

# Electronic Management Requirements and Their Role in Improving Job Performance

Raja Adnan Saifi\* and Ibrahim Mohammed Hatamleh

College of Administrative Sciences, Applied Science University (ASU), Kingdom of Bahrain

Received: 4 Oct. 2021, Revised: 20 Nov. 2021, Accepted: 24 Dec. 2021.

Published online: 1 Jan. 2022.

**Abstract:** Electronic management is the result of the technological development witnessed by the contemporary world, where its existence has become an imperative for companies to keep pace with developments in the external environment, and electronic management is an integrated system of requirements (administrative-human-financial-security-technical), and its application has a significant impact on the performance of institutions and companies in all areas including job performance. Due to that, this study aimed to examine the role of electronic management requirements in improving job performance among employees of the Gulf Petrochemical Industries Company (GPIC) in the Kingdom of Bahrain. This study relied on the descriptive analytical approach to describe the study variables and to examine the study hypothesis. To achieve the objectives of the study, a survey list was adopted, which consisted of (42) items, to measure the effect of the independent variables on the dependent variable. The results of the regression analysis showed that there is a positive correlation between the estimates of the study sample members on the dimensions of electronic management requirements and their estimates in improving job performance, however the value of the correlation coefficient was (0.891) with significant impact of the electronic management on the job performance explained by the value of 79%. The study made many recommendations, the most important of which is that the company's management work on continuity in promoting and activating the concept of electronic management and its requirements as a method of work that will improve the performance of employees, improve and raise the quality of work, and spread the culture of electronic work among the company's customers.

**Keywords:** electronic management - job performance - requirements of electronic management- human requirements - financial requirements - technical requirements.

\*Corresponding author e-mail: [rajaamoaiad@gmail.com](mailto:rajaamoaiad@gmail.com)

## متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

رجاء عدنان الصيفي، إبراهيم محمد حتاملة  
كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين

**المخلص :** ان الإدارة الإلكترونية هي نتاج التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم المعاصر حيث أصبح وجودها ضرورة حتمية للشركات لمواكبة المستجدات في البيئة الخارجية، والإدارة الإلكترونية نظام متكامل من المتطلبات (الإدارية- البشرية-المالية-الامن-الفنية التقنية)، وتطبيقها له تأثير كبير على أداء المؤسسات والشركات في جميع المجالات بما في ذلك الأداء الوظيفي.

من هذا المنطلق تبحث هذه الدراسة في دور متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في "شركة الخليج لصناعة البتر وكيمويات (جيبك)" بمملكة البحرين، تبنت الدراسة المنهج التحليلي لوصف متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها المنبثقة عن هذه المتغيرات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد قائمة الاستقصاء التي تكونت من (42) فقرة لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. أظهرت نتائج التحليل للانحدار ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على ابعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية وتقديراتهم في تحسين الأداء الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.891)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لدور متطلبات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة بفسر بمقدار (79%)، وخلصت الى مجموعة استنتاجات اهمها ان الشركة تعمل على توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الشركة. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات اهمها ان تسعى إدارة الشركة لاستقطاب الكوادر المؤهلة والكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من متدربين واستشاريين وخبراء في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية، ونشر ثقافة العمل الإلكتروني بين عملاء الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية - الأداء الوظيفي - متطلبات الإدارة الإلكترونية - المتطلبات البشرية - المتطلبات المالية - المتطلبات الفنية والتقنية.

### 1. مقدمة:

أدت الثورة الرقمية في ظل العولمة إلى تطورات هائلة في معظم مجالات الحياة، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومع التطور الفكري الحديث؛ فإن الإدارة الحالية بحاجة ماسة إلى التحديث المستمر بما يتماشى مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحسين جودة الأداء، والمحافظة على بقائها واستمراريتها في ظل معايير الجودة التنافسية المفروضة على بيئة العمل [1].

