروة التقنية أدى إلى حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف إلكترونية؛ من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط، وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي، وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد. (إدريس، 2015)

## مفهوم الإدارة الإلكترونية:

لقد ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية حديثاً لارتباطه بتحسين أداء المنظمات وسرعة وجودة خدماتها واختلف المفكرون والباحثون في تحديد وضبط مفهوم هذا المصطلح رغم تقارب في وجهات النظر المتعددة، ويمكن إجمالاً سرد هذه المفاهيم كما يأتي:

هي تحول كافة العمليات المتعلقة بإدارة شؤون المنظمة من التعاملات التقليدية والورقية إلى إدارة هذه العمليات من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة وفن تقنية عالية المستوى تختصر الزمن وترفع قيمة المنتج وتسهل وصول المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة، حيث إن الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها تسهل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات من رموز ومفاهيم وأرقام وبيانات ومدخلات و معالجة مخرجات للمستخدمين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن. (الطالب و الزعراير، 2020).

وفي ظل التحديات المادية والمعنوية لمواكبة التقدم العلمي والتقني البديل المناسب هو نظام التعليم عن بُعد باستخدام الإدارة الإلكترونية عن طريق استخدام الحاسب الآلي والإنترنت والبريد الإلكتروني وتبادل البيانات والمعلومات إلكترونياً. فالإدارة الإلكترونية والوسائل الصوتية وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة. و بما أن التدريب يُعد استثماراً لرأس المال البشري لتطوير كفاءة العاملين في مختلف المجالات وفي مختلف المراكز الإدارية المنشأة لمقابلة أي تغيرات تقنية أو تنظيمية، وهو مجموعة من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حالة تأهب واستعداد بشكل دائم لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية. (قناديلي، 2018).

الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة. (الطالب و الزعراير، 2020).

مفهوم تكامل البيانات والمعلومات في توجيه إجراءات المنظمة لتحقيق أهدافها من مرونة واستجابة لجميع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ويرى ياسين (2020) إن الإدارة الإلكترونية هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة، فالمفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية الشائع في كثير من الدول هو التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وكتعريف أمثل فإن الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية تعمل على تحقيق خدمات أفضل للعملاء والشركات من خلال التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية في إطار إلكتروني تحقيقاً للأهداف وبالجودة المطلوبة وتعتمد على مجموعة من الجهود لاستيعاب واستخدام تكنولوجيا المعلومات في التخطيط والتوجيه لتقديم منتجات وخدمات يستفيد منها جميع العملاء ولتخفيف حدة المشكلات في الأداء.

### 2.2.2 أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن منهجية الإدارة الإلكترونية يُنظر لها كمصدر للخدمات والفرد أو الشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل، وذلك من خلال أبعاد مختلفة نتطرق لها لاحقاً يمكن إجمالاً تعدد أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية، وليست على سبيل الحصر: (الجعيد، 2021).

- تقليل تكلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع الأفراد والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقي محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من مرونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس على سبيل المثال من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة، وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تمّ الحد منها بدرجة عالية.

- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث، فهي تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة ومع إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجاً إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية

### 2.2.3 أبعاد الإدارة الإلكترونية:

أما بالنسبة للأبعاد التي تحكم الإدارة الإلكترونية فإننا نعرضها إجمالاً كالآتي: (ياسين ، 2020).

- إدارة بلا أوراق: حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة عن بُعد: حيث الاتصال الإلكتروني والتليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
- الإدارة بالزمن المفتوح: حيث العمل 24 ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.
- الإدارة بالجهد الموجه: القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتنظيمية والرقابية.

- الإدارة وفق تكنولوجيا المعلومات: الاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية بمعنى تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- خدمة الإدارة: مزج مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية المزيج المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية.
- إدارة الكفاءة: تقديم المنتجات (السلع والخدمات والأفكار) للعملاء بالجودة المطلوبة والعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.

#### 2.2.4 عناصر الإدارة الإلكترونية:

إن من أهم العناصر المستخدمة في الإدارة الإلكترونية:

- المكونات المادية : (Hardware)- والتي تتمثل في أجهزة الحاسوب والطابعات.
- البرمجيات: ( Software ) - تشمل برامج النظام مثل نظم التشغيل ونظم إدارة الشبكة و الجداول الإلكترونية وأدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات مثل البريد الإلكتروني و قواعد البيانات برامج إدارة المشروعات إضافة إلى مختلف شبكات الإنترنت.
- صناع المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية وكل ما يشمل رأس المال الفكري والمديرون والمحللون للموارد المعرفية فدور صناع المعرفة يكمن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير وترقية أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية. (حميد، 2022).

## 2.2.5 العوامل التي ساعدت على ظهور الإدارة الإلكترونية:

تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن بالمؤسسات وربط الإدارات العامة والمؤسسات عبر آليات التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها. إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات الرسمية. (محمود، 2019)

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995م بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة، ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بهم وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية وتبعها فيما بعد دول أخرى، مثل: المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي، ثم انتقلت إلى الدول العربية. ومن أهم العوامل كانت: (تبيح و غراز، 2022).

- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف حيث إن الإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل فالإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتقال وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل حيث توجد أطراف التعامل مع وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

- طبيعة التفاعل بين الأطراف حيث تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات، إذ تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أي وثائق رسمية.

- نطاق خدمة العملاء توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع، وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يتم استقبال الطلبات لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

- مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية حيث تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن.

- ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات وسريتها مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة وثناء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل بينما الإدارة الإلكترونية ترتكز على الإنترنت وشبكات الأعمال فهي إدارة الانفتاح والشفافية.

## 2.2.6 مراحل تطوير و تنمية الإدارة الإلكترونية:

### مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل ما يلي: (محمود، 2019) .

1- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة.

ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2- تدريب وتأهيل الموظفين.

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.

### 3- توثيق وتطوير إجراءات العمل.

من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الانتاجية.

### 4- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

### 5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً.

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية. (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها

### 6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً.

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق. وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يُطبق في جميع الأقسام بلا استثناء فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

ومن خلال ثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحي ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة واستخدام شبكة الإنترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين حيث أسهمت شبكة الإنترنت في الاستغناء عن الحاجة للنهايات الطرفية كوسيلة للربط بين أجهزة الحاسب الآلي، مما يترتب عليه سهولة الاتصال بين هذه الأخيرة باستخدام الإنترنت الذي دعم في تطوير العمليات الإدارية. (الأقرع، 2019).

### 2.2.7 أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية:

من فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي ركزت عليها دراسات كل من (الوكيل، 2016؛ عبدالعزيز، 2017):

- القضاء على الروتين والبيروقراطية والفساد والحد كذلك من تجاوز القوانين نتيجة انتشار الشفافية والثقة.
- الإدارة الإلكترونية تكون أكثر شفافية في التعامل وأكثر وضوحاً إذ تلغي الوساطة والمحسوبية.
- هناك سهولة في القياس ومراقبة الأداء.
- تقليل تكاليف الخدمات (تكاليف الأرشفة والتخزين الورقي).

- تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على أجهزة الحكومة خاصة الأعمال الروتينية.

- مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة: إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

- حاجة الإدارة إلى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها ورغبتها في أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومي مما يدعو تلك الإدارات التوجه إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها نمطاً جديداً فيه من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن، وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية في عقله.

- حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي أن تقف على قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم، ولن يتم ذلك إلا بتوفير البنية الأساسية التقنية لتلك الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات ودعم كل ما يدفع في خط الاستثمار في التقنية مما يتيح الفرص أمام المشروعات التقنية التي ينبغي أن تكون بيئة تنشأ فيها تلك الكوادر.

- حاجة الاقتصاد إلى الدعم ومد يد العون إليه وليس شيء أقدر من التقنية وتعميم تطبيقها على دوائر القطاع العامل لإسهام بفعالية في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات في الدولة بما يتاح لها في ظل الإدارة الإلكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم

في حال التصدير، وأيضا معرفة أهم وأجود منتج في حال الاستيراد لذا تبقي الإدارة الإلكترونية خيارا ولا بد من المؤسسات والحكومات التي تسعى إلى حجز موطئ قدم لها في الأسواق العالمية وكسر طوق العزلة المحلية والإقليمية والاستفادة من وجودها بوصفها إحدى القوي السوق العالمية حتى لا تتحول إلى سوق استهلاكية فقط تباع فيها بضائع الآخرين ويروج فيها المنتجات المادية والإفرازات الفكرية دون أن تكون لها القدرة على الرفض أو الاختيار بسبب العزلة، وافتقاد القدرة على التمييز في المفاضلة في ظل سعي الإدارة الحكومية أخيرا إلى الحصول على منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة بحاجة إلى مساعدة التقنية التي تمنح تلك الإدارات القدرة على خوض تجربة التجارة عالميا والتعرف إلى معروضات الأسواق واختيار الأفضل والأنسب من عروضها. حيث تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية والمنظمات وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشد استخدام الأوراق في المعاملات مما سيوفر بالتبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الأطنان من الأوراق، وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدي العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من معوقات اتخاذ القرار.

## 2.2.8 إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم العمل على الأجهزة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة

للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية، وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، حيث تعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال، ومن المنظور السابق سوف نعدد بعض من الإيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية: (المرزوقي و أبو العنين، 2019)

- تسهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز للمنظمات من خلال مساهمتها في تحقيق تحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات داخل المؤسسة.
- تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال حيث يعمل أفراد من عدة أماكن في مشروع واحد ومن مواقع متباعدة، ولكنهم على اتصال دائم وآني.
- التوسع في استعمال الحاسوب مما يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.
- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم إتقانها.
- إعادة تصميم نظم التخطيط بالإضافة إلى عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.
- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية.
- التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس التدفقات الوظيفية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية.

## 2.2.9 التحديات التي تتعرض إليها الإدارة الإلكترونية:

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغاير الوجه الإدارة التقليدية نظراً لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائهم الإدارية، ورغم هذا وذاك يعترض هذه الأخيرة مجموعة من العوائق والقيود والمعوقات التي تعرقل عملية الاستثمار الفعال للتقنية الحديثة حيث أن كثيراً من الإدارات فيها تعاني من العديد من السلبيات والتي تمثل في كثرة الإجراءات الروتينية وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وعدم مواكبة المستجدات الحديثة في مجال التقنية. (عززي، 2017) ، ويمكن تقسيمها إلى عدة أصناف كما يأتي: (تبيح و غراز ، 2022)

### • المعوقات الإدارية:

- هناك بعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كأسلوب البيروقراطي نموذجاً للعمل وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- الاعتماد على الهياكل الهرمية التقليدية، والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها.
- ضعف الوعي الاجتماعي ونقص التمويل والكفاءات البشرية المعلومات التكنولوجية وقدم التشريعات.
- ضعف الرؤية والهدف: إن معرفة الرؤية مهمة خاصة عندما تكون المنظمة في حالة انتقالية؛ فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصاً رسالتها ورؤيتها لأن هذه الرسالة والرؤية تؤثرها على المنظمة حاضراً ومستقبلاً يستدعي أن تكون قواعدها أكثر متانة، كما أن هناك حاجة للاستمرارية فيما يتعلق بأسس المؤسسة رسالتها قيمها وتعريفها للأداء والنتائج.

- التخطيط: تواجه عملية التخطيط معوقات من أبرزها ضآلة أو ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية، والنقص في الكوادر البشرية المتخصصة البيروقراطية والتعقيدات، بالرغم من أهمية التخطيط وما يحققه من مزايا للمنظمات إلا أن معظم المنظمات تعاني من العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط واستراتيجيات مُحكمة تساعدها على مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع المجالات واستيعاب التكنولوجيا الحديثة.

- نقص الدورات التدريبية: حتمت التغيرات التكنولوجية السريعة على الدول تدريب أفرادها وتأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني، حيث إن التطور التقني السريع في الحاسب الآلي من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب هذا التطور.

- البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المنظمات عائقاً رئيسياً عند تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، والتي تقوم باعتبارها منهج إداري حديث على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية والعمل على أساس من الشفافية والمساواة.

#### • المعوقات التقنية:

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدماً واضحاً في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور إيجابي في الشعور بالتطور والتقدم وبالموازاة مع ذلك ظهرت العديد من الثغرات في هذا الإطار حيث يمكن إجمالاً توضيحها وفق الزوايا الآتية: (محمود، 2019).

- ضعف البنية التحتية المتكاملة على مستوى الدولة، مما يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.

- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد، مما يشكل صعوبة في الربط بينها.

- عدم إنجاز البنية التحتية والشبكات المطلوبة للاتصالات.

- قلة الوعي بما تتيحه الشبكة من فرص معرفية وبحثية واستثمارية.

-- الأمن المعلوماتي: أدى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وزيادة شبكات الاتصالات والمعلومات بشكل مذهل في الآونة الأخيرة إلى إيجاد أنظمة وأساليب تحمي المعلومات من الاختراق والتخريب بأي شكل من الأشكال، حيث إنه كلما ازداد استخدام الحواسيب زادت الحاجة إلى حماية المعلومات المخزونة فيه، وأصبح أمن المعلومات رسالة مهمة للشركات والأفراد.

- الاختراق (الأجهزة، المواقع، البريد) ومقابلة التشفير: ولقد انتشرت تلك التقنية انتشارًا كبيرًا في العصر الحالي كنتيجة حتمية لتزايد الثورة المعلوماتية، وبالتالي ظهور الحاجة إلى الأمن المعلوماتي حيث توفر تلك التقنية درجة عالية من التأمين والحماية والخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية.

#### • المعوقات البشرية:

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود المجتمعات إلى تحقيق التقدم والرقي في مختلف المجالات إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية أصبح أمر تعاني منه أغلب الدول، حيث يكون النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي عائقًا يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجية الحديثة، والتي من أبرزها الأمية المعلوماتية والتي يعبر عنها بجهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها.

## • العائق اللغوي:

من القيود التي تحدّ حاليًا من انتشار استخدام الشبكة هو قيد اللغة فلا بد لمن يستخدم البرمجيات أن يتقن اللغة الإنجليزية، كما تعد مقاومة التغيير والتجديد من أهم المعوقات التي تواجه معظم المنظمات وذلك عندما يجهل الأفراد الهدف من التغيير وطبيعته، وكذلك الخوف من فقدان مراكزهم ووظائفهم الحالية مما يجعلهم يقاومون كل تغيير داخل منظماتهم، ويمكن تعدد هذه العوائق في: (الجازي، 2021)

- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه من جهة والأفراد ورغباتهم من جهة أخرى.

- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.

- ضعف المرونة في بيئات الأعمال.

- صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية.

- عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير.

## • المعوقات المالية:

إن مشروع مثل مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث، وتوفير كافة مستلزماته، لكن معظم المنظمات تعاني من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع، و بناءً على ما سبق فإن الثورة المعلوماتية بكافة أشكالها وتطبيقاتها فرضت على المنظمات اختلافها وتحديات كبرى؛ لذلك لا بد من تنسيق الجهود والمبادرات المتفرقة لمناقشة تلك التحديات والعقبات التي قد تنشأ، وإيجاد الحلول المناسبة وتحديد رؤية مستقبلية وخطوات محددة لضمان

نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ونشر الوعي الإلكتروني والاستفادة من تجارب الدول الناجحة والمتميزة في مجال التقنية مع مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال. (الجازي، 2021).

### 2.3 المبحث الثاني: تحسين جودة الخدمات:

مفهوم الخدمة الإلكترونية: تعدُّ الخدمة الإلكترونية هي المصدر الأساسي للتفاعلات عبر الشبكة وهناك خاصيتين أساسيتين تميز الخدمة الإلكترونية: - الخدمة الإلكترونية يتم تقديمها عبر مجموعة من الشبكات الإلكترونية (الانترنت). - الخدمة الإلكترونية تستهلك من طرف الزبون عبر الإنترنت مباشرة.

ومن هنا فإن الخدمة الإلكترونية ستكون من الأولويات التي يجب أن تعنى بالاهتمام من طرف المؤسسات المواكبة للتقدم التكنولوجي لأن التطور التكنولوجي يعتمد على الحصول على خدمات أكثر وأكثر، وفي نفس الوقت وجود التكنولوجيا مرهون بعناصر أخرى كالتعلم والابتكار والبحث فهذه العلاقات البينة في مجملها تُعنى في الأخير الحصول على خدمة إلكترونية ذات جودة عالية. (راضي و العربي، 2019).