ونظراً للتطور الكبير في مجالات تقنية المعلومات، فإن جميع المؤسسات تتنافس على استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري. حيث ساعد ظهور تقنيات الاتصال وشبكات الإنترنت على نجاح المنظمات، مما دفع بالمنظمات إلى أن يكون لها تأثير أكبر في ترويج عمل هذه المؤسسات [2]، وبالتالي دفع الإدارة الحالية إلى الاعتماد بشكل كبير في عملها على تكنولوجيا المعلومات؛ لأن استخدام هذه التقنية المتقدمة يساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى الحد الأدنى الممكن [3]، حيث إن الأداء الوظيفي هو ما يحقق الاختلاف والتميز نتيجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال الميزة التي يمنحها من حيث توفير الوقت والجهد والتكلفة، وثانياً لتجاوز التكلفة العالية [4].

وقد أشارت دراسات عديدة منها دراسة، [5]، [6]، [7]، [1]، وغيرها من الدراسات التي تمت الاستعانة بها في الدراسة إلى مدى دور وأهمية متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مختلف القطاعات والمؤسسات ومختلف المستويات الوظيفية، مما ينعكس على الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية في سوق بيئة العمل.

### 2. الإطار العام للدراسة:

#### 1.2 مشكلة البحث:

نظراً للأهمية الفائقة التي توليها الحكومات والمنظمات في تنمية مواردها البشرية للتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام والواجبات المناطة بهم، وتقديم أنجع الخدمات وأجودها، فقد اهتمت حكومة مملكة البحرين اهتماماً كبيراً بتطوير مؤسساتها، ومنها "شركة الخليج لصناعة البتر وكيمويات (جيبك)"، وذلك لما تقدمه من خدمات كبيرة وجلييلة للمجتمع ومؤسساته.

من خلال مواكبة متطلبات العصر وتفعيل الإدارة الإلكترونية التي أصبحت من أبرز عناصر الإدارة الحديثة، وكفاءة مكوناتها من نظم المعلومات وأنظمة العمل الإداري، فإن هذا التنشيط الإلكتروني لإدارة وتنمية الكوادر البشرية، يعزز وبشكل فاعل وإيجابي تحسين الأداء الوظيفي للمنظمات من خلال تفعيل وتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تبسيط وتسهيل إجراءات العمل من حيث السرعة، والدقة، والشفافية في أداء المهام الوظيفية، وهو ما خلصت إليه نتائج الأبحاث السابقة، كدراسة كلٍّ من [8] [5] [6] [7]، حيث أكدت جُلّها أن لمتطلبات الإدارة الإلكترونية دوراً يعزز تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

وبناءً على ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تتحدد وفق التساؤل الرئيسي التالي:

ما واقع دور متطلبات الإدارة الإلكترونية (المتطلبات البشرية-المتطلبات المالية-المتطلبات الفنية والتقنية) في تحسين الأداء الوظيفي

## للعاملين في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك) في مملكة البحرين؟

### 2.2 أسئلة الدراسة

من خلال ما عُرض في مشكلة البحث، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات الأدبية، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. السؤال الرئيسي الأول: ما واقع دور متطلبات الإدارة الإلكترونية (المتطلبات البشرية-المتطلبات المالية-المتطلبات الفنية والتقنية) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)"؟

وتنبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما دور المتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)"؟
2. ما دور المتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)"؟
3. ما دور المتطلبات الفنية والتقنية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)"؟

### 3.2 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، التي تمثل واحداً من الموضوعات الإدارية الحديثة المعاصرة والمهمة "متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي"، ومدى مساهمة هذه المتغيرات في تطوير العمل الإداري وتحسين أداء العاملين، من جانب آخر ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة وترتبط بين متغيرات الدراسة الحالية، وهو ما يعزز الجانب المعرفي وإثراء المكتبة العربية بشكل عام والمحلية بشكل خاص، تكمن أهمية هذه الدراسة في اكتشاف المتطلبات المالية والبشرية والتقنية لتفعيل برامج الإدارة الإلكترونية في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)". كما تساهم هذه الدراسة في تحقيق فهم العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي. والاستفادة من النتائج المحققة في عمليات التطوير التنظيمي والتحسين المستمر للعملية الإدارية.