#### 2.3.1 طبيعة الخدمة ومفهومها:

أصل كلمة الخدمة والتي تعني النشاط الذي يحتاجه المستهلك أو العميل ويتم تقديمه له. كما يمكن فهم طبيعة الخدمة من خلال تحليل العلاقة بينها وبين المنتجات المادية، وهذا يسبب الترابط والتزامن

الوثيق فيما بينهما، فتصنيف الخدمة يمكن أن يكون بمعزل عن المنتج، وعليه فكلمة الخدمة غير واضحة المعالم وهذا عائد إلى عدة أسباب نوجزها في النقاط الآتية: (راضي و العربي، 2019).

- كلمة "الخدمة" تشمل قطاع معين أي أن قطاع الخدمات متنوع جداً.

- لطالما اعتبرت الخدمة متعلقة بالعنصر البشري، ولكن هذا المفهوم نقص مفعوله في وقت اكتسحت فيه الآلة ميدان الخدمات، مثل: الغسيل الألي للسيارات آلات تقديم القهوة.. وغيرها أي أن الخدمة تتغير بتغير المحيط التكنولوجي.

ومن أجل إزالة الغموض الذي يكتنف مفهوم الخدمة وجودتها ولو نسبياً ارتأينا تسليط الضوء على عدد من التعريفات التي جاءت بها أدبيات التسويق، فقد عرف كوتلر الخدمة على أنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ويكون مرتبطاً بمنتج غير ملموس أو منتج ملموس.

### 2.3.2 جودة الخدمة الإلكترونية ومفهومها:

إن الجودة الإلكترونية هي الشكل الأخير وربما الأرقى لتطور مجالات واهتمام سياسات، وجهود تطوير وتحسين الجودة، فمع الانترنت أصبح بالإمكان التفاعل الآني ومن كل مكان وفي كل وقت مع مختلف أصحاب المصلحة (الزبائن، الموردين، الشركاء...)، بكفاءة عالية وفعالية. (فريحة، 2017).

## • مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* - التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة، وقد عرفت الجودة بصفة عامة بأنها: "تلك الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات المستهلك في الوقت الملائم وبالكمية المناسبة وبأقل تكاليف ممكنة".

- وعرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها: "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين" (Abu-Naser, 2017)

- كما عرفت الجودة بأنها: هي تحسين الأداء.

## • مفهوم الجودة الإلكترونية:

إن الجودة للخدمة الإلكترونية بدون شك موضوع جديد فهي لا زالت تعني أشياء مختلفة بالنسبة للباحثين في هذا فالبعض يرى أن تحقيق كفاءة التنقل على الشبكة وزيادة حجم البيانات المقدمة، ويرها آخرون تعني الطبقات المختلفة من خدمة البيانات التي تقدمها مصادر الشبكة لطبقات الخدمة الأعلى بنفقات الطبقات الأدنى (خدمة أعلى بتكلفة أدنى). (الطالب و الزعراير، 2020).

### 2.3.3 العلاقة بين جودة الخدمات و التطور و التحسن:

تحسين مستوى جودة المخرجات والتصميم بمساعدة الحاسب الآلي، وخير مثال على ذلك فالمهندس يستخدم محطات العمل أو ما يعرف بالوحدات الطرفية للحاسب الآلي لعمل رسومات هندسية ويقوم

بتخزين هذه الرسومات وإجراء أي تعديل عليها بسهولة من أجل تحسين جودتها، وهذا النظام يوفر من الجهد المبذول. إن إدارة الجودة الشاملة من أكثر المداخل ارتباطاً بالتطوير والتطوير التنظيمي فكلاهما يركز على كل من: (Abu-Naser, 2017؛ الطالب و الزعاري، 2020)

#### الشمول:

التغيير يجب أن يشمل العناصر الأساسية التي تكون المزيج التنظيمي وهي البشر والهيكل والعمليات.. الخ، فهي عناصر متفاعلة ومعتمدة على بعضها البعض، وبالتالي أي برنامج للتغيير يركز فقط على أي من هذه العناصر سينال نصيباً متواضعاً من النجاح.

#### الجماعية:

ينادي نظام الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي بإدخال كل فرد في المنظمة وكل شيء في دائرة التغيير المطلوب، فالجودة ليست مسؤولية فرد معين أو قسم معين وإنما مسؤولية الجميع.

#### التخطيط:

كل من التطوير التنظيمي والجودة الشاملة يعتمدان على التخطيط المدروس المسبق وإن كلاهما أدوات وأساليب وليسوا هدفاً في حد ذاتهم. يهدفان إلى ضمان استمرارية وبقاء ونمو المنظمة.

#### الاستمرارية:

تعيش المنظمات في عالم متغير ديناميكي متجدد وبالتالي الحاجة للتطوير التنظيمي وإعادة التطوير التنظيمي وكذلك إدارة الجودة الشاملة مستمرة ويجب أن نتأكد من وقت لآخر أن كل شيء وأن المنظمة لم تتقدم.

### التغيير:

التطوير التنظيمي يعني التغيير: وكذلك إدارة الجودة الشاملة تعني إحداث التغيير فكلاهما يعنيان شيء واحد وهو التغيير.

-أهم الفوائد المحققة من تجارب تلك المنظمات، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. انخفاض شكاوى المستفيدين من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
2. تخفيض تكاليف جودة الخدمة.
3. زيادة نصيب السوق، وتخفيض التكاليف.
4. تخفيض شكاوى العاملين، وانخفاض نسب الحوادث الصناعية.
5. تخفيض عيوب الإنتاج وجودة الخدمة، وزيادة رضا المستفيدين.
6. زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأخير التسليم.
7. زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية.
8. زيادة المبيعات، وتخفيض التكاليف، وخفض زمن دورة الإنتاج.
9. تحسين الاتصال، والتعاون بين وحدات المنظمة.

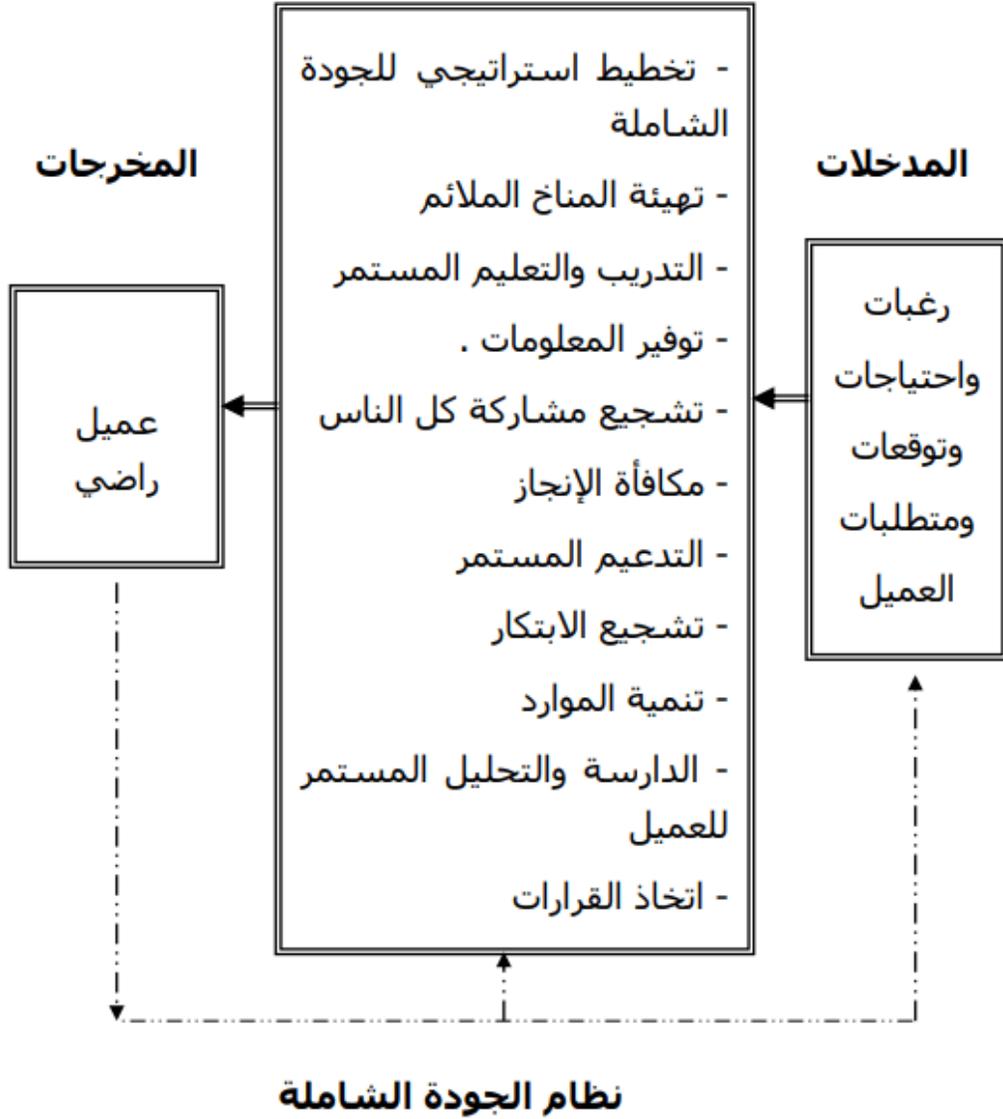
10. تحسين العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية.

11. زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.

12. زيادة العائد على الاستثمار. (راضي و العربي، 2019)

إن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد وإن كلا منهما يعد مطلباً مستقلاً بذاته، وذلك لأن تحقيق تلك الأهداف المطلوبة في آن واحد يشير إلى التميز في الأداء وعن أهمية إدارة الجودة الشاملة كوسيلة تمكن المنظمات الإدارية من مواجهة التحديات والتغلب عليها بفاعلية من خلال الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الأداء والإنتاجية.

وهذا (الشكل 2-1) النموذج يبين العلاقة بين الجودة والتطوير والتحسين للمنتجات أو المخرجات للعمليات وهو التميز



المصدر: ( الطالب و الزعاريير، 2020 )

## 2.3.4 التميز:

يعرف التميز على أنه مرحلة متقدمة من الجودة في الأداء المبني على مفاهيم إدارية رائدة تهدف إلى إنجازات غير مسبوقة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي وتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها للمنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق (على المنافسين ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة) ويشير التميز إلى محورين أساسيين ومتكاملين في الإدارة الحديثة يمكن تحديدهما وفقا لما يأتي:

**البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها عن كل منافسيها.

**البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز؛ أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ والانحراف.

إن تميّز الأداء بالرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنه يمكن تصنيفها وفق ثلاثة محاور ومضامين أساسية في تفسيرها لمفهوم التميز وذلك وفقا لما يأتي: (داود، 2020)

**1 -** تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة: فحسب إرشادات الهيئة الأوروبية للجودة EFQM “ فإن مفهوم التميز في الأداء يشير إلى مجموع الممارسات المتأصلة والباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تتركز جميعا على مجموعة تتكون من مفاهيم جوهرية تتمثل تلك المفاهيم في: التركيز على النتائج، والتوجه للعميل، وثبات الهدف من خلال العمليات والحقائق إدارة العمليات تطويرها، وتضمين

الإفراد يساعد على التعلم والتحسين المستمرين وظهور الإبداع والابتكار والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع.

**2 -** تفسير التميز بناء على تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات الأخرى: يشير مفهوم التميز وفقاً لهذا المنظور إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تقودها إلى التفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها وهو حالة من التفرد من خلال تفوق المنظمة على أداء غيرها من المنظمات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المنظمة عن غيرها.

**3-** تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات وحاجات الزبائن والعملاء: ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير هذه الخدمات؛ لتكون بذلك الاختيار المفضل والوحيد للعملاء مما يجعل من المنظمة نموذجاً يحتذى به من حيث الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة للعملاء ومرضية في الوقت نفسه وللمساهمين والعاملين.

انطلاقاً مما تقدم يمكن تقديم تعريف شامل لتمييز الأداء يتضمن تلك المحاور الثلاثة باعتباره نتاج جملة الجهود التنظيمية للمنظمة، والتي تسعى من خلالها إلى أداء الأعمال المطلوبة بدرجة من الإلتقان والانضباط والجودة، وتقديم أفضل الممارسات لتخطي التوقعات المستقبلية للعملاء في ضوء تفاعلها مع بيئتها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين والمجتمع

بشكل متوازن بالشكل الذي يتيح لها فرصة التفوق والتفرد الايجابي على غيرها من المنظمات الأخرى ويشتمل أساسا على أربعة أبعاد أساسية تتحدد في:

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.
  - رأس المال البشري: وتتعلق بوجود المورد البشري المؤهل والقادر على الإبداع والابتكار.
  - النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.
  - النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء، والمجتمع إضافة إلى المكاسب المالية المستهدفة.
- فالمقصود بتميز الأداء في هذه الدراسة هو مُجمل الممارسات الإدارية في المنظمة المتمخضة عن تضافر مجموعة من المعطيات والمحددات، والتي تهدف لتقديم مخرجات وخدمات فريدة لمختلف الجهات وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق رضا العميل وعلى أساس من الجودة والإتقان ووفق منهج التجديد والابتكار المستمرين مما يحقق ولاء العميل للمنظمة نتيجة عجز المنظمات الأخرى عن تحقيق الأفضل أو حتى المثيل. (داود، 2020).

#### • مقومات التميز:

- إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر مجموعة من المقومات التي تجعل من تطبيقه مشروعا قابلا للتحقيق والنجاح، حيث يمكن تحديد هذه المقومات في بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم:
- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.

- رسالة المنظمة والتي تمثل المبرر من وجودها.

- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها، وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

- السعي على تطوير الشراكات من خلال وضع إستراتيجية متبادلة تهدف إلى نسج شبكة من العلاقات التي يمكن تكوينها داخليا وخارجيا.

- بناء تنظيمي متكامل قائم على سلسلة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة إلى جانب اعتماد هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية حيث يتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما يأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، كما تتضمن هياكل المنظمات ذات الأداء المتميز باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كلاً في مجاله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

- التركيز على الموارد البشرية: حيث يعدّ مستوى الموظفين عنصرا مهماً في سياق تحقيق التميز فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدفعها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها لقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

- نظام متطور لإدارة العمليات يتضمن قواعد وآليات تحديد الوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة وأسس تخطيط.

- الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقويمه، إلى جانب اعتماد نظام يتضمن الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها. (داود، 2020).

### 2.3.4.1 العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتميز:

تلعب الإدارة الإلكترونية دورًا فعالًا وحيويًا في المنظمات الإدارية المعاصرة من حيث بنائها واستمراريتها، حيث إنها تؤثر بشكل كبير على أدائها وتساهم بشكل فعال على تميزه في أبعاده المختلفة وفقا لمحدداته الأساسية وهذا وفقا لما يأتي:

- دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق البناء الإستراتيجي للمنظمة: إن الوصول إلى تحقيق بناء إستراتيجي داخل المنظمة يتطلب استخدام إطار منطقي يقوم على سلسلة من الإجراءات التي تتم وفق خطوات منهجية تسعى على إيجاد مقوماته ومتطلباته. (الجازي، 2021).

حيث تبرز الإدارة الإلكترونية بما تحمله من خصائص إيجابية كأحد الأساليب المساعدة على ذلك وهذا من خلال ما يأتي: (الجعيد، 2021).

- تحليل البيئة الخارجية فمحيط المنظمة يتميز بالتغيير والتعقيد المستمرين الأمر الذي يستدعي دراسته وتحليله؛ بهدف حصر القيود والفرص التي قد يقدمها المحيط في توجيهاته، وكذلك معرفة مصادر

ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينهما والمنظمة من جهة أخرى وهذا ما يتطلب بدوره:

- تحديد طبيعة المحيط وفهم الحالة التي يتميز بها هل هو ثابت أم متغير أو أنه بسيط أو معقد إلى جانب إدراك العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية والثقافية.

- تحليل القوى التنافسية للمنظمة من خلال العمل على التنبؤ بالتطورات التي قد تطرأ على توقعات العملاء من الخدمات.

- توفير المعلومات: حيث تعمل على توفير البيانات للعاملين بها، ومن ثم استغلالها الاستغلال الأمثل في رفع كفاءة الشركة.

- تقديم يد العون للإدارة العليا من أجل القيادة المثلى للمؤسسة.

- التخطيط فيما يخص الشركة.

- متابعة العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي، وعلى موقع الشركة.

- متابعة العاملين بالشركة لمعرفة مدى رضاهم عن المهام الموكلة إليهم والعمل على تقديم أفضل الخدمات الإلكترونية للعاملين.

- إجراء الحوار والمناقشة الإلكترونية بين عناصر العملية الإدارية لتحقيق التواصل السريع والفعال.

- إرسال التقارير بكيفية سير الأعمال.

- القيام بحفظ البيانات الإلكترونية المتعلقة بالمؤسسة، ومن ثم توثيق ما يستحق منها.