### 4.2 أهداف الدراسة

تحاول الدراسة في إطار محاولتها لإيجاد حلول ناجحة عن مشكلة الدراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور المتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات.
2. التعرف على دور المتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)".
3. التعرف على دور المتطلبات الفنية والتقنية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات.

### 5.2 فروض الدراسة

في ضوء العلاقات بين متغيرات الدراسة، تسعى لتحقيق أهميتها من خلال اختبار الفروض الموجبة التالية:

#### H1: الفرض الرئيس الأول:

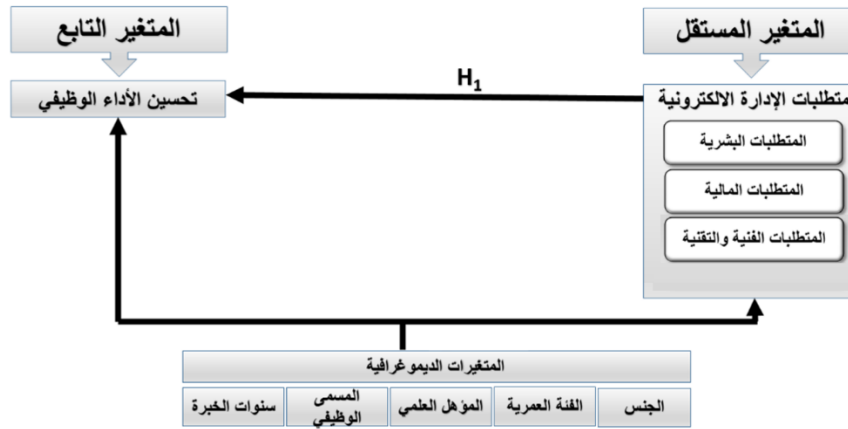
H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، المتطلبات الفنية والتقنية) في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)" بمملكة البحرين.

#### وتنبثق منه الفروض الفرعية التالية:

- H1.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور المتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)" بمملكة البحرين.
- H2.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور المتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)" بمملكة البحرين.
- H3.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور المتطلبات الفنية والتقنية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)" بمملكة البحرين.

### 6.2 النموذج الافتراضي للدراسة

يبين شكل النموذج الافتراضي للدراسة



شكل 1 النموذج الافتراضي للدراسة

المصدر: استنادًا إلى الدراسات الأدبية مثل: دراسة [1]، و [6]، و [8]، وغيرها من الدراسات التي تم الاستناد إليها في تحديد المتغيرات.