- سلسلة الفروع: أي جعل فروع الشركة تعمل كالسلسلة المترابطة حلقاتها، بمعنى تحقيق المتابعة والتواصل بين فروع المؤسسة.
- المرونة في الإجراءات والتعاملات.
- التكاملية: حيث يتم التواصل مع كافة أقسام الشركة، ومن ثم تحقيق التكامل بين أطرافها.
- العمل على رفع تحسين خدمات وإمكانيات الشركة الإلكترونية.
- السرعة في إنجاز المهام الإدارية المختلفة.
- الاستغناء عن مسألة الارتباط الوثيق بالمؤسسة الفعلية.
- استبدال البريد الصادر والوارد بالبريد الإلكتروني.
- سهولة الإجراءات.
- توفير الموارد البيئية كالورق مثلاً، مما يساهم في خفض ميزانية الشركة، وأيضاً ترشيد استهلاك الموارد.
- اليسر في تنظيم وإعداد الاجتماعات ولقاءات العمل.
- الإبداع في عرض المحتوى.
- نجاح الإدارة الإلكترونية لا يرتكز على العناصر والأدوات الإلكترونية فقط، ولكن الأساس هو الاعتماد على العنصر البشري.
- ارتفاع مستوى الشفافية.

- ارتفاع نسبة إتقان العمل، حيث تعمل الآلة جنبًا إلى جنب مع العنصر البشري.

- الإدارة هي صفة مستمرة، وليست لوقت محدد فقط، أي أنها ليست مرهونة في وقت محدد، فيجب أن تسعى دومًا لتحقيق أفضل الخدمات وتسعى للتطوير.

## 2.5 الدراسات السابقة:

### 2.5.1 الدراسات العربية:

1- دراسة محمود (2019) بعنوان: فاعلية الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء دراسة حالة بنك الشمال الإسلامي.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الأداء وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وكذلك التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك الشمال الإسلامي ومدى مساهمتها في تطوير الأداء بالبنك، وتسلط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام البنك للإدارة الإلكترونية ساهم في سرعه إنجاز المهام وتطوير الأداء، وأن الاهتمام باستخدام التقنية أسهم في عملية التوزيع الجغرافي، كما أن استخدام البنك للإدارة الإلكترونية يسهم في تقديم الخدمة للعملاء بشكل جيد وتقليل التكلفة، وأن بنك الشمال الإسلامي لديه شبكة معلومات واتصالات خارجية ساهمت في تطوير الأداء وشبكه داخلية تقوم بربط الإدارة بالموظفين، وأن البنك يتوفر به الأجهزة التقنية الحديثة بمختلف الإدارات والأقسام، والبرامج الخاصة بنظم الاتصالات و الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى توفر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالبنك.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنك بالإدارة الإلكترونية للدور المهم والفعال الذي تساهم به في تطوير الأداء مع الاهتمام باستخدام التقنية كونها تساعد على تسهيل عملية التوزيع الجغرافي، والعمل على تحديث أجهزة الخوادم الموجودة ببنك الشمال الإسلامي حتى تتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## 2- دراسة الاقرع (2019) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسات البحث، وأثرها في الأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على مدى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية (البشرية، المالية، الإدارية، القانونية، الفنية والتقنية)، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين نظم الإدارة الإلكترونية وبين تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات البحث.

وأظهرت النتائج المتعلقة بالدراسة إلى اتفاق عينة الدراسة على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين دور الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي، وأيضاً وجود أثر مباشر لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، كما يوجد تحولاً اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، مع وجود معوقات تواجه عمليات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسات البحث، ومن أهمها ما يتعلق بتحفيز الموظفين.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة الانتقال نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية نظراً لأهميتها في رفع مستويات الأداء، وتعزيز كفاءة العمل الإداري بمؤسسات الأعمال، مع ضرورة العمل على

إكساب العاملين بمؤسسات البحث المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع نظم الإدارة الإلكترونية، وإلى أهمية توفير الحوافز للمبدعين في مجال الإدارة الإلكترونية، والعمل على توفير المتطلبات التقنية والفنية اللازمة للتحويل للإدارة الإلكترونية.

### 3- دراسة عبد المطلب (2018) بعنوان: " أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي، وتحديد نوعية علاقة الإدارة الإلكترونية بالأداء الوظيفي، وكذلك تحليل علاقة الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين، وأيضا التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي مع تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجهات المبحوثة بالإضافة إلى تقديم مجموعه من التوصيات في ضوء ما تُسفر عنه نتائج الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وبعضها البعض عند مستوى معنوية (1/1%) ووجود تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد الأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير معنوي للعنصر البشري على سرعة إنجاز المهام، ووجود تأثير معنوي للعنصر التقني على جودة إنجاز المهام وسرعة إنجازها.

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز والاهتمام بالكوادر البشرية باعتبار أن العنصر البشري هو أصل من أصول المنظمة، والعمل على استخدام العناصر التقنية ومواكبة كل ما هو جديد لما له من أثر كبير

على جودة وسرعة إنجاز المهام بالإضافة إلى أهمية وضرة توفير المخصصات المالية اللازمة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

#### 4- دراسة يوسف (2018) بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

##### للعاملين بالتطبيق على العاملين بإدارة طلخا التعليمية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود اختلافات معنوية في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الإدارة الإلكترونية، وحول أبعاد الأداء الوظيفي، ولمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة طلخا التعليمية، بالإضافة إلى معرفة تأثير أبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد الأداء الوظيفي مع تقديم بعض من التوصيات، وقامت الدراسة على المنهج الوصفي لمعالجه البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات معنوية في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الإدارة الإلكترونية، وكذلك حول أبعاد الأداء الوظيفي، وأن الإدارة الإلكترونية لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات المبحوثة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأبعاد الأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بأهمية الاهتمام والعمل على تطبيق النظم الإلكترونية، والاستفادة من منجزات الثورة التقنية، وضرورة الاهتمام بتطوير المستلزمات التنظيمية الخاصة بالإدارة الإلكترونية لما لها من علاقة ارتباط معنوي وتأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، كما يجب على الإدارة أن تقوم بالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى الاهتمام بتفعيل تشريعات وقوانين تنظم العلاقة مع مجتمع

الأعمال وشركات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالإدارة الإلكترونية مع أهمية تطوير وتنمية الكوادر البشرية والمكلفة بالإدارة الإلكترونية والعمل على تدريبهم لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

5- دراسة الخطيب (2018) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري\_ دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والابداع الإداري، وكذلك أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحقيق الإبداع الإداري، إضافة إلى تقديم المقترحات اللازمة لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة كبيرة من قبل عينة البحث على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بنظم الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها وذلك لما لها من أهمية كبيرة وتأثير مباشر على الإبداع الإداري مع العمل على تحفيز العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية وتوفير الدعم والمخصصات المالية مع الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال الإدارة الإلكترونية.

6- دراسة عبد العزيز (2017) بعنوان: " أثر التحول نحو بيئة الأعمال الإلكترونية على تكلفة

سلسلة التوريد" دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنصورة".

هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين تكامل الأعمال الإلكترونية ونظم تخطيط موارد المنظمات وتأثير حدوث هذا التكامل على تكلفة سلسلة التوريد، وإلى تقديم مقترح لتحويل نظام العمل والأنشطة من نظام تقليدي يدوي إلى نظام إلكتروني يحقق مرونة سلسلة التوريد، ويساهم في تخفيض التكاليف والأعباء الإدارية، وقامت الدراسة على المنهج الوصفي .

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإطار المقترح للتحول نحو بيئة الأعمال الإلكترونية وخفض سلسلة التوريد.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات بتطبيق نظم المعلومات المتكاملة وعلى رأسها نظم تخطيط موارد المنظمات ومكاملتها مع تطبيقات الأعمال الإلكترونية، بالإضافة إلى ضرورة وأهمية التوسع في مجال البحث العلمي فيما يتعلق بنظم المعلومات المتكاملة، وضرورة توجيه الاهتمام نحو تكنولوجيا التتقيب عن البيانات (D M) لما لها من دور مهم في تحسين قدرات المستخدمين وخفض التكلفة.

7- دراسة نجم (2017) بعنوان: " أثر أبعاد إدارة الأعمال الإلكترونية في التميز التنظيمي "

هدفت الدراسة إلى تحديد نوع العلاقة بين أبعاد إدارة الأعمال الإلكترونية وأبعاد التميز التنظيمي، وكذلك تحديد ما إذا كانت أبعاد إدارة الأعمال الإلكترونية والمتمثلة في (الأجهزة الإلكترونية، البرامج الإلكترونية، والأنظمة الإلكترونية، والموارد البشرية) تؤثر تأثيراً معنوياً على التميز التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحليل البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مفتاح نجاح شركات الدواء ونموها وتطورها يرتبط بشكل مباشر ووثيق بمدى تطبيق إدارة الأعمال الإلكترونية؛ وذلك نظرا لكبر حجم تلك المؤسسات وحجم البيانات والمعلومات والمعارف المطلوب استخدامها وتداولها، كما أشارت الدراسة إلى تطبيق الشركات عينة البحث إدارة الأعمال الإلكترونية بدرجة فوق المتوسطة في جميع الوحدات والأقسام، وأنها تحرص على ضرورة الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات، وأيضا الاستفادة من المهارات والميزات المتوفرة لديها، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الاستثمار في الكوادر البشرية في عينة الدراسة في مجال إدارة الأعمال الإلكترونية يتم بدرجة فوق المتوسطة أيضًا، رغم تطبيق إدارة الأعمال الإلكترونية بالإضافة إلى وجود علاقه ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأجهزة الإلكترونية كأحد أبعاد إدارة الأعمال الإلكترونية وبين تميز الهيكل التنظيمي وتميز الاستراتيجية.

**8- دراسة الجهني ( 2016 ) بعنوان: " تطبيقات الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير إجراءات العمل الإداري في وزارة الثقافة والإعلام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية "**

هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير إجراءات العمل الإداري في وزاره الثقافة والإعلام، وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات، واشتملت الدراسة على (252) مشاركًا من الموظفين.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة الثقافة والإعلام، ووجود دور هام للإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، وأن

هناك معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية منها ما يتعلق بالموارد البشرية، ومنها ما يتعلق بالجوانب التقنية، ومنها ما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بتوظيف نظم الإدارة الإلكترونية.

وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لما لها من دورٍ مهمٍ في تطوير العمل الإداري مع أهمية وضرورة العمل على تدريب العاملين، وتأهيل الكوادر البشرية القادرة على التفاعل واستخدام نظم الإدارة الإلكترونية.

**9- دراسة الحربي (2015) بعنوان: "مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والحلول المقترحة لها "**

هدفت الدراسة إلى تعريف تحديد مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدام أداة البحث- الاستبانة- في جمع البيانات وبلغ عدد المشاركين في الدراسة والمبحوثين (208) فردًا.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات تحول من دون تطبيق الإدارة الإلكترونية متمثلة في معوقات إدارية 38.3، معوقات بشرية بلغ الوسط الحسابي لها 24.3، ومعوقات تقنية بلغ الوسط الحسابي لها 14.3.

وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل على معالجة المعوقات الإدارية، وتأهيل الكوادر البشرية بتوفير التدريب اللازم والمناسب لهم، وكذلك العمل على توظيف التقنية الحديثة وتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

10- دراسة قنبر، عدنان (2014) بعنوان: " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية  
بجامعتي والمستنصرية أنموذجاً".

وهدفت الدراسة إلى معرفة ودراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية بجامعتي  
والمستنصرية نموذجا، واعتمد الباحث على دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات.  
وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود معوقات تنظيمية وتقنية وبشرية ومالية تحول من دون تطبيق الإدارة  
الإلكترونية، وأن من أهم المعوقات التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في عينات الدراسة هو الافتقار  
إلى التخطيط السليم لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وكذلك روتينية الإجراءات الإدارية وعدم  
وجود توعية للموظفين نحو مزايا وفوائد وأهمية التحول للإدارة الإلكترونية وأهميتها، وأن من أهم المعوقات  
التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية هو ضعف الربط الإلكتروني بين إدارة المكتبة وأقسامها، وأن من أهم  
المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية هو ضعف التحفيز المعنوي والنوعي للموظفين، وأن من أهم المعوقات  
المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية هو ضعف الحوافز المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك ضعف  
الحوافز المالية للعاملين المتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية.

ومن أهم التوصيات المتعلقة بالدراسة بأهمية معالجة المعوقات التي تحول من دون تطبيق الإدارة  
الإلكترونية ولاهتمام بعمليات التخطيط للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

11- دراسة السميان (2014) بعنوان: "أثر جودة الخدمة الإلكترونية في رضا عملاء البنوك الإسلامية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة الإلكترونية في رضا عملاء البنوك والمصارف بدولة الأردن، وتمثلت جودة الخدمة الإلكترونية ب (الاعتمادية، وسهولة الاستخدام، والكفاءة، وتصميم المواقع والخصوصية والاستجابة) وقامت الدراسة على المنهج الوصفي لمعالجة البيانات.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الخدمة الإلكترونية والمذكورة سابقا في رضا عملاء البنوك الإسلامية في الأردن، حيث يوجد أثر لبعد جودة الخدمة الإلكترونية (الاعتمادية) على رضا عملاء البنوك الإسلامية في الأردن، وهذا الأثر ناتج من اهتمام إدارات المواقع الإلكترونية للبنوك الإسلامية بدقه المعلومات، وتقديم الخدمات الإلكترونية خاليه نوعا ما من الأخطاء مما يخلق الثقة بين العميل والبنك، ويعكس للعملاء أن البنك يمكن الاعتماد عليه، وكذلك أن سهولة استخدام المواقع الإلكترونية تساهم في رضا العملاء، وأن كفاءة الموقع الإلكتروني وجاذبية تصميمه تعكس فعالية الموقع وتحقق رضا العملاء.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة أنه على البنوك أن تستعين بالخبراء ذوي المهارة والخبرة العملية في مجال تصميم المواقع الإلكترونية، وعليها أن تستفيد من تجارب الدول المتقدمة في مجال برامج حماية الخصوصية ومراقبة معلومات العملاء، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار مستوى جودة الخدمات الإلكترونية للمنافسين والعمل على التحسين المستمر.

## 12- دراسة الطوالبه (2014) بعنوان: " أثر الالتزام بأبعاد جودة الخدمة الإلكترونية على رضا الزبائن

### في البنوك التجارية الأردنية "

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن في البنوك التجارية بالأردن، وإلى التعرف على إدراك المستهلك لجودة الخدمات المصرفية، والتعرف على مستوى التوقعات للمستهلك لجودة الخدمات المصرفية المقدمة وفقا لبعض العوامل والمتغيرات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في معالجة البيانات.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية ذات دلالة إحصائية نحو أثر جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العملاء في المصارف الأردنية ، وكذلك وجود أثر دلالة إحصائية للاعتمادية وللأمان كأحد أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية على رضا العملاء.

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة أن تقوم البنوك بإعداد برامج تدريبية خاصة لتأهيل العاملين على تطبيق الخدمات الإلكترونية، وأن تقوم البنوك بتوفير خدماتها التقليدية بطريقه إلكترونيه تزيد من قدرتها التنافسية.

## 13- دراسة الحسيني، الخيال ( 2013 ) بعنوان: " أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء

### الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ودورها في تطوير العملية الإدارية ولقياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري، والتعرف على المعوقات التي تحول من دون تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بفعالية في جامعة الملك

عبدالعزيز، وكذلك تحديد ومعرفة مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية بالجامعة. بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تساعد في مواجهة المعوقات والتحديات المواقبة لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بالكفاءة والفاعلية المستهدفة بالجامعة.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تركيز على استخدام بعض أنظمة الإدارة الإلكترونية دون الأخرى مثل نظام الإدارة الإلكترونية (أنجز)، وأن أنظمة الإدارة الإلكترونية قد ساهمت بشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة، مما أدى إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين، و أن أنظمة الإدارة الإلكترونية قد ساهمت بشكل كبير في سرعة إنجاز المهام المتعلقة بالعمل، وزيادة إنتاجية العاملين، بالإضافة إلى أن أنظمة الإدارة الإلكترونية في الجامعة تحقق الأهداف المرجوة منها بشكل كبير، وأن الجامعة توفر الكثير من التسهيلات التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية لتهيئة البيئة اللازمة لعملها بشكل فعال.

ومن أهم التوصيات المتعلقة بالدراسة العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية. مع الاهتمام بتوفير الدورات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة وتنمية المهارات التقنية لدى العاملين.

#### 14- دراسة الأغا (2012) بعنوان: " درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية

بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توظيف الإدارة الإلكترونية بالجامعات الفلسطينية وعلاقته نظم الإدارة الإلكترونية بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، وكذلك التعرف على درجة تقدير أفراد الإدارة العليا لتوظيف الإدارة الإلكترونية ودرجة تقدير الطلبة لجودة الخدمة المقدمة إليهم، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين درجة توظيف الإدارة الإلكترونية ودرجة جودة الخدمة المقدمة للطلبة، بالإضافة إلى الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقدير الإدارة العليا لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات الطلاب لجودة الخدمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية بعينة الدراسة جيدة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد الإدارة العليا لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير الطلبة وجودة الخدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة سعي الجامعة إلى التوظيف الكامل لنظم الإدارة الإلكترونية مع الاستعانة بالخبراء والمختصين والجهات الاستشارية في عمليات توظيف وتطبيق الإدارة الإلكترونية مع أهمية التركيز على تقديم الخدمات باستخدام أحدث التقنيات الإلكترونية.

## 15- دراسة الحربي (2012) بعنوان: " تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على سلوك المورد

البشري بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفاعلية الموارد البشرية، ولدراسة المعوقات التي تواجه الإدارة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وكذلك تحديد الأدوات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف على عملية تطوير أداء الشركات محل الدراسة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط جوهري بين تطوير أداء الشركات وتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وعدم وجود تحديد دقيق للأدوات اللازمة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالمؤسسات عينة البحث، وكذلك وجود قصور وعدم اهتمام من جانب بعض المسؤولين داخل الشركة بأهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود اتفاق على ضرورة وأهمية تنمية مهارات العاملين فيما يتعلق بجوانب الإدارة الإلكترونية .

وأوصت الدراسة بأهمية التحديد الدقيق للأدوات الإدارية الإلكترونية للموارد البشرية، والعمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وبضرورة الاهتمام بتنمية مهارات العاملين بالجوانب المتعلقة بالتعامل مع نظم الإدارة الإلكترونية.

## 16- دراسة فرح (2011) بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المحلية ".

هدفت الدراسة إلى تبيان دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المحلية، والتعرف على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية ببورسعيد، والتعرف على دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية

في كافة القطاعات الحكومية، وأيضا التعرف على مدى إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في دعم وتطوير الإدارة المحلية بالإضافة إلى التعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإبراز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية أصبحت عاملا أساسيا وضرورة حتمية لا بد من تطبيقها وتعميمها على كافة الإدارات الحكومية، وأن تطوير الإدارة المحلية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم العديد من المتطلبات أهمها تأهيل العنصر البشري على استخدام وسائل وأدوات الإدارة الإلكترونية، والعمل على توفير التشريعات والقوانين المتخصصة، وكذلك البنية التحتية الأساسية واللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن الإدارة الإلكترونية نظام متكامل يساعد على حل الكثير من المشكلات الإدارية، وأن من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية نقص الإمكانيات الفنية والكوادر المؤهلة للعمل الإلكتروني، وكذلك عدم توافر البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وأوصت الدراسة بوضع نظم حوافز مادية وخطة برامج تدريبية لتشجيع العاملين بالإدارات المحلية على التعلم والتدريب، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على استخدام الحاسب الآلي والتحول من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني، وكذلك الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال الإدارة الإلكترونية لتهيئة الكوادر البشرية والفنية والإدارية على استخدام أدوات ووسائل العمل الإلكتروني.

## 17- دراسة عشري (2010) بعنوان: " تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة

### المرورية\_دراسة مقارنة "

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المتعاملين مع إدارة مرور القاهرة وإدارة مرور الدقهلية، والتعرف على أهمية النسبية لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر كلا من المتعاملين مع إدارة مرور القاهرة وإدارة مرور الدقهلية، بالإضافة إلى التوصل إلى طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين مستوى جودة الخدمة المقدمة للمتعاملين. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف معنوي بين كل من المتعاملين مع إدارة مرور الدقهلية وإدارة مرور القاهرة فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى جودة الخدمة المقدمة للمراجعين. وأوصت الدراسة على أهمية الاهتمام ببرامج التوعية والتثقيف ونشر المفاهيم الحديثة بين العاملين مع الاهتمام بأمن المعلومات وتحقيق السرية وسلامه المحتوى.

## 18- دراسة بن قبلان (2008) بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي\_ دراسة

### مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي، وكذلك التعرف على ماهية العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية، وتحقيق التطوير التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة إسهام الإدارة الإلكترونية بنسبة عالية في تحقيق التطوير التنظيمي ووجود العديد من العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية ومنها نقص الموارد والكوادر البشرية المدربة

والمؤهلة والكوادر المتخصصة في تقنيه المعلومات، وكذلك عدم دعم الإدارة العليا للتحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك ضعف الوعي بأهمية وفوائد ومزايا التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى وجود قصور بالتشريعات المتعلقة بتطبيق وتنظيم العمل الإلكتروني.

**19- دراسة غنيم (2006) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة".**

هدفت الدراسة إلى توفير قاعدة معلوماتية لمشروع استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري وتبسيط الضوء على معوقات تفعيل ذلك المشروع.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تُسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية من حيث تبسيط إجراءات العمل (ميكنة الأعمال الكتابية) والاتصال الإلكتروني، وعمليات اتخاذ القرار، ويرى المديرون في المرحلة المتوسطة أن الإدارة الإلكترونية تُسهم في تطوير العمل الإداري في كل دور من الأدوار بدرجة عالية، كما يرى أفراد عينة الدراسة أن استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري يواجه معوقات بدرجة متوسطة، وأن أكثر معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية المعوقات المادية والمعوقات البشرية.

وأوصت الدراسة على أهمية توظيف والاستفادة من الحاسب الآلي في عمليات الوصول للمعلومات وإنجاز المهام، وتبسيط إجراءات العمل، والعمل على التخلص من الأساليب التقليدية في أداء الأعمال والتحول نحو (ميكنة) الأعمال الكتابية، بالإضافة إلى الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في عمليات اتخاذ القرار والاتصال الإلكتروني.

## 2.5.2 الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (ALHAMAD., et al,2022) بعنوان:

**“The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan”**

"تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الصحة التنظيمية لشركات الاتصالات في الأردن"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الصحة التنظيمية، وركزت على شركات الاتصال العاملة في الأردن.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الصحة التنظيمية، وأن الشركة تسمح للموظفين بممارسة الاستقلال التنظيمي من خلال منحهم حرية اختيار الطريقة المناسبة لإنجاز عملهم، وكذلك الحرية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أهمية الاستثمار في أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛ لدورها المهم ومساعدتها على تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الإلكترونية وبشكل كامل، كما أن استخدام الإدارة الإلكترونية يحقق وفورات اقتصادية، ويساعد على جذب المواهب.

وأوصت الدراسة بأهمية التركيز على عملية التدريب والتطوير الإلكتروني لدورها المهم في تنمية القدرات العملية للأفراد وتحقيق الإبداع، كما أوصت الدراسة صنّاع القرار بأهمية الاستثمار في نظم الإدارة الإلكترونية التي تسمح بالتنفيذ الكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لتحقيق وفورات اقتصادية،

ولجذب المواهب مع التركيز على عمليات التدريب والتطوير الإلكتروني، بالإضافة للعمل على تفعيل عملية التوظيف الإلكتروني.

2- دراسة (Alqudah, & Muradkhanli. 2021) بعنوان:

## **Electronic Management and Its Role in Developing the Performance of E-government in Jordan**

"الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء الحكومة الإلكترونية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الحكومة الإلكترونية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية لا تقوم بتحويل النظام الإداري التقليدي إلى نظام إلكتروني فقط، بل إلى نظام متكامل ومعقد وذلك في جميع المجالات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والإدارية، مما يتطلب هذا التحول دراسات واعية لجميع عناصر النظام الإلكتروني، وأن الإدارة الإلكترونية بديل معاصر ومظهر يُحسّن من سرعه الاستجابة لمتطلبات العملاء، ويزيد من فاعلية الأجهزة الإدارية في أداء مهامها، وأن المهارات البشرية المؤهلة والمدرّبة هي أهم ركائز تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وأن الإدارة الإلكترونية آلية مهمة في بناء وتعزيز العمل الإداري، وإلى ضرورة الاهتمام بنشر الثقافة الإلكترونية في المراحل التعليمية المختلفة، وكذلك إلى أهمية وجود هيكل قانوني متماسك لتأمين المعاملات الإلكترونية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات استراتيجيات للتدريب والتأهيل تساعد على بناء الكوادر البشرية وتقوية البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، والعمل على وضع سياسات قانونية تُشجّع على

التعاملات الإلكترونية، وكذلك على الإدارة العليا العمل على نشر الوعي والثقافة المتعلقة بمزايا وأهمية الإدارة الإلكترونية.

3- دراسة (Samy S., et al,2017) بعنوان:

### **The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities from the Perspective of the Staff in IT Centers**

" واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالجامعات الفلسطينية، وذلك من وجهة نظر العاملين في مراكز تكنولوجيا المعلومات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وأن توفر دعم الإدارة العليا يسهم بشكل كبير في عملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، كما أن مراكز تقنية المعلومات في الجامعات المشاركة في الدراسة كافية من الناحية العلمية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، كما أن الجامعات تقدم وسائل مختلفة للتواصل مع موظفيها باستخدام مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كالبريد الإلكتروني والوسائل الإلكترونية، بالإضافة إلى أنه لا يتم استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشكل الأمثل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بأهمية وضرة اتباع الإدارات الجامعية لمنهج رسمي وعملي للإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، وإلى أهمية التعاون والتنسيق بين الجامعات فيما يتعلق بالانتقال إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية وكذلك أهمية توفير الدعم المالي اللازم لمراكز تقنية المعلومات للدور المهم الذي تلعبه في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى تطوير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة لتغطية جميع جوانب الإدارة بالجامعات عينة البحث.

4- دراسة ( Alkerdawy,2016 ) بعنوان:

### **The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management**

"العلاقة بين البراعة في إدارة الموارد البشرية وبين الموهبة عند توسيط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"

هدفت الدراسة (Alkerdawy,2016) إلى التعرف على تأثير براعة إدارة المواد البشرية على إدارة الموهبة عند توسيط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وقامت الدراسة على المنهج الوصفي لمعالجة البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين إدارة الموهبة، وأن اعتماد تقنية المعلومات في تنفيذ سياسات الموارد البشرية في البنوك الخاصة للدراسة يتيح ويوفر لها دعم وإدارة المواهب، كما أنه عندما تعتمد البنوك على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يكون مستوى النجاح أعلى مما غيره، بالإضافة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً

بين براعة إدارة الموارد البشرية وبين إدارة الموهبة. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد واستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدورها الهام والفعال في تطوير مهارات وكفاءات الموظفين.

5- دراسة ((Davoudi& Fartash,2012)) بعنوان:

## ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: NEW AVENUES

### WHICH LEADS TO ORGANIZATIONAL SUCCESS

" دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: طرق جديدة تؤدي إلى النجاح التنظيمي "

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الهام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في منظمات الأعمال، وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وكذلك عرض بعض العوامل التي تساهم في نجاح تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بالإضافة إلى اقتراح نموذج يوضح الدور المهم لتقنية المعلومات في دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء منظمات الأعمال، وأن استخدام والاعتماد على نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يؤدي إلى انخفاض عدد موظفي الموارد البشرية وتحقيق النتائج التنظيمية المستهدفة والمزايا التنافسية.

## 2.6 التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء استعراض الدراسات السابقة اتضح لنا أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت لتحقيقها، واختلفت القطاعات التي تناولتها، واختلفت البيئات التي تمت فيها،

والمناهجيات التي اتبعتها والمتغيرات التي تناولتها، وفيما يلي يستعرض الباحث أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

## 1- من حيث الموضوع: -

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث أن منها ما تناول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمة، ومنها ما تناول تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الصحة التنظيمية، ومنها ما تناول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الحكومة الإلكترونية، ومنها ما تناول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي، وكذلك منها ما تناول معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك تناول بعض منها دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على حد سواء، كما تناول بعض منها دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة المرورية وتحقيق الابداع الإداري.

وفى ضوء استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت لتحقيقها، والقطاعات التي تناولتها، والبيئات التي تمت فيها، وكذلك المتغيرات التي تناولتها، وجميع هذه الدراسات أكدت على أهمية الإدارة الإلكترونية ودورها الفعال في تحقيق التطوير الإداري والتنظيمي لمؤسسات الأعمال.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها الأبعاد المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، ومجال التطبيق حيث سيتم تطبيقها على شركة كهرباء مزون\_ بسلطنة عمان.

## 2- من حيث الزمان:

تتوعد الفترات التي تناولت موضوع الدراسة بالبحث، إلا أن جميع الدراسات السابقة تعتبر حديثة نسبياً حيث أجريت في الفترة من 2003م: 2022م.

## 3- من حيث المكان: -

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأهداف ومكان التطبيق حيث يتم تطبيقها على العاملين بشركة كهرباء مزون بسلطنة عمان.

## 4- من حيث أداة الدراسة: -

انفتحت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

## 5- من حيث النتائج:

اتفقت معظم الدراسات السابقة على النتائج الآتية:

أ- الدور الفعال للإدارة الإلكترونية وأبعادها.

ب- أهمية الإدارة الإلكترونية ومحاورها في تحقيق التطوير الإداري والتميز المؤسسي.

ج- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وبعض المتغيرات الأخرى.

## 2.7 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1- التعمق في فهم موضوع الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة.

2- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وإثراءه.

3- بناء أداة الدراسة (الاستبانة).

4- تحديد المنهج المناسب للدراسة، وهو: (المنهج الوصفي التحليلي).

5- التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة.

## 2.8 الفجوة البحثية:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المحلية من حيث الهدف ومجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسات ركزت على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمة بشركه كهرباء مزون بسلطنة عمان.

## 2.9 الملخص:

قام الباحث في الفصل الثاني بدراسة المتغير المستقل وهو دور الإدارة الإلكترونية وشرحة بالتفصيل كما قام بشرح المتغير التابعة، وهو جودة الخدمات والعلاقة بينهما، واستناداً إلى القراءات في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمثل مصدراً أساسياً من مصادر المعرفة النظرية والعلمية، قام الباحث بعرض أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسات السابقة، كما تناول بعض الدراسات التي تناولت جودة الخدمة الإلكترونية، وقد ساهمت تلك الدراسات في إثراء معرفة الباحث عن موضوع الدراسة، وإنجاز الرسالة بشكل أفضل، وقد قام الباحث التعقيب باختصار على الدراسات السابقة، ثم استعرض أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث موضوع الدراسة، وزمان الدراسة، وأداة الدراسة ثم عرض نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة ، وفي النهاية استعراض الفجوة البحثية لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاته

- تمهيد الفصل الثالث.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة.
- الدراسة الاستطلاعية وإجراءاتها.
- التحقق من الكفاءة القياسية لأداة الدراسة.
- حساب معاملات صدق لأداة الدراسة.
- حساب معاملات الثبات لأداء الدراسة.
- الاتساق الداخلي للاستبانة.
- ملخص الفصل الثالث.

### 3.1 تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على وصف تفصيلي للإجراءات المنهجية التي اتبعت في هذا الدراسة من حيث المنهج الذي استخدمه الباحث، وطريقة تحديد مجتمعه وعينته، والأداة المستخدمة لطريقة جمع البيانات، وطريقة بنائها وصدقها، كذلك يعرض إجراءات تطبيق الدراسة، ويتناول هذا الفصل كذلك المعالجة الإحصائية لهذه البيانات.

### 3.2 منهجية الدراسة:

استعمل المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وكونه يهتم بوصف ما هو كائن وتحليله، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وكونه يساعد في استخراج الحقائق وترتيبها وتنسيقها وتصنيفها وتفسيرها مبيناً أوجه التشابه أو الاختلاف في الحقائق والمفاهيم، من أجل التعرف على أثر القيادة على تحسين جودة الخدمات ، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية)، وقد تم جمع البيانات من المصادر التالية:

- 1- المصادر الأولية: وذلك من خلال الدراسة الميدانية والمتمثل بتوزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، ومن ثم حصر البيانات وجمعها إلى أن يتم تفرغها وتحليلها، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.
- 2- المصادر الثانوية: ولمعالجة الإطار النظري للدراسة فقد تم استخدام المصادر الثانوية التالية:

1- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2- الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة.

3- المواقع الإلكترونية وشبكات الانترنت.

### 3.3 مجتمع الدراسة والعينة:

يتكوّن مجتمع الدراسة الذي طبق في حدوده الاستبانة من كافة العاملين في شركة كهرباء مزون على مختلف مستوياتهم الإدارية والتعليمية والبالغ عددهم حوالي (583) موظف، وذلك بناء على التقرير السنوي للشركة لعام 2022م، واعتمدت الدراسة على عيّنة مكونة من (175) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتشكل ما نسبته (30 %) من مجموع مجتمع الدراسة والبالغ (583) موظف.