## 2. أدبيات الدراسة والاطار النظري

### 1.2 أدبيات الدراسة

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من الموضوعات الجديدة في الدراسات الإدارية، لذلك أدركت الدراسة أن الدراسات المتعلقة بتطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في القطاعين العام والخاص، تحتل مساحة صغيرة نسبيًا على خريطة إدارة الدراسة في مملكة البحرين والعالم العربي. حيث سهلت مراجعة الأدبيات السابقة مهمة الدراسة المتمثلة في فهم وتحديد الإدارة الإلكترونية، ومتطلباتها، والأداء الوظيفي، والمفاهيم، والمكونات، والعلاقات بين متغيرات الدراسة. كما عززت مراجعة الأدبيات والدراسات الأدبية ومكنت الدراسة من تحديد الفجوة بين الدراسة الحالية والدراسات الأدبية السابقة بطريقة متماسكة وذات صلة، من خلال التقييم والمقارنة ومناقشة الحالة ذات الصلة. والاستفادة من الدراسات الأدبية السابقة في وضع وتصميم قائمة الاستقصاء الخاصة بأبعاد الدراسة، حيث هدفت دراسة [9] إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بشكل عشوائي من (94) مديرًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أنه كلما كان هناك ارتفاع في مستوى الإدارة الإلكترونية في مكان الدراسة زاد دورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، وهذا ما توافقت معه دراستنا من نتائج حيث كلما ارتفع توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في مكان الدراسة يزيد ويحسن من أداء الموظفين، وفي ضوء النتائج حددت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها الاستمرار في تحسين وتفعيل مفهوم الإدارة الإلكترونية بوصفها أسلوب عمل يحسن أداء مديري المدارس ويحسن من جودة العمل. في حين أن دراسة [10] أشارت إلى التعرف على أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في إدارة التعليم، وبعد الحصول على البيانات والمعلومات للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وجدت الدراسة أن للإدارة الإلكترونية وبرامجها أثرًا فعالًا في تحسين أداء العاملين في مكان الدراسة، وأن الإدارة الإلكترونية لها القدرة على مراقبة ومتابعة جميع التفاعلات في المؤسسة، كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات لمكان الدراسة، أهمها ضرورة تدريب الموظفين العاملين على تطبيقات برامج الإدارة الإلكترونية مما يساهم في النمو المهني لديهم ويحل المشكلات التي تواجههم في مكان الدراسة، وهذا ما تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في تقديم التوصيات حيث أوصت دراستنا بضرورة زيادة ورش العمل والندوات المتعلقة بالعمل في الإدارة الإلكترونية. وتناولت دراسة [11] على أهمية وجود وتوافر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الموظفين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم أثر توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية المتمثلة بالمتطلبات الإدارية والمالية والتنظيمية والبشرية على استخدام برامج الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين في الشركات السياحية، وهي ما تشابهت تقريبًا مع دراستنا حيث ان دراستنا اعتمدت على المتطلبات البشرية، المالية، التقنية الفنية كأبعاد مستقلة للإدارة الإلكترونية، ومن أهم هذه النتائج أن هناك ندرة في متطلبات الإدارة الإلكترونية في الشركات السياحية التي تساعد في تزويد الموظفين بأساليب العمل الحديثة والمتطورة، كما أوصت الدراسة بضرورة اتباع استراتيجية منهجية لتوفير المتطلبات اللازمة لاستخدام وتطوير البرامج الإلكترونية. أما في دراسة [12] فقد اختلفت أبعاد دراستنا عن هذه الدراسة فقد هدفت دراسة براهمي إلى إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين العاملين في مكان الدراسة، والتعرف على مستوى تطبيق ونجاح الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين باعتمادها على أبعاد الإدارة الإلكترونية المتمثلة في الأجهزة الإلكترونية والبناء الشبكي والتدريب الإلكتروني، وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحديد مدى تأثير أبعاد الدراسة على أداء العاملين، حيث وُزعت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، كما خرجت الدراسة بعدة توصيات، وأوضح [13] في دراسته مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين العاملين بالمقر الإداري لولاية بسكرة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي، وما هو تأثير الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها المختلفة على الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة بعد تحليل بياناتها إلى أن الإدارة الإلكترونية هي نظام متكامل يهدف إلى تحويل الأعمال