### 3.4 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وللكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات ولتحقيق أهداف الدراسة في المؤسسة المختارة ولاختبار فرضياتها تم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي وفقاً للأساليب الاحصائية التي تتلاءم مع موضوع الدراسة والتي تتمثل في:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ الوسط الحسابي.
- ✓ الانحراف المعياري.
- ✓ ومعامل الارتباط

حيث تم إعداد استبانة تقيس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات. و تكونه الاستبانة من (38) عبارة متعلقة بخصائص الإدارة الإلكترونية بالشركة، بنظام التدرج الخماسي حيث جاء كما يلي (غير موافق على الإطلاق تأخذ (1)، وغير موافق تأخذ (2)، وموافق إلى حد ما تأخذ(3)، وموافق تأخذ(4)، موافق تماما تأخذ(5). ويمثل الحد الأدنى للدرجة الكلية 38 درجة، والحد الأعلى للدرجة الكلية 190 درجة، وتتمثل أبعاد الاستبانة فيما يأتي:

- 1- التوقيت الزمني: ويتكون من (10) عبارات ويمثل الحد الأدنى للدرجة عليه 10 درجات، والحد الأعلى 50 درجة؛ ويعني تلقي المستخدم للمعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه ومعنى هذا عدم وصول المعلومات لمتخذي القرارات بعد الحاجة إليها أو قبل الحاجة إليها بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها.
- 2- دقة المعلومات: ويتكون من (7) عبارات ويمثل الحد الأدنى للدرجة عليه 7 درجات، والحد الأعلى 35 درجة؛ تتمثل الدقة في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات وتشغيلها، وتجهيزها، وتلخيصها، وعرضها.
- 3- شمولية المعلومات: ويتكون من (8) عبارات؛ ويمثل الحد الأدنى للدرجة عليه 8 درجات، والحد الأعلى 40 درجة ويتمثل في تماميه أو اكتمال المعلومات.
- 4- وضوح المعلومات: ويتكون من (6) عبارات ويمثل الحد الأدنى للدرجة عليه 6 درجات، والحد الأعلى 36 درجة؛ وهي خلو المعلومات من الغموض.

5- طريقة عرض المعلومات: ويتكون من (7) عبارات ويمثل الحد الأدنى للدرجة عليه 7 درجات والحد الأعلى 35 درجة؛ وهي إمكانية التعبير عن المعلومات بالأرقام والنماذج. إلى أن تم الانتهاء من إعداده تم تصميمه إلكترونياً ووضعه في قائمة استقصاء موجه للعاملين بشركة كهرباء مزون حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات من خلال تطبيقات جوجل درايف باستخدام نماذج جوجل Google forms وهي خاصية من خصائص محرر المستندات المدمج بخدمة جوجل درايف Google Drive حيث تسهم في عمل الاستبيانات، واستطلاعات الرأي والاختبارات أو عمل مسابقات لما تتضمنه من أشكال متعددة للأسئلة. وتم عمل رابط الاستبانة (Link) تم إرسال لعينة الدراسة ثم متابعة نتيجة الاستبانة بورقة عمل أكسل (Excel) مع إمكانية تطبيق إجراءات برنامج الإكسل تمهيداً لتحليل الإحصائيات على برنامج spss.

جدول (3-1) درجات دور الإدارة الإلكترونية  
في تحسين مستوى جودة الخدمات.

الحد الأعلى للدرجات	الحد الأدنى للدرجات	المتغيرات
50	10	التوقيت الزمني للمعلومات
35	7	دقة المعلومات
40	8	شمولية المعلومات
36	6	وضوح المعلومات
35	7	طريقة عرض المعلومات
190	50	الدرجة الكلية

بالإضافة لما سبق قام الباحث بما يأتي:

- قياس الاتجاه نحو مستوى الجودة الكلية للمعلومات لعملية اتخاذ القرارات.

- وقياس الاتجاه لمستوى الجودة الكلية للخدمة المقدمة من الشركة.

وتم ذلك من خلال تحديد الاتجاه نحو جودة المعلومات أو مستوى الخدمة بتحديد هل هي (سيئة على الاطلاق، سيئة جداً، سيئة، ومتوسطة، وجيده جيده جداً، وممتازة).

### 3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- النسب والتكرارات.
- 2- معامل ألفا كرونباخ.
- 3- التجزئة النصفية.
- 4- تحليل التباين.
- 5- معامل ارتباط بيرسون.
- 6- اختبارات لدلالة الفروق بين العينات المستقلة.

### 3.5 الدراسة الاستطلاعية وإجراءاتها:

تعد الدراسة الاستطلاعية قاعدةً أساسيةً في بناء البحث نظراً لأهميتها، فتكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في مساعدة الباحث على استطلاع الظروف التي يجرى فيها البحث، والتعرف على العقبات التي تحول بينه وبين التطبيق وإجراءات استكمال البحث. وكذلك تساعدنا التجربة الاستطلاعية في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات عن الظاهرة التي نرغب في دراستها، كما تعتبر خطوة أساسية لإجراء الدراسة الأساسية من خلال التأكد من الخصائص القياسية لأدوات الدراسة، بالإضافة إلى التحقق من مدى ملاءمة الاستبانة لدى عينة الدراسة المستهدفة، والتعرف على مدى وضوح تعليمات المقاييس ووضوح الفقرات، والتأكد من وضوح الصياغة اللغوية بالنسبة للمشاركين، وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 40 موظفًا بهدف التحقق من الكفاءة القياسية لأدوات الدراسة.

الوصف الإحصائي للعينة الاستطلاعية.

جدول ( 3-2 ) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة لدى العينة

الاستطلاعية ( ن = 40 )

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى الإداري	إدارة إشرافية	21	52.5%
	إدارة عليا	12	30.0%
	إدارة وسطى	7	17.5%
	المجموع	40	100%
المؤهل التعليمي	تعليم متوسط	20	50.0%
	تعليم جامعي	12	30.0%
	تعليم فوق الجامعي	8	20.0%
	المجموع	40	100%
النوع	ذكور	17	42.5%
	إناث	23	57.5%
	المجموع	40	100%

تبين من الجدول السابق أن أكبر نسبة لمعدل تكرارات المستوى الإداري كانت كالآتي وفقا

لنسب التكرارات، جاء بالمرتبة الأولى الإدارة الإشرافية بنسبة (52.5%)، وبالمرتبة الثانية

الإدارة العليا بنسبة (30 %)، وبالمرتبة الأخيرة الإدارة الوسطى بنسبة (17.5%) وفيما يتعلق بوصف متغير المؤهل التعليمي تبين أن أعلى نسبة للتكرارات كانت للتعليم المتوسط بنسبة (50%)، ويليهما التعليم الجامعي بنسبة (30%)، ثم التعليم فوق الجامعي بنسبة (20%). بينما تبين من وصف النوع الاجتماعي أن النسبة الأعلى كان معدل تكرار عينة الإناث بنسبة (57.5%). بينما بلغ معدل تكرار عينة الذكور بنسبة (42.5%).

### 3.6 التحقق من الكفاءة القياسية لأدوات الدراسة:

#### 3.6.1 حساب معاملات الصدق:

يعد الصدق أهم الاعتبارات في تقويم الاختبارات التربوية والنفسية والاجتماعية، وأولى معاني الصدق هو مدى نجاح الاختبار في قياس ما وضع لقياسه، والمقياس الصادق عادة ما يكون ثابتاً (هدى العنزي، 1434- 2013، 22: 24؛ وعفاف اللحياني، 1430-15، 2011) فالصدق ليس إلا وسائل أو طرق لجمع الأدلة على هذا المفهوم، وهذه الطرق المتعددة هي: صدق المحتوى، وصدق المحك، وصدق التكوين، وصدق المحكمين، والصدق التمييزي؛ وهي طرق لوصف الصدق بهدف الوصول إلى أفضل تفسير ممكن (رجاء أبو علام، 2006، 449؛ وحيدر ظاظا، 2011).

تحليلات الصدق التمييزي عن طريق المقارنة الطرفية

صدق مقارنة الأطراف في الاختبار فقط.

هذا الأسلوب يعتمد على مقارنة درجات الثلث الأعلى بدرجات الثلث الأدنى في الاستبانة،  
 تتم هذه المقارنة عن طريق حساب الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين. فإذا كان هناك  
 دلالة إحصائية للفرق بين متوسط الثلث الأعلى متوسط الثلث الأدنى يمكن القول إن الاستبانة  
 صادقه. (عايش الصباح، 2015).

جدول (3-3) الصدق التمييزي عن طريق المقارنة الطرفية (ن=40)

اختبارات		المرتفعين (ن=10)		المنخفضين (ن=10)		العينات
دالاتها	قيم ت	الانحرافات المعيارية	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	المتوسطات	أبعاد الاستبانة
0001	-24.731-	1.88856	29.7000	1.24722	12.0000	التوقيت الزمني للمعلومات
0001	-26.475-	.82327	21.7000	1.41421	8.0000	دقة المعلومات
0001	-14.596-	1.93218	24.2000	2.07900	11.1000	شمولية المعلومات
0001	-19.008-	1.63639	18.7000	1.05409	7.0000	وضوح المعلومات
0001	-11.636-	2.05480	21.0000	2.05751	10.3000	طريقة عرض المعلومات
0001	-18.439-	5.87272	106.6000	7.09382	52.9000	الدرجة الكلية

وقد تبين من النتائج السابقة لحساب معاملات صدق المقارنة الطرفية للاستبيان بمكوناته  
 المختلفة وجود فروق دالة إحصائية بين شقي الاستبانة باستخدام المقارنة الطرفية مما يدل على

صدق الاستبانة وتحقق الكفاءة القياسية؛ وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه الأداة لاستكمال إجراءات البحث الراهن.

### 3.6.2 حساب معاملات الثبات:

وقد قام الباحث بحساب معاملات ثبات استبانة الدراسة ببعض طرق الثبات هي: معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، واستخدام التجزئة النصفية باستخدام معادلة "جتمان"، ويشير مصطلح الثبات إلى مدى اتساق نتائج الاختبار عند تطبيق الاختبار نفسه على مجموعة الأفراد ذاتها مرتين مختلفتين. (رجاء أبو علام، 2006، 448).

#### 1- معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

وهي طريقة تتلخص في تطبيق واحد لصيغة واحدة للمقياس، وبيان مدى الاتساق في الاستجابات لكل بنود المقياس، أي التأكد من قياس كل الأجزاء المكونة للمقياس للشيء نفسه، وهو ما يسمى الاتساق بين بنود الاختبار (فؤاد أبو حطب، سيد عثمان، آمال صادق، 2008، 151؛ أحمد عبد الخالق 2015: 128)، ويستخدم معامل ألفا لبيان مدى اتساق الاستجابات لجميع بنود القائمة (اتساق ما بين البنود)، ومن خلاله نحسب معامل التمييز لكل بند؛ حيث يتم حذف البند إذا كان معامل تمييزها سالبًا أو ضعيفًا، ويتم حساب تباين كل بند من البنود ثم مجموع التباينات، وكذلك تباين الدرجة الكلية للاختبار (السيد هاشم، 2006، 9)، ولقياس الاتساق الداخلي استخدمنا معادلة ألفا كرونباخ "معادلة كودر ريتشاردسون"، ويعتبر معامل ألفا حالة خاصة من معادلة كيوذر ريتشاردسون 20، و21 ويمثل معامل

ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار بطرق مختلفة، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاختبار، ويتم حساب تباين كل بند من بنود الاختبار ثم مجموع التباينات، وكذلك تباين الدرجة الكلية للاختبار (السيد أبو هاشم، 2006، 9).

$$\text{معامل ألفا} = \frac{\text{ع2} - \text{مج ع2 ب}}{\text{ع2 ك}} \times \frac{\text{ن}}{1 - \text{ن}} = \alpha \quad ; \quad \text{حيث ع2 ب هو}$$

مجموع تباين البنود أو الاسئلة بمعنى أن يحسب تباين كل بند من بنود الاختبار، ثم تحسب مجموع هذه التباينات لنحصل على مج ع 2 ب، و ن = عدد البنود، ع 2 ك تباين الاختبار ككل، وتشرط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، وتستخدم هذه المعادلة في المقاييس والاختبارات متعددة الاختيارات وليست الثنائية (سعد عبد الرحمن، 1998، 172). فثبات الاختبار على الأداء الحقيقي إنما هو الدلالة على التباين الحقيقي والارتباط به. معامل ثبات درجات الاختبار تساوي النسبة بين التباين الحقيقي إلى التباين العام أي أن: معامل الثبات

$$= \frac{\text{التباين الحقيقي}}{\text{التباين العام}} = \frac{\text{ع2 ك التباين الحقيقي}}{\text{ع2 ك التباين العام}} = \frac{\text{ع2 ح}}{\text{ع2 ك}} \quad (\text{عايش صباح، 2013}).$$

1- معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية مع تصحيح الطول:

التجزئة النصفية " لقياس الاتساق الداخلي": تختص بتقدير قيمة تباين الخطأ الناتج عن عدم تناسق فقرات الاختبار مع بعضها البعض، أي مدى التجانس بينها، فكلما ارتفع تجانس الفقرات زادت قيمة الثبات. ومن طرق تقدير هذا النوع من الثبات: معادلة جتمان، ومعادلة

سبيرمان براون، حيث يتم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين في حالة الاعتماد على التجزئة النصفية؛ الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم يحسب معامل الارتباط ( $r$ ) بين درجات الأسئلة الفردية والزوجية ثم يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون حيث يتم التعويض فيها بمعامل الارتباط بين نصفي الاختبار للحصول على معامل ثبات الاختبار ككل. أما معادلة جتمان ففي هذه المعادلة يتم حساب تباين درجات النصف الأول، وتباين درجات النصف الثاني، وتباين درجات الاختبار ككل أي أنها تضع في الاعتبار احتمال اختلاف تباين درجات النصف الأول للاختبار عن تباين درجات النصف الثاني وهذا لا يتحقق في المعادلة السابقة (السيد أبو هاشم، 2006، 7). يتم قياس الثبات عن طريق قسمة الاختبار إلى نصفين حيث تستخرج درجتان لكل شخص بقسمة أدائه على الاختبار إلى نصفين متساويين وتعتمد على تطبيق واحد لصيغة واحدة للمقياس، كما في طريقة ألفا كرونباخ، وبعد استخراج درجات النصفين بالنسبة لكل شخص يتم حساب معامل الارتباط بينهما. وبما أن مثل هذا الارتباط يعطي ثبات نصف الاختبار فقط ولا يعتمد على العدد الكامل لبند الاختبار، لذلك يعوض طول الاختبار بمعادلة سبيرمان براون في حالة تساوي تباين نصفي الاختبار، ومعادلة جتمان في حالة عدم تساوي التباين (أحمد عبد الخالق، 2015: 127-128).

وتم اعتماد التجزئة النصفية على معادلة " جتمان، فقد تبين من التحليل الإحصائي أن معادلة سبيرمان براون لا تصلح لمعالجة بيانات الدراسة الحالية إحصائياً، على الرغم من وجود بنود زوجية لبعض الاستخبارات أو مقاييسها الفرعية، وتستخدم معادلة سبيرمان براون في حالة

تساوى التباين، وتساوي الانحرافات المعيارية في شقي الاختبار، أما معادلة جتمان؛ فتصلح لحساب الثبات عندما لا تتساوى الانحرافات المعيارية لجزئي الاختبار، أي اختلاف تباين "عدم تساوى النصفين" بغض النظر عن عدد البنود زوجي أو فردي.

### جدول (3-4) معاملات الثبات لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى

#### جودة الخدمات لدى عينة الدراسة الاستطلاعية (ن=40)

طرق الثبات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية مع تصحيح الطول باستخدام معادلة جتمان <sup>1</sup>
الأبعاد		
التوقيت الزمني للمعلومات	0.907	0.940
دقة المعلومات	0.924	0.952
شمولية المعلومات	0.786	0.866
وضوح المعلومات	0.875	0.800
طريقة عرض المعلومات	0.725	0.698
الدرجة الكلية	0.940	0.969

اتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات استبانة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات وأبعاده الفرعية (التوقيت الزمني للمعلومات، ودقة المعلومات، وشمولية المعلومات، ووضوح المعلومات، وطريقة عرض المعلومات، والدرجة الكلية) للاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية باستخدام معادلة جتمان، لها درجة من الكفاءة القياسية، حيث تقع جميع معدلات الثبات بالمستوى المرتفع، وتراوحت معاملات ثبات درجات المعلمين ما بين (0.698 - 0.969)، وهو ما يدل على أن الأداة ذات درجة عالية من الاستقرار عبر الزمن والاتساق الداخلي لدى عينات الدراسة.