اليديوية إلى أعمال إلكترونية، أنه لا بد من توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في مكان الدراسة، كما أيدتها دراسة [6] وذكرت أن توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية يعمل على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية وأثرها المباشر على الأداء الوظيفي، وتناولت تأثير المتغيرات الديموغرافية في دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العمل لموظفي المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم أداة الاستقصاء ومراجعة الأدبيات والدراسات المتعلقة بها، من بينها ضرورة اعتماد الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية لأهميتها في تحسين جودة الأداء والارتقاء بالأداء الإداري. أما دراسة [8] فقد هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين لدى موظفي البلدية والدائرة والولاية المنتدبة، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي لكتابة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها لها الأثر الكبير على أداء الموظفين العاملين في مكان الدراسة من خلال الدقة والسرعة في الإنجاز، أما دراسة [1] أكدت على أهمية توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الموظفين، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين في الجامعات اليمنية الخاصة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها توافق العينة وإجماعها على توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في مكان الدراسة، واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات، وكان الهدف من دراسة [7] تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وهذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أنه كلما توافرت متطلبات الإدارة الإلكترونية على مستوى عالٍ تكون نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركات أكثر نجاحًا وكفاءة، وكانت أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي التركيز على نشر الوعي والثقافة الإلكترونية بين العاملين حول أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الشركة العراقية العامة للتأمين. وفي دراسة [5] عملت على تحليل العلاقة بين المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية"، والمتغير التابع "أداء الموظفين"، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة، وقد وجدت الدراسة أن متطلبات الإدارة الإلكترونية متاحة في الحكومة العامة في جرش، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وكان من أهم هذه التوصيات المتابعة المستمرة لتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية في الحكومة العامة والخاصة والخدمية لمواكبة التحديات. توصلنا من الدراسات الأدبية السابقة إلى أن النتائج تحمل أثرًا إيجابيًا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، وعلى الرغم من اتفاق معظم الدراسات على هذا الأثر الإيجابي؛ إلا أنها تباينت في قياسها لأبعاد المتغيرات.

وقد تميزت الدراسة الحالية بقياسها لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية التي لم تتطرق لها بعض الدراسات السابقة، وساعدت الدراسات السابقة هذه الدراسة في جمع المؤلفات النظرية وتصميم استبانة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المعمول بها، وكذلك مقارنة تحليلات البيانات من اختيار منهجية الدراسة، كما أن هذه الدراسة تناقش الدور في تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي، إضافة إلى قلة وندرة الدراسات المحلية التي تجمع بين بعض أو كل متغيرات البحث معًا. قد تكون قاعدة للدراسات المستقبلية في هذا المجال. وتتلخص الفجوة البحثية في ندرة وجود دراسات عن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية وفعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاعات الحكومية والخاصة في مملكة البحرين.

## 2.2 الإدارة الإلكترونية.

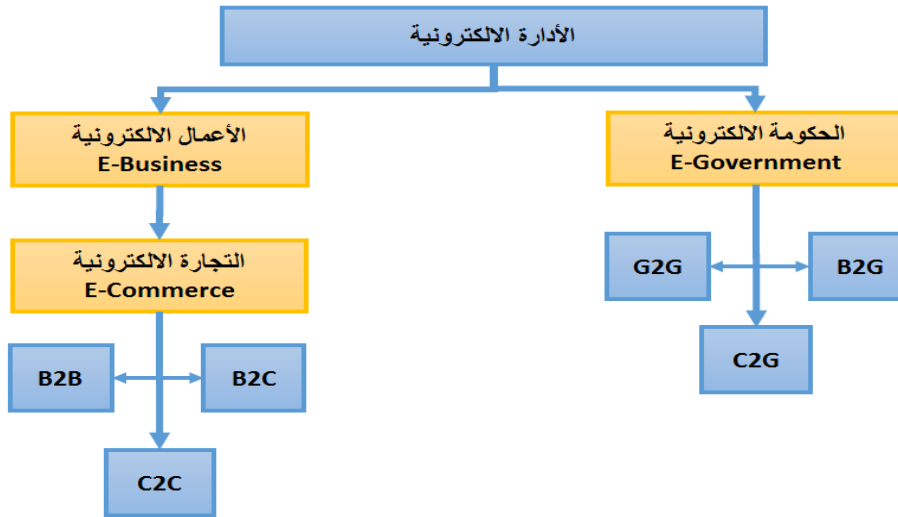
### 1.2.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية

تساهم الإدارة الإلكترونية عند تطبيقها في المؤسسات في تطوير العديد من مستويات العمل الإدارية، وتطوير نهج أساليبه، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت الملائم، ومن ثم في اتخاذ القرارات، وكل هذا بدوره يؤدي إلى تحسين أداء موظفي المؤسسات ومن خلال استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة التي تتميز بالكفاءة العالية والسرعة والفعالية والقدرة على متابعة مشاكل الإدارة التقليدية والقضاء عليها [11].

إن مصطلح الإدارة الإلكترونية فهو من المصطلحات العلمية الحديثة حيث تناول مفهومه العديد من المفكرين والباحثين. حيث عرفها [14] بأنها نظام معلومات متكامل يهدف إلى تحويل آلية العمل التقليدية من إدارة تعتمد على العمل اليدوي إلى إدارة تعتمد على تقنية المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في أسرع وقت وبأقل تكلفة. في حين أشار لها [15] في تعريفه إلى الإدارة الإلكترونية بأنها عبارة عن إدارة شاملة تستخدم كل الطاقات المتاحة من حيث الموارد المادية والبشرية والتقنيات والبرامج الحديثة لتحقيق الأهداف الموضوعية لها وتقديم خدماتها لعملائها بمزيد من الفعالية، بتكلفة وجهد منخفض، وإرضاء الجمهور العامل معها، وكما عرفها [16] بأنها ممارسة أنواع مختلفة من الأعمال والإجراءات باستخدام التقنيات والأدوات الإلكترونية الحديثة، لأن الإدارة الإلكترونية من الأنظمة الحديثة التي تهدف إلى تعزيز تنفيذ العمليات باستخدام شبكات الاتصال. يعرفها البنك الدولي بأنها مفهوم يتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال تغيير طريقة تفاعل المواطنين والشركات مع الحكومة لتمكين مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وتقوية المجتمع المدني [17]. كما يمكن أن نستدل من هذه التعريفات أن الإدارة الإلكترونية هي بوابة جديدة تقوم على استخدام المعرفة والمعلومات وأنظمة البرمجيات المتقدمة والاتصالات لأداء وظائف تعتمد على تنمية وتطوير بيئة المعلومات داخل المؤسسة بما يحقق رؤيتها، ومن ثم إنجاز الأعمال واستثمار الجهد والوقت، وتحسين الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

### 2.2.2 مفاهيم مرتبطة بالإدارة الإلكترونية:

- هناك العديد من المصطلحات الأخرى المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية ونذكر أهم هذه المفاهيم كالآتي:
- **الأعمال الإلكترونية:** هي استبدال الأساليب الحالية غير الفعالة لتدفق المعلومات في سلاسل التوريد والقيمة للمؤسسة، وإنشاء أخرى جديدة باستخدام تقنيات الحوسبة والاتصالات القائمة على الإنترنت [18].
  - **التجارة الإلكترونية:** هي التجارة التي تتم من خلال تبادل البيانات الإلكترونية باستخدام ثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات التي يوفرها الإنترنت، ويضيف الخبراء أن مفهوم التجارة الإلكترونية يشير للتسويق الدولي للمنتجات على الإنترنت دون الذهاب إلى الشركة بنفسك، بالإضافة إلى أن التجارة الإلكترونية تشمل عملية التواصل بين الشركات المختلفة مما يسهل عملية البيع والشراء، [19].
  - **الحكومة الإلكترونية:** الحكومة الإلكترونية، كما حددها البنك الدولي، هي استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الإصلاحات من خلال تسريع عملية الشفافية، وتقريب المسافات، وإزالة العقبات، وإعطاء المواطنين فرصة المشاركة في جميع مستويات العمليات السياسية والقرارات ذات الصلة جوانب حياتهم [20].
- أن الإدارة الإلكترونية هي خطوة سابقة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الجهات الحكومية، كما في الشكل رقم (2) [21]