### 3.6.3 الاتساق الداخلي للاستبانة

جدول ( 3-5 ) معاملات ارتباط بين درجات المفردات ودرجات الأبعاد لاستبانة دور

الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات لدى عينة الدراسة

الاستطلاعية (ن=40)

طريقة عرض المعلومات		وضوح المعلومات		شمولية المعلومات		دقة المعلومات		التوقيت الزمني للمعلومات	
معامل الارتباط	م	معامل	م	معامل الارتباط	م	معامل	م	معامل	م
.709	1	.875	1	.470	1	.770	1	.597	1
.678	2	.773	2	.699	2	.855	2	.775	2
.687	3	.858	3	.780	3	.844	3	.775	3
.526	4	.830	4	.713	4	.827	4	.734	4
.575	5	.653	5	.671	5	.886	5	.828	5
.370	6	.675	6	.574	6	.888	6	.813	6
.706	7			.568	7	.804	7	.723	7
				.562	8			.815	8
								.783	9
								.681	10
.698		.749		.851		.815		.744	الدرجة الكلية

وبالنظر للجدول السابقة (3-5) نجد أن معاملات الصدق للاتساق الداخلي بين البند ودرجة البعد كانت جميعها مرتفعة فكانت أكبر من (0.03) وهو محك قبول البنود مما يدل على أن الاتساق الداخلي لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات وأبعادها تتسم بالمصادقية عند استخدامها لجمع بيانات هذه الدراسة؛ وهو ما يدل على الكفاءة القياسية لهذه الأداة.

**جدول (3-6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدى عينة الدراسة  
الاستطلاعية (ن=40)**

الانحرافات المعيارية	المتوسطات	المتغيرات
7.21448	20.9500	التوقيت الزمني للمعلومات
5.74317	15.1250	دقة المعلومات
5.03520	17.6750	شمولية المعلومات
4.63204	12.9250	وضوح المعلومات
4.24264	16.0000	طريقة عرض المعلومات
20.83688	82.3333	الدرجة الكلية

### 3.7 ملخص الفصل الثالث:

عُرض في الفصل الثالث وصف عينة الدراسة، ووصف أدوات الدراسة الراهنة، وكيفية التطبيق على عينة التجربة الاستطلاعية، وتوضيح الكفاءة القياسية لأدوات الدراسة، وإجراءات تطبيق الدراسة، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة.

كما هدف التقرير السابق التحقق من الكفاءة القياسية لأدوات الدراسة، من حيث حساب معاملات الصدق والثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة. كما هدف التقرير إلى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدى عينة الدراسة الاستطلاعية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة الميدانية

◆ تمهيد الفصل الرابع

◆ اختبار التوزيع الطبيعي

◆ الوصف الإحصائي للعينة الأساسية

◆ الإجابة عن تساؤلات الدراسة

◆ اختبار فرضيات الدراسة

◆ الفرض الأول

◆ الفرض الثاني

◆ الفرض الثالث

◆ الفرض الرابع

◆ ملخص الفصل الرابع

## 4.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي، ومدى إسهامها في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضه. والمعاني والدلالات الإحصائية المستخلصة من كل منها على حدة، وذلك من خلال عرض فروض الدراسة مع الإشارة إلى الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبارها كما اهتم هذا الفصل بمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء مدى تشابه مع نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة والإطار النظري السابق، بناء على ما توصلت إليه التحليلات الإحصائية لفحص تحقق الفروض من عدمها.

## 4.2 اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل بدء التحليل الإحصائي تم التأكد من بعض الإجراءات المهمة في التحليلات الإحصائية منها، سلامة إدخال كافة البيانات، وإجراء اختبار الاعتدالية Normality Test لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات قبل تحليلها، و للتحقق من مدى ملاءمة الاختبار العلمية لهذه البيانات استخدمنا اختبار شابيرو- ويلك Shapiro -Wilk Test ، واختبار كولمجروف- سميرنوف Kolmogorov- Smirnov Test ، والمدرج التكراري Histogram ، والرسم البياني Normal Q-Q plot للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات، والرسم الصندوقي Box- plot للتحقق من القيم الشاذة، واختبار التجانس للتحقق من مدى ملاءمة استخدام تحليل التباين لهذه البيانات.

### 4.3 الوصف الإحصائي للعينة الأساسية:

جدول (1-4) التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة لدى العينة

الاساسية (ن = 175)

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى الإداري	إدارة إشرافية	71	40.6%
	إدارة عليا	74	42.3%
	إدارة وسطى	30	17.1%
	المجموع	175	100%
المؤهل التعليمي	تعليم متوسط	76	43.4%
	تعليم جامعي	46	26.3%
	تعليم فوق الجامعي	53	30.3%
	المجموع	175	100%
النوع	ذكور	101	57.7%
	اناث	74	42.3%
	المجموع	175	100%

تبين من الجدول السابق أن أكبر نسبة لمعدل تكرارات المستوى الإداري كانت كالاتي وفقا لنسب التكرارات جاء بالمرتبة الأولى الإدارة العليا بنسبة (42.3%)، وبالمرتبة الثانية الإدارة الإشرافية بنسبة (40.6%)، وبالمرتبة الأخيرة الإدارة الوسطى بنسبة (17.1%).

وفيما يتعلق بوصف متغير المؤهل التعليمي تبين أن أعلى نسبة للتكرارات كانت للتعليم المتوسط بنسبة (43.4%)، ويليهما التعليم فوق الجامعي بنسبة (30.3%)، ثم التعليم الجامعي بنسبة (26.3%)، بينما تبين من وصف النوع الاجتماعي أن النسبة الأعلى كان معدل تكرار عينة الذكور بنسبة (57.7%)، بينما بلغ معدل تكرار عينة الإناث بنسبة (42.3%).

#### 4.4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات في شركة كهرباء مزون ش.م.ع.م؟ وينبثق من هذا السؤال مجموعة من التساؤلات، والتي يمكن الإجابة عليها من خلال التقصي والتحليل، تتمثل فيما يأتي:

1- هل يوجد اختلاف بين العاملين من ناحية خصائص الإدارة الإلكترونية؟ إذا كان كذلك، كيف؟

تبين عدم وجود فروق بين العاملين من ناحية خصائص الإدارة الإلكترونية، لأن الإدارة الإلكترونية لها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء الموظفين.

2- إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة في شركة كهرباء مزون؟

ستسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة؛ حيث أصبح تبني نظام الإدارة الإلكترونية مطلباً ضرورياً للارتقاء بجودة الخدمات الحكومية، وتسهيل الحياة العامة للمواطنين وتقريبهم إلى المنظمات الحكومية، فمن أهم المتطلبات التي يجب إدراكها عند عملية إرساء الغدرة الإلكترونية حل المشكلات الموجودة في الواقع قبل الانتقال إلى الجانب الإلكتروني. فتعد الإدارة الإلكترونية هي نتيجة لتطورات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مع ضرورة الارتكاز على الجانب البشري لأنه هو الأساس في ذلك، سواء المسيرين للمواقع الإلكترونية أو الأشخاص المتقبلين لهذه الخدمات؛ لهذا يجب وضع الخطط اللازمة لتأهيل وتدريب الموظفين ومتابعتهم بما يتلاءم مع استخدام التقنيات الحديثة وتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال تنفيذ الندوات والتدريبات اللازمة، بهدف توفير قاعدة بيانات تتيح للأفراد والمستثمرين كل حسب احتياجاته. كما يجب الاهتمام بكافة أنواع الأمن المعلوماتي لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمواطنين في كافة التعاملات الإلكترونية.

3- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة اتخاذ القرارات في شركة كهرباء مزون؟

نعم تساهم الإدارة الإلكترونية في سرعة اتخاذ القرارات حيث غنها مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف

المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير. وبالتالي ستحتاج الشركة إلى المعلومات كي تتمكن من ربط أجزائها المختلفة لتحقيق أهدافها وحتى تتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة بنجاح. وتكون المعلومات ذات قيمة للمنظمة كلما كانت فائدتها أكبر في اتخاذ القرارات والعمليات. حيث تكون ذات قيمة ومدى ملائمة للمعلومات للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، ودقة هذه المعلومات، وكميتها، وتوقيتها، وسهولة الحصول عليها. وترتبط عملية حل المشكلة مع عملية اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً حيث إن حل المشكلات يتطلب اتخاذ قرارات حول الافتراضات المطروحة، والمعوقات المحتملة، وحدود المشكلة، ويرى العديد من كتاب علم الإدارة أن كلتا العمليتين تركزان على سلسلة من الأنشطة تتكون من تحديد المشكلة وتحليلها، تحديد الحلول واختيار البدائل ومن ثم الاتجاه الذي يسير فيه حل المشكلة. وتعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية المهمة، ولكن يجب التأكيد هنا أن ليس كل عملية تتطلب اتخاذ قرار، ولكن كل عملية تتطلب نوعاً وكماً من المعلومات مختلفاً عن غيرها من العمليات. عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية في الإدارة ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تكاد تكون العملية الوحيدة التي تميز مديراً ناجحاً عن مدير فاشل، فالمدير يتخذ قرار في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة والرقابة) فقد يتخذ قراراً يتعلق بوضع الأهداف أو السياسات أو تعديل الهيكل التنظيمي لمؤسسة، أو تعيين موظف، أو ترقية، أو عزله، أو توجيه العاملين وحل مشكلاتهم. قد تكون القرارات على أكثر من مستوى، قد تكون على مستوى الأفراد، وقد تكون على مستوى المجموعات، وقد تكون على مستوى المؤسسة.

#### 4.5 اختبار فرضيات الدراسة:

من واقع نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث، وما توصلت إليه الدراسات السابقة أمكن للباحث صياغة الفروض على النحو الآتي:

1- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون نحو خصائص الإدارة الإلكترونية وفقاً لمستوياتهم الإدارية.

قام الباحث بإجراء تحليل التباين الثنائي لكل من الفرض الأول، والثاني، والفرض الرابع(ب) ويكون الاهتمام ببحث الفروق بين متوسطات درجات مجموعات كل متغير مستقل ويسمى الأثر الأساسي Main effect على المتغير التابع. بالإضافة إلى بحث أثر التفاعل بين المتغيرين على المتغير التابع.

التباين لفحص الفروق بين متوسطات درجات المجموعات لكل متغير مستقل والذي يطلق عليه الأثر الأساس على المتغير التابع، بالإضافة إلى بحث أثر التفاعل بين المتغيرين المستقلين على المتغير التابع. وينقسم تباين المتغير التابع إلى أربعة أقسام: تباين يرجع للمتغير الأول، وتباين يرجع للمتغير الثاني، وتباين يرجع للتفاعل بين المتغيرات، وأخيراً تباين الخطأ؛ ويجب أن نفرق بين حالتين:

- الحالة الأولى: في حالة تجاهل التفاعل أو التأثير المتبادل بين المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ أي نكتفي بدراسة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة مستقلة.

- الحالة الثانية: في حالة الأخذ في الاعتبار التفاعل أو التأثير المتبادل بين المتغيرات المستقلة (أشرف العنبي، 2014).

جدول (2-4) الوصف الاحصائي لاتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للمعلومات وفقاً لمستوياتهم الإدارية (ن = 175).

القيم	العدد
اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للمعلومات	
سيئة جدا	36
سيء	19
متوسطه	54
جيد	19
جيد جدا	23
ممتازة	24
المستويات الإدارية	
إدارة إشرافية	71
إدارة عليا	74
إدارة وسطى	30

جدول (3-4) نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق بين اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للمعلومات نحو خصائص الإدارة الإلكترونية وفقاً لمستوياتهم الإدارية (ن = 175)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتغيرات المستقلة					
التباين داخل المجموعات	141.433	58	2.439	.841	.767
التباين بين المجموعات	948.776	1	948.776	327.091	.000
خصائص الإدارة الإلكترونية	6.126	2	3.063	1.056	.351
المستويات الإدارية	53.172	24	2.215	.764	.774
التفاعل بين خصائص الإدارة الإلكترونية و المستويات الإدارية	83.493	32	2.609	.900	.624
الخطأ	336.475	116	2.901		
المجموع الكلي	2341.000	175			
المجموع الكلي الصحيح	477.909	174			

تبين من جدول (3-4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات وداخل المجموعات في اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للمعلومات في شركة كهرباء مزون نحو خصائص الإدارة الإلكترونية وفقاً لمستوياتهم الإدارية. مما يعنى تحقق الفرض بشكل كلي.

2- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة

كهرباء مزون نحو مستوى الجودة الكلية للخدمة المقدمة وفقاً لمستوياتهم

الإدارية.

جدول (4-4) الوصف الإحصائي لاتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة

للخدمة وفقاً لمستوياتهم الإدارية (ن = 175).

القيم	العدد	
اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للخدمة		
سيئة جدا	1	10
سيئة	2	41
متوسطه	3	23
جيد	4	41
جيد جدا	5	48
ممتازة	6	12
المستويات الإدارية		
إدارة إشرافية	1	71
إدارة عليا	2	74
إدارة وسطي	3	30

جدول (4-5) نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالات الفروق بين اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للخدمة نحو خصائص الإدارة الإلكترونية وفقاً لمستوياتهم الإدارية (ن = 175)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتغيرات المستقل	المتغيرات التابعة				
التباين داخل المجموعات	85.275	58	1.470	.643	.968
التباين بين المجموعات	1174.526	1	1174.526	514.045	.000
خصائص الإدارة الإلكترونية	3.773	2	1.886	.826	.441
المستويات الإدارية	32.973	24	1.374	.601	.925
التفاعل بين خصائص الإدارة الإلكترونية و المستويات الإدارية	47.245	32	1.476	.646	.923
الخطأ	265.045	116	2.285		
المجموع الكلي	2669.000	175			
المجموع الكلي الصحيح	350.320	174			

تبين من جدول (4-5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات و داخل المجموعات في اتجاهات أعضاء الإدارة اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للخدمة في شركة كهرباء مزون نحو خصائص الإدارة الإلكترونية وفقاً لمستوياتهم الإدارية. مما يعنى تحقق الفرض بشكل كلي.

يمكن تفسير نتائج الفرضين السابقين (الفرض الأول، والفرض الثاني) في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة حيث تبين من التحليلات الإحصائية السابقة انه تم التحقق من صحة الفرضين بشكل كلي.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة سنجد بعض الدراسات أشارت لدور المديرين من مختلف المستويات الإدارية في مؤسسات الأعمال باتخاذ أنواع مختلفة ومتعددة من القرارات الإدارية، مما يجعلهم بحاجة إلى أنواع متعددة من المعلومات، حيث تؤدي الإدارة الإلكترونية دورًا مهمًا في دعم عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال المعلومات التي توفرها للمديرين بالشكل الذي يحقق أهداف مؤسساتهم، ويؤدي إلى نموها واستمراريتها (عشاوي، 2010).

وانتفتت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من غدير، ونعيمة، وشيماء (2022) حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية (الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والأقدمية، والرتبة الوظيفية).

وأظهرت نتائج دراسة يوسف (2018) وجود اختلافات معنوية في آراء عينة الدراسة حول أبعاد الإدارة الإلكترونية، وكذلك حول أبعاد الأداء الوظيفي، وأن الإدارة الإلكترونية لها تأثير إيجابي على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات.

وتتفق النتائج مع دراسة الأغا (2012) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية بعينة الدراسة جيد، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات درجات تقدير أفراد الإدارة العليا لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير الطلبة وجودة الخدمة.

بينما توصلت دراسة عشري (2010) إلى وجود اختلاف معنوي بين كل من المتعاملين مع إدارة مرور الدقهلية وإدارة مرور القاهرة فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى جودة الخدمة المقدمة للمراجعين.

3- ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون نحو خصائص الإدارة الإلكترونية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب "المصفوفة الارتباطية" بين متغيرات الدراسة. واعتمدنا على معامل الارتباط الخطى البسيط لبيرسون، معامل الارتباط يمثل العلاقة بين متغيرين أو ظاهرتين بالارتباط وتتراوح قيمة الارتباط بين (1،-1). ويعتبر معامل الارتباط لبيرسون من أكثر المقاييس استخداماً؛ فهو يصف العلاقة بين متغيرين مستمرين أو كل من المتغيرين يقاس بمقياس كمي. ومعامل ارتباط بيرسون البسيط يعمل على اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين قيم متغيرين؛ اتجاه العلاقة: تتحدد وفقاً للإشارة التي تسبق قيمة الارتباط سواء موجبة أو سالبة، وقوة العلاقة: تقاس من خلال قيمة الارتباط (عز عبد الفتاح، 2005).

جدول ( 4-6 ) مصفوفة العلاقات الارتباطية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في  
شركة كهرباء مزون وخصائص الإدارة الإلكترونية المستخدمة في عملية اتخاذ  
القرارات (ن=175)

المتغيرات	اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للمعلومات	اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للخدمة	التوقيت الزمني للمعلومات	دقة المعلومات	شمولية المعلومات	وضوح المعلومات	طريقة عرض المعلومات	الدرجة الكلية
اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للمعلومات	1	.813**	-.017	.034	.076	.037	.080	.078
اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للخدمة		1	-.037	-.021	.065	.021	.048	.030
التوقيت الزمني للمعلومات			1	.748**	.458**	.242**	.243**	.721**
دقة المعلومات				1	.588**	.409**	.404**	.811**
شمولية المعلومات					1	.787**	.683**	.855**
وضوح المعلومات						1	.846**	.709**
طريقة عرض المعلومات							1	.727**
الدرجة الكلية								1

\*\*001, 0

تبين من جدول (4-6) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون نحو خصائص الإدارة الإلكترونية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات.