شكل 2 الإدارة الإلكترونية وموقعها بين المفاهيم المشابهة

### 3.2.2 أهمية الإدارة الإلكترونية

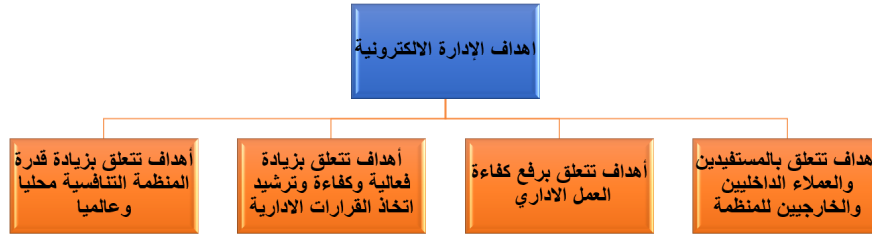
تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطورات النوعية والكمية الملحوظة في تطبيق تكنولوجيا ونظم المعلومات وظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المصاحبة لها، وهذا يمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل الفضاء الرقمي والعولمة واقتصاد المعلومات وثورة الإنترنت والمعرفة [22]. ويمكن إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية كما أوضحتها العديد من الدراسات كالدراسة [12]، [13]، [23] وغيرها من الدراسات وجاءت على النحو التالي:

1. تسهيل الإجراءات داخل المؤسسة، وينعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى الخدمة التي تقدمها والتي تشمل تقليل وقت التنفيذ وإتمام المعاملات الإدارية المختلفة [12].
2. تيسير الاتصال بين الإدارات المؤسسة المختلفة وكذلك المؤسسات الأخرى [23].
3. الدقة والموضوعية في إتمام المعاملات المختلفة داخل المنظمة [13].
4. القضاء على بيروقراطية العمل الإداري يسمح للإدارة الإلكترونية بالتخلص من بعض المشاكل في المعاملات الإدارية، بما في ذلك القضاء على الكم غير المعتاد من الاستثمارات الورقية المتداولة والمستندات والتوقعات المطلوبة لإكمال هذه النماذج في المعاملات الإدارية والمطالبة بها مرة أخرى في معاملات جديدة [23].
5. خفض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح المؤسسية، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل تكاليف البناء والأجهزة ورواتب الموظفين والإجراءات الإدارية بسبب الاختلافات في الأشكال المؤسسية من التقليدية إلى الإلكترونية، مما يتطلب قوة عاملة أقل وموقع جغرافي محدود، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح [12].
6. توسع السوق الذي تتعامل فيه المنظمة، حيث إنها قادرة على إزالة القيود الجغرافية من خلال تغطية شبكات الاتصال الإلكترونية الكبيرة، وهذا بدوره يجعل المستهلكين يكتسبون مساحة أكبر للاختيار والمقارنة بين عدة معارض [24].

7. تحسين الأداء وفعالية صنع القرار من خلال توفير المعلومات والبيانات لمن يريدها وتسهيل الوصول إليها من خلال تواجدها في الشبكات الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل جهد ممكن من خلال طرق البحث الآلي المتاحة، والمرونة في توظيف الموظف من حيث سهولة الوصول إلى الشبكات الداخلية [13].

#### 4.2.2 أهداف الإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرة الإدارات على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لأغراض التنمية، وبالتالي فإن اعتماد مفهوم الإدارة الإلكترونية من تكنولوجيا المعلومات لأغراض التنمية سيضمن بالتأكيد كفاءة وفعالية الموظفين والمؤسسة [25]. هناك مجموعة من الأهداف التي يسعى نظام الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها وتنفيذها، ومن أهمها: الأهداف الإدارية، الأهداف الاجتماعية، الأهداف العلمية، الأهداف الاقتصادية، وكما هي موضحة بالشكل رقم (3) [26].