بينما تبين وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة بين خصائص الإدارة الإلكترونية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وبعضها البعض وكانت جميع معاملات الارتباط دالة عند (0.001).

مما سبق تبين تحقق الفرض بأن ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون نحو خصائص الإدارة الإلكترونية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات. ومن خلال النتيجة السابقة يمكن تفسيرها من خلال الدراسات السابقة كما يلي:

ومن الدراسات التي توصلت إلى نتائج مشابهة للدراسة الحالية دراسة هایل، وميسون (2017) توصلت الدراسة إلى ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في كلا من المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة لنظام التعلم الإلكتروني. كما أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسهولة الاستخدام المدركة في المنفعة المدركة لنظام التعلم الإلكتروني. بالإضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لكلا من المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة على البنية السلوكية لاستخدام التعلم الإلكتروني التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتعزيز مستوى الإدراك لدى العاملين نحو الفائدة المتحققة من استخدام التكنولوجيا على المستويين الفردي والتنظيمي وتعزيز ثقة العاملين بالتكنولوجيا من خلال إظهار النتائج الإيجابية المحتملة ومحاولة إخضاع المستخدمين لدورات تدريبية لاكتشاف مدى سهولة الاستخدام لهذه الأنظمة.

وبالنظر لدراسة جاد الرب، وبسمة (2022) سنجد أنها أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة التحويلية متمثلة في كل من: التأثير المثالي، الاهتمام الفردي، والدافعية الملهمة، وبعده الحفز الفكرية والملكية النفسية لدى الموظفين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة وشركاتها التابعة محل البحث، وذلك عند مستوى معنوية (1%)، حيث بلغ أقل معامل ارتباط 0,642 بين التأثير المثالي والملكية النفسية، وأعلى معامل ارتباط 0,670 بين الدافعية الملهمة والملكية النفسية، وذلك عند مستوى معنوية 0.01. ، كما أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي لبعده الدافعية الملهمة للقيادة التحويلية على الملكية النفسية عند مستوى معنوية 0,05 ، في حين لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الاهتمام الفردي، والحفز الفكري) على الملكية النفسية.

بينما أشارت دراسة طارق، ومنى. (2019) أثر القيم التنظيمية على التوجه الإداري لتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات فتبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع القيم المكونة للثقافة التنظيمية والتوجه الإداري للإدارة الإلكترونية. ووجود تأثير معنوي لأنواع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في والتوجه الإداري للإدارة الإلكترونية في جامعة الأزهر.

سنجد هناك بعض الدراسات اختلفت مع نتائج الدراسة الحالية منها دراسة غدير، ونعيمة، وشيماء (2022) حيث توصلت لوجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية.

وفي هذا السياق أشارت دراسة عبد المطلب (2018) أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وبعضها البعض عند مستوى معنوية (.001) وجود تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية على أبعاد الأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير معنوي للعنصر البشري على سرعة إنجاز المهام، ووجود تأثير معنوي للعنصر التقني على جودة إنجاز المهام وسرعة إنجازها. كما توصلت دراسة يوسف (2018) وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الإدارة الإلكترونية وأبعاد الأداء الوظيفي.

أما دراسة الحربي (2012) فكان هدفها تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وفعالية الموارد البشرية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط جوهري بين تطوير أداء الشركات وتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

بينما أسفرت نتائج دراسة فتحي الدين (2008) عن وجود علاقة إحصائية بين ارتفاع فعالية الأداء في هذه المشروعات وبين استخدام مفاهيم وأدوات الإدارة الإلكترونية، وكذلك إلى وجود علاقة إحصائية طردية بين افتقار المنظمة للمعلومات والخبرة وبين الرغبة في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية.

وتوصلت دراسة (Alkerdawy, 2016) وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين إدارة الموهبة، وأن اعتماد تقنية المعلومات في تنفيذ سياسات الموارد البشرية في البنوك الخاصة للدراسة يتيح ويوفر لها دعم وإدارة المواهب، كما أنه عندما تعتمد البنوك على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يكون مستوى النجاح أعلى.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم من حيث خصائصهم الديموغرافية (النوع، والمؤهل العلمي) فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة، وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية تتمثل فيما يلي:

1- لا توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقضي منهم؛ تعزى لمتغير النوع فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

ولاختبار صحة هذا الفرض، قام الباحث باستخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المجموعات المستقلة في متغيرات الدراسة ويوضح جدول (4-7) نتائج اختبار ت لدلالة الفروق للمجموعات المستقلة.

جدول (4-7) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق للمجموعات المستقلة في اتجاهات أعضاء الإدارة نحو خصائص الإدارة الإلكترونية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات (ن = 175)

اختبار ت		الإناث (ن = 74)		الذكور (ن = 101)		المتغيرات
مستوى الدلالة	قيم ت	الانحرافات المعيارية	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	المتوسطات	
0.609	-0.513	1.641	3.34	1.675	3.21	اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للمعلومات
0.698	-0.389	1.452	3.69	1.401	3.60	اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للخدمة
0.636	0.474	7.58518	19.1622	7.28498	19.7030	التوقيت الزمني للمعلومات
0.228	1.066	5.87991	13.3108	5.98685	14.2772	دقة المعلومات
0.207	-1.266	5.66954	17.5135	5.29051	16.4455	شمولية المعلومات
0.056	-1.928	5.01093	13.0135	4.60710	11.5842	وضوح المعلومات
0.303	-1.033	4.51211	15.6757	4.69335	14.9505	طريقة عرض المعلومات
0.941	-0.074	22.32038	77.2162	22.84510	76.9604	الدرجة الكلية

ومن نتائج اختبار "ت" اعتمدنا على نتائج قيم اختبار ليفين، وقيمة ف ومستوى دلالتها،

ويشير ذلك إلى أن تباين العينتين غير متساو، ولحساب قيمة "ت" ومستوى دلالتها اعتمدنا

على قيم اختبار ت لقيم التباين لاختبار ف لعدم تساوى التباين أو التجانس، ويشير ذلك إلى أن متوسط العينتين كان غير متساوي، أما إذا كان التباين متساوي سنعمد، على قيم "ت" في تساوى التجانس. وقد تبين من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين في متغيرات الدراسة. مما سبق تبين تحقق الفرض بأنه لا توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصي منهم؛ تعزى لمتغير النوع فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

ويمكن تفسير النتيجة الحالية مع النتائج السابقة؛ سجد دراسة عائشة، شذا(2013). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة 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، كما توصلت دراسة العتيبي (2004) إلى النتائج التالية إن من أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي: الأنظمة واللوائح والقوانين والدراسات والأبحاث والخطط والمخططات التنفيذية، والتقارير الرسمية، والكتب المرجعية المتخصصة. وأكثر الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي: جمع الأفراد للمعلومات بأنفسهم، استخدام جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات، جمع البيانات من عدة مصادر للحصول على المعلومات المناسبة، الاعتماد على القراءة ونتائج الدراسات، وتوزيع المهام على عدد من المرؤوسين. وإن المعلومات لها

دور فعال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد المشكلة وتحليلها، تنفيذ القرار بطريقة صحيحة، واتخاذ قرارات رشيدة. بالإضافة إلى الخطوات التي يمكن اتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات هي: التحديث المستمر للمعلومات والعمل على إيصالها في الوقت المناسب، توفير وتكامل المعلومات الضرورية وتنظيمها بحيث يمكن استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب، هذا بالإضافة إلى استخدام التقنية الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات، وكذا توفير المعلومات الدقيقة والمختصرة. وكانت أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات هي: صعوبة استرجاع المعلومات نتيجة لعدم ترتيبها وتنظيمها وتخزينها، عدم ملائمة الآلية المستخدمة في تحويل البيانات إلى معلومات، اتساع حجم العمل، طول الوقت اللازم لجمع المعلومات، عدم تعاون الجهات التي في حوزتها المعلومات، وقلة الإمكانيات المادية والبشرية.

كما أسفر دراسة الشويعر (2003) عن بعض النتائج يمكن تلخيصها في الآتي: يعتمد صانعو القرارات في إمارة منطقة الرياض على الخطوات المنطقية للمنهج العلمي في عملية صنع القرار بنسبة (44.3%) من عينة الدراسة. ونجد أن معظم صانعي القرار في إمارة منطقة الرياض غالباً يعتمدون على تجربتهم الشخصية في صنع قراراتهم بنسبة (56.2%) وعلى الرغم من توفر عدد لا بأس به من التقنيات الحديثة إلا أن هناك تقنيات حديثة أخرى لا تزال لم تعرف طريقها إلى إمارة منطقة الرياض، مثل تقنية الاتصالات عبر الأقمار

الصناعية حيث جاءت نسبة عدم توفرها (97.5%)، وكذلك نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرار غير متوفرة بنسبة (94%).

2- توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقضي منهم؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

جدول (4-8) الوصف الإحصائي لمستويات المؤهل العلمي (ن = 175)

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
مستوى التعليم	تعليم متوسط	76	43.4%
	تعليم جامعي	46	26.3%
	تعليم فوق الجامعي	53	30.3%
	المجموع	175	100%

جدول (4- 9) نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق بين اتجاهات

أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للمعلومات وفقاً لمستويات المؤهل العلمي

(ن = 175)

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتغيرات المستقلة						
المتغيرات التابعة						
اتجاهات	التباين داخل المجموعات	144.458	60	2.408	.823	.796
أعضاء	التباين بين المجموعات	1077.55	1	1077.55	368.39	.000
الإدارة		5		5	4	
لمستوى	مستويات المؤهل العلمي	11.390	2	5.695	1.947	.147
الجودة	خصائص الإدارة الإلكترونية	50.172	24	2.091	.715	.828
للمعلومات	التفاعل بين مستويات المؤهل العلمي و خصائص الإدارة الإلكترونية	78.635	34	2.313	.791	.782
	الخطأ	333.451	114	2.925		
	المجموع الكلي	2341.00	175			
	المجموع الكلي الصحيح	477.909	174			

تبين من جدول (4-9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات داخل المجموعات لمستويات المؤهل العلمي (تعليم متوسط، وتعليم جامعي، وتعليم فوق الجامعي) وفقاً لاتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الجودة للمعلومات فكانت قيم ف غير دالة

جدول (4-10) نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق بين اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الخدمة وفقاً لمستويات المؤهل العلمي (ن = 175)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتغيرات المستقلة					
المتغيرات التابعة					
التباين داخل المجموعات	132.109	60	2.202	1.150	.259
التباين بين المجموعات	1316.301	1	1316.301	687.676	.000
مستويات المؤهل العلمي	18.498	2	9.249	4.832	.010
خصائص الإدارة الإلكترونية	38.890	24	1.620	.847	.671
التفاعل بين مستويات المؤهل العلمي وخصائص الإدارة الإلكترونية	70.118	34	2.062	1.077	.374
الخطأ	218.211	114	1.914		
المجموع الكلي	2669.000	175			
المجموع الكلي الصحيح	350.320	174			

تبين من جدول (4-10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات وداخل

المجموعات لمستويات المؤهل العلمي (تعليم متوسط، وتعليم جامعي، وتعليم فوق الجامعي)

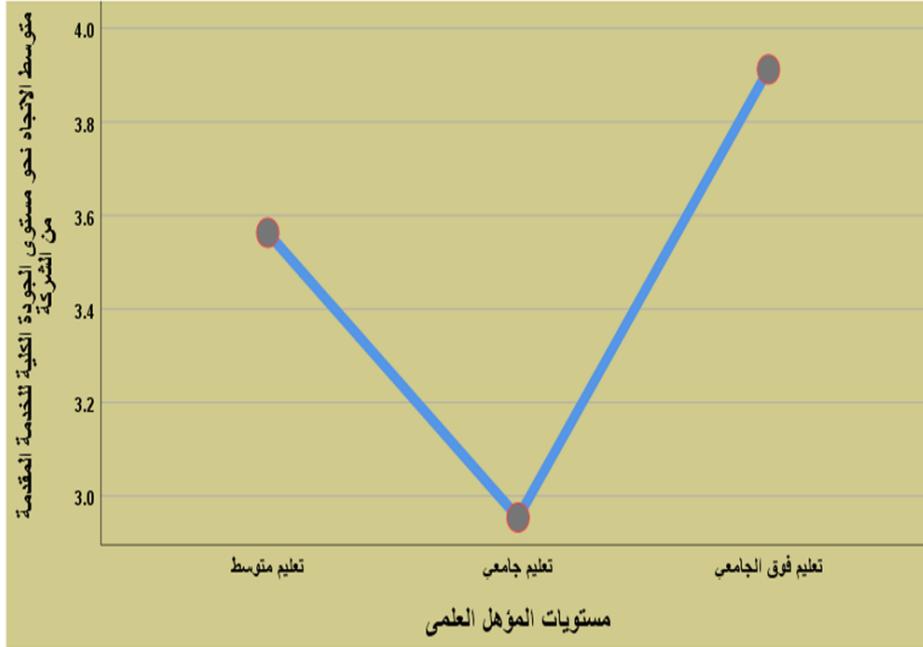
وفقاً لاتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الخدمة فكانت قيم ف دالة.

وبناء على النتيجة السابقة وبعد إجراء اختبار تحليل التباين الثنائي، قام الباحث باستخدام التحليلات البعدية " اختبار شيفيه لإظهار دلالة الفروق بين مستويات المتغيرات وبعضها بعضا بهدف معرفة أين تكمن الفروق في متغيرات الدراسة التي تبين فيها وجود فروق دالة إحصائياً.

المقارنات البعدية Multiple Comparisons باستخدام اختبار شيفيه Scheffe' Test إن الاختبارات التي تستخدم لإجراء مقارنات بين المتوسطات المتعلقة بهذه المجموعات تدعى للمقارنات البعدية (Post Hoc Aposteriori Comparisons). فعندما نقارن العديد من المتوسطات مع بعضها البعض فإنه من المتوقع الحصول على فروق بين المتوسطات كنتيجة للتباين. ومن هذه الاختبارات اختبار شيفيه ((Scheffe Test)، وتعتبر طريقة شيفيه من الطرق الأكثر مرونة وتتصف بالقوة الإحصائية وأكثر تحفظاً، كما يمكن استخدامها لإجراء مقارنات زوجية أو ثنائية (Pairwise Comparisons)، وإجراء مقارنات مجمعة ((Compound Comparisons)). بالإضافة إلى ذلك يستخدم هذا الاختبار في حالة العينات المتساوية والعينات غير المتساوية. وهذا الاختبار أقل حساسية لعدم تحقيق الافتراضات المتعلقة بتحليل التباين ويحافظ على الخطأ من النوع الأول ضمن المستوى المرغوب به وذلك للمجموعة الكلية من المقارنات الخطية الممكنة (Linear Contrast) وليس فقط المقارنات الزوجية (Atil, & Unver, 2001; Kim, 2015)

جدول (4-11) نتائج المقارنات البعدية اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الخدمة وفقا لمستويات المؤهل الدراسي (ن = 175)

الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات	مستويات المؤهل العلمي	
.068	.258	.61	تعليم جامعي	تعليم متوسط
.236	.248	.42-	تعليم فوق جامعي	
.068	.258	.61-	تعليم متوسط	تعليم جامعي
.002	.279	1.03-	تعليم فوق جامعي	
.236	.248	.42	تعليم متوسط	تعليم فوق جامعي
.002	.279	1.03	تعليم جامعي	



شكل ( 4-1) رسم بياني يوضح دلالة الفروق اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الخدمة وفقا لمستويات المؤهل الدراسي

وبالنظر لنتائج جدول (4-11) بالإضافة للرسم البياني السابق تحليل التباين الثنائي تبين وجود فرق دال بين مستويات المؤهل العلمي، واتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الخدمة في اتجاه التعليم فوق الجامعي.

مما سبق يتضح تحقق الشق الثاني من الفرض بأنه توجد فروق بين اتجاهات أعضاء الإدارة لمستوى الخدمة وفقا لمستويات المؤهل الدراسي.

بيّنت نتائج دراسة كل من أشرف، وقيصر (2015) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) لتقديرات عينة من العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد على الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والراتب، والمستوى

التعليمي، بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) لتقديرات عينة من العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد على أداء العاملين تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والراتب والمستوى التعليمي.

كما توصلت دراسة (2022,ALHAMAD., et al) إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الصحة التنظيمية، وأن الشركة تسمح للموظفين بممارسة الاستقلال التنظيمي من خلال منحهم حرية اختيار الطريقة المناسبة لإنجاز عملهم، وكذلك الحرية في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أهمية الاستثمار في أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وأوصت الدراسة بأهمية التركيز على عملية التدريب والتطوير الإلكتروني لدورها المهم في تنمية القدرات العملية للأفراد وتحقيق الإبداع، كما أوصت الدراسة صنّاع القرار بأهمية الاستثمار في نظم الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا السياق توصلت دراسة (2017,Samy S., et al) أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وأن توفر دعم الإدارة العليا يسهم بشكل كبير في عملية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، كما أن مراكز تقنية المعلومات في الجامعات المشاركة في الدراسة كافية من الناحية العلمية للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

وفي دراسة أحمد (2005) وقد أشارت النتائج إلى أنّ جميع العوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية باستثناء خاصية الحيادية وخاصية المقارنة، إذ وجد أن جميع الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية تتوافر بشكل كبير في معلومات النظام المحاسبي المحوسب،

وأن البرمجيات المستخدمة في الأنظمة المحاسبية المحوسبة تؤثر في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة مسيون (2014) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في إربد تعزى لمتغير نوع المدرسة في كل من مجال القدرات التكنولوجية لمدير المدرسة في الإدارة الإلكترونية، وكانت الفروق لصالح المدارس الثانوية، كما أسفرت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغير الخبرة في مجال الإدارة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية في إربد تعزى لمتغير نوع المدرسة في كل من مجالي (التجهيزات الإلكترونية الحديثة وملحقاتها بالمدرسة) (تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية في مجال شؤون الطلبة، وقد أشارت نتائج دراسة مصطفى (2021) إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من إدارة المعرفة الإلكترونية، وإدارة الوثائق الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة المقدمة 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 الخدمة المقدمة من قبل الهيئة.

جدول (4-12) معايير عينة الدراسة الأساسية (ن=175)

الإناث (ن = 74)		الذكور (ن = 101)		المتغيرات
الانحرافات المعيارية	المتوسطات	الانحرافات المعيارية	المتوسطات	
7.58518	19.1622	7.28498	19.7030	التوقيت الزمني للمعلومات
5.87991	13.3108	5.98685	14.2772	دقة المعلومات
5.66954	17.5135	5.29051	16.4455	شمولية المعلومات
5.01093	13.0135	4.60710	11.5842	وضوح المعلومات
4.51211	15.6757	4.69335	14.9505	طريقة عرض المعلومات
22.32038	77.2162	22.84510	76.9604	الدرجة الكلية

## 4.6 ملخص الفصل الرابع

عرض الفصل الرابع وصف البيانات الإحصائية، ثم الإجابة على تساؤلات الدراسة، وتحليل فرضيات البحث، بعد ذلك عرضنا لنتائج كل فرض على حدة، مع شرح مبسط للطرق الإحصائية المناسبة لاختبار صحة هذه الفروض، وتفسير النتائج في ضوء مدى تشابه مع نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة والإطار النظري السابق .

## الفصل الخامس

### نتائج وتوصيات الدراسة

◆ تمهيد الفصل الخامس

◆ ملخص النتائج

◆ التوصيات

◆ ملخص الفصل الخامس

## 5.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل ملخص النتائج بشكل عام، ومدى إسهام دور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات من الناحية النظرية والتطبيقية، وتمت الإشارة في نهاية هذا الفصل إلى بعض المقترحات والتوصيات البحثية المستقبلية.

## 5.2 ملخص النتائج

ويمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة في النقاط الآتية: -

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون نحو خصائص الإدارة الإلكترونية وفقاً لمستوياتهم الإدارية.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون نحو مستوى الجودة الكلية للخدمة المقدمة وفقاً لمستوياتهم الإدارية.
- 3- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أعضاء الإدارة في شركة كهرباء مزون نحو خصائص الإدارة الإلكترونية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي تعزى لمتغير النوع
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 5.3 التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث يمكن صياغة التوصيات الآتية:

- 1- تعزيز استخدام الإدارة الإلكترونية مع التركيز على تدريب الموارد البشرية وتأهيلها في مجال الإدارة الإلكترونية.
- 2- إعداد تقارير الإدارة الإلكترونية حيث تعد مؤشر لرفع حالة الجودة في الشركة بشكل دوري.
- 3- الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يعمل على التطوير الإداري والارتقاء بأدائه في عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية.
- 4- يساهم التطوير الإداري في تحسين جودة الخدمة.
- 5- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة.
- 6- يساهم الموظف الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة.
- 7- توفير نظم اتصالات بطرق فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدفعها من وإلى المصالح والدوائر الحكومية إلى جمهور المتعاملين من المواطنين ومنشآت الأعمال ومنظمات المجتمع المدنية.
- 8- تدريب المتعاملين والقوي العاملة على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة القصوى منها.

9- تشجيع المؤسسة على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية بشكل أكبر.

10- إصلاح العمليات والإجراءات الإدارية من خلال تبسيط الإجراءات وتدفق مهام العمل.

11- الاستفادة من التجارب الناجحة للدول المتقدمة في تطبيق مسح الحكومة الإلكترونية.

12- رفع مهارات الموظفين في مجال اللغة الانجليزية لأنهم سوف يتعاملون مع تكنولوجيا متطورة حيث يتطلب معها استخدام اللغة الانجليزية.

13- زيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التدريب في مجال الإدارة الالكترونية، لتعميق الوعي بمفهوم الإدارة الالكترونية.

#### 5.4 ملخص الفصل الخامس

في الفصل السابق قدمنا ملخص عام للنتائج ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين مستوى جودة الخدمات بالإضافة لرصد عدد من المقترحات والتوصيات البحثية المستقبلية وبذلك فإننا نأمل من هذه التوصيات والمقترحات أن تكون محل اهتمام لكل من سيستفيد من هذه الدراسة.

## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. بهجت راضي، هشام يوسف العربي. (2019). إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
2. علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياتي. (2015). أساسيات نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
3. غسان الطالب، راکز الزعاریر. (2020). الإدارة الالكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الاعمال المعاصرة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. ادريس، ثابت عبدالرحمن(2005). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. ابتسام عبدالقادر فتحي الدين. (2018). دور الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية على محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الاقتصاد جامعة الملك عبدالعزيز.
6. أحمد السيد سعد نجم. (2017). أثر أبعاد إدارة الأعمال الإلكترونية في التميز التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة. المنصورة: كلية التجارة جامعة المنصورة.
7. أحمد بن عيشاوي. (2010). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال. مجلة الباحث، العدد 7، جامعة ورقلة- الجزائر، الصفحات 260-289.
8. أحمد محمد غنيم. (2014). الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة: المكتبة المصرية.

9. أشرف السيد عرفة يوسف. (2018). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على العاملين بإدارة طلخا التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة. المنصورة: كلية التجارة جامعة المنصورة.
10. بدرية بنت فهد سبيل الحربي. (يناير، 2015م). مقومات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة والحلول المقترحة لها، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.
11. بسام عبدالعزيز الحمادي. (2004). الحكومة الالكترونية: الواقع والمعوقات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
12. بيتر دراكر. (2004). الإدارة للمستقبل:التسعينات وما بعدها. القاهرة: الدار الدولية للنشر.
13. تامر إبراهيم السيد إبراهيم عشري. (2010). تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة المرورية \_دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة. المنصورة.
14. جمال علي الدهشان. (2016). المواطنة الرقمية مدخلا للتربية العربية في العصر الرقمي. مجلة نقد وتنوير للدراسات الإنسانية، العدد (5)، الصفحات 72-104.
15. حازم حسني، و رأفت رضوان. (2013). الإدارة الإلكترونية آلية الاقتصاد والعلوم السياسية. القاهرة: مركز دراسات الاستراتيجيات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
16. حسين العلمي. ( 2013). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة " دراسة مقارنة بين ماليزيا، تونس و الجزائر"، رسالة ماجستير، جامعة سطيف-الجزائر. سطيف-الجزائر: جامعة سطيف-الجزائر.

17. حمد بن قبلان. (2008). دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي\_ دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية.
18. حمدان صالح عيد الجهني. (2016). تطبيقات الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير اجراءات العمل الإداري في وزارة الثقافة والإعلام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاجتماعية والإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
19. خليفه عصام الدين محمد أبو العنين. (4, 8, 2019). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود). تم الاسترداد من  
[http://repository.sustech.edu/handle/123456789/23607:](http://repository.sustech.edu/handle/123456789/23607)  
<http://repository.sustech.edu/handle/123456789/23607>
20. منال محمد الوكيل. (5 يوليو، 2016). تأثير الإدارة الإلكترونية على القرارات الإبداعية في المنظمات الحكومية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-جامعة الأزهر، صفحة 62.
21. إبراهيم خالد. (2010). الإدارة الإلكترونية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
22. أمينة تبيح، الطاهر غراز. (2022). تحديات التعليم الإلكتروني في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة ربحان للنشر العلمي، العدد 23، الصفحات ص 39-56. 18 ص.
23. علي سويلم مهنا الجازي. (2021). نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية. عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.

24. عبدالله معيوف الجعيد. (25 مارس, 2021). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق

الجودة الشاملة. تم الاسترداد من

<https://www.noor-book.com/>: <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%94%D8%AB%D8%B1-%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%95%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%87-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%95%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D9%87-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD>

25. عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبدالعليم، هشام محمد بيومي. (2013). الإدارة

الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

26. غالب سعد ياسين. (2020). الادرة الالكترونية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع.

27. مزهر شعبان العاني، و شوقي ناجي جواد. (2008). العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.

عمان، الاردن: إثراء للنشر والتوزيع.

28. معالي فهمي حيدر. (2002). نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية:

الدار الجامعية.

29. زرزار العياشي. (2010). تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أثرها في النشاط الاقتصادي

و ظهور الاقتصاد الرقمي. جامعة سكيكدة الجزائر: مجلة البحوث و الدراسات الانسانية،

30. سحر قدوري الرفاعي. (2009). الحكومة الالكترونية وسبل تطبيقها: مدخل استراتيجي. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7، جامعة الشلف- الجزائر، صفحة 208.
31. سعد غالب ياسين. (2015). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
32. سعود محمد النمر، و آخرون. (2006). الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.
33. سماح علي عبدالعزيز حميد. (يوليو-سبتمبر، 2022). العوامل المؤثرة في تبني عملاء بنك التسليف التعاوني والزراعي للخدمات المصرفية عبر الهاتف المتحرك. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 60، الصفحات ص149-194. 46 ص.
34. شبلي اسماعيل السويطي. (2010). المزايا المأمولة من تطبيق الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها ومعوقاتها - دراسة استطلاعية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية. المؤتمر الدولي الأول لكلية الاقتصاد والتسيير (صفحة 190). الجزائر: في جامعة مستغانم.
35. طلال بن طليحان بن سعيدان الحربي. (2012). تأثير الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على سلوك المورد البشري بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية. الرياض المملكة العربية السعودية: رابطة الأدب الحديث\_فكر وإبداع.
36. عادل محمد عبدالله. (2013). إدارة جودة الخدمات. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
37. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبدالمحسن الخيال. (12 يناير، 2013). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي \_ دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، صفحة 125.

38. عبدالله بن سعيد آل دحوان. (2008). دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة. جامعة الملك سعود.
39. علاء عبدالرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي. (2008). الإدارة الإلكترونية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
40. علي عبدالفتاح بن حليم. (12 مارس، 2016). الإدارة الإلكترونية المتطلبات والمعوقات.
41. عليان عبدالله الحولي. (2012). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية لمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. غزة.
42. عواطف محمد صالح محمود. (2019). فاعلية الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء دراسة حالة بنك الشمال الإسلامي ( 2015، 2018 ) جامعة إفريقيا العالمية. الخرطوم.
43. قناديلي، جواهر (2018). التدريب والتعليم عن بعد باستخدام الإدارة الإلكترونية. الرياض: الجمعية السعودية للإدارة.
44. كريم محمد إبراهيم عبدالعزيز. (2017). أثر التحول نحو بيئة الأعمال الإلكترونية على تكلفة سلسلة التوريد\_ دراسة تطبيقية على المستشفيات جامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة. المنصورة.
45. ماجد صافي رويحي الطواليه. (2014). أثر الالتزام بأبعاد جودة الخدمة الإلكترونية على رضا الزبائن في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، جامعة أم درمان. الخرطوم.

46. محمد أحمد الأغا. (2012). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية. غزة.
47. محمد أحمد عبدالعزيز الخطيب. (2018). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري\_ دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.
48. محمد أسعد أبو الفتوح عبد المطلب. (2018). أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي، رسالة ماجستير غير منشورة. المنصورة: كلية التجارة.
49. محمد بن هلال بن فزاع الكسار عنزي. (2017). تطبيق الإدارة الإلكترونية: المفهوم ، المستخدم ، المعوقات. الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
50. محمد داود. (2020). إدارة التميز والابداع الاداري. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
51. محمد محمد الهادي. (2005). التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
52. مها صالح المرزوقي، و نجوى يونس أبو العنين. (أغسطس، 2019). واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، الصفحات ص 40-57.
53. ميرفت أحمد فرح. (2011). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المحلية. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد كلية التجارة ع 1، الصفحات 150-194.

54. نائل عبدالحافظ العواملة. (2003). نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية(العدد 15).

55. نجم عبود. (2004). الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر.

56. نمر منصور فريحة. (2017). المواطنة العالمية والمواطنة الرقمية وما بينهما. سلطنة عُمان، مسقط: دار الوراق للطباعة والنشر. مسقط-سلطنة عمان: دار الوراق للطباعة والنشر.

57. نور طاهر محمد الأقرع. (2019). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، الصفحات 32-62.

58. هدى عباس قنبر، و حامد ميسون عدنان. (2014). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية بجامعتي والمستنصرية أنموذجا. مجلة الاستاذ العدد، الصفحات 185-210.

59. هيئة تقنية المعلومات / الإدارة الالكترونية / مسقط / عُمان / 2011 مقال منشور على

60. موقع. [www.mor.gov.com](http://www.mor.gov.com)

61. وردة فارس السميران. (2014). أثر جودة الخدمة الإلكترونية في رضا عملاء البنوك الاسلامية في الأردن، جامعة آل البيت، كلية ادارة المال والأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abu-Naser, S. S. (2017). The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities from the Perspective of the Staff in IT Centers.
2. AlHamad, A. A.-H. (2022, 6(2)). AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., HamouchThe effect of electronic human resources management on organizational health of telecommuni-cations companies in Jordan. International Journal of Data, pp. 429-438.
3. Alkerdawy, M. M. (2016). The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management. International Business Research, pp. 9(6), 80-94.
4. Alqudah, M. A. (2021). Electronic Management and Its Role in Developing the Performance of E-government in Jordan. Electronic Research Journal of Engineering, Computer and Applied Sciences.
5. Davoudi, S. M. (2012). Electronic human resource management: New avenues which leads to organizational success. pp. . Spectrum, 1(2), 75-87.
6. Locke, C. (2000). Smart Customers Dumb Companies. pp. Vol.78, No.6, .

7. Gant, J. P. (2008, August). electronic government for developing countries,report, International Telecommunication Union ITU,. Retrieved from [https://www.itu.int/ITU-D/cyb/app/docs/e-gov\\_for\\_dev\\_countries-report.pdf](https://www.itu.int/ITU-D/cyb/app/docs/e-gov_for_dev_countries-report.pdf)
8. Mohamed E, G. a. (2009). What is the Digital Economy, and How to Measure it rticle, Faculty of Information aUniversity Utara Malaysia.

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين

1	د. رمزي سلام	جامعة الشرقية - سلطنة عمان
2	د. عائشة بنت سالم العريمية	الكلية الحديثة للتجارة والعلوم - سلطنة عمان
3	د. سعيد بن حمد الهاشمي	وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

الملحق رقم (2): رابط الاستبانة بعد التحكيم

<https://forms.gle/y2oqtrvGxptmtF6X9>



## الملحق رقم (3): رسالة تسهيل مهمة باحث



التاريخ 2022 /09 /06

المحترم

الى من يهمله الأمر

تحية طيبة وبعد؛

### الموضوع / تسهيل مهمة الباحث

يرجى العلم بأن الفاضل/ عمر بن سيف بن سعيد العتيبي ، والذي يحمل الرقم الجامعي (2009960) مقيد بجامعة الشرقية في كلية إدارة الأعمال تخصص ماجستير إدارة الأعمال (العام) باللغة العربية، وهو الان في مرحلة اعداد وكتابة الرسالة، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث والتعاون معه بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، علما بأن البيانات والاحصائيات التي سيتم تجميعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام؛

  
البروفيسور روبرت دوغلاس

القائم بأعمال عميد كلية إدارة الأعمال