شكل 3 أهداف الإدارة الإلكترونية

وفيما يلي شيء من التفصيل عن تلك الأهداف:

#### أولاً: الأهداف الإدارية كما جاءت عند [27]:

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة وتحسين كفاءة الموظفين.
- توفير المعلومات والبيانات والتقارير لصناع القرار في الوقت المناسب.
- تواصل أفضل وتوثيق العلاقات بين إدارات مؤسسة واحدة، مما سيوفر خدمات أفضل.
- إدارة ومتابعة مختلف قرارات المؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- جمع البيانات من مصدرها الأصلي بطريقة موحدة.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقية واستبداله بنظام أرشفة إلكترونية ورقمية.

#### ثانياً: الأهداف الاجتماعية كما ذكرها [12]:

- مقاومة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومي.
  - تكوين مجتمع قادر على التعامل مع البيانات التقنية.
  - تعميق مفهوم الشفافية على بعد المحاباة.
  - حماية حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- ثالثاً: الأهداف العلمية حيث أشار لها [28] بأنها:
- تعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات.
  - المحافظة على سرية المعلومات وتقليل مخاطر ضياعها.
  - إلغاء تأثير عامل الوقت، إذ لم تعد فكرة الصيف والشتاء قائمة، وفكرة أخذ الإجازات أو العطل لإنهاء بعض المعاملات الإدارية، ثم تقليصها إلى أقصى حد ممكن.
  - تؤكد على مبدأ الجودة الشاملة بمعناها الحديث، مما يعني مستوى عالٍ من الجودة أو القيمة.

#### رابعاً: الأهداف الاقتصادية لخصها [29] بما يلي:

- تعزيز الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال آليات متطورة متوفرة في المؤسسات.
- تقليل تكاليف التشغيل عن طريق تقليل عدد الملفات والخزائن للتخزين، وكمية الورق المستخدمة، وإتمام المعاملات بسرعة.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإتمام إجراءات العمل بتكلفة نقدية مناسبة.
- استيعاب المزيد من العملاء في وقت واحد، لأن قدرة الإدارة التقليدية على تلخيص المعاملات ثابتة ومحدودة، وغالباً ما تجبرهم على الانتظار في طوابير طويلة.

#### 5.2.2 متطلبات الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تغييراً شاملاً عن النظريات والمفاهيم والإجراءات والأساليب والتشريعات والهيكل التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، فهي ليست مجرد وصفة جاهزة أو تجربة مستوردة يمكن نقلها وتنفيذها، إنما هي عملية معقدة ونظام متجانس من المكونات

المالية والبشرية والإدارية والمعلوماتية والتقنية والبيئية وغيرها، حيث ان نجاح مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج الى توفير بعض المتطلبات، وان من اهم المتطلبات التي تناولها العديد من الباحثين في دراستهم مثل دراسة [13]- [7]- [6] وغيرها من الدراسات حيث تتمثل تلك المتطلبات بـ (المتطلبات البشرية – المتطلبات المالية – المتطلبات الفنية التقنية)، كما في الشكل رقم (4).



شكل 4 متطلبات الإدارة الإلكترونية

[1] ، [6] المصدر: بناء على الدراسات السابقة التي تم الرجوع اليها كدراسة

وهنا سنتناول المتطلبات (البشرية-المالية-الفنية التقنية) وفيما يلي شرح عن هذه المتطلبات.

#### اولاً: المتطلبات البشرية

أدى الحجم الكبير للمؤسسات الإدارية وزيادة مهامها واتساع أنشطتها إلى زيادة اهتمام المؤسسات بأجهزة الحاسب الآلي، كما أدى توسع هذه المؤسسات الكبيرة إلى زيادة عدد موظفيها مما دفع ان تقوم هذه المؤسسات بوضع السياسات والإجراءات الإدارية التي تضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وإجراء البحوث بإطار جيد يمكنه إدارة هذه الموارد والاستفادة منها، لأن العنصر البشري هو أحد أهم عناصر المؤسسات لأنه بدون هذا العنصر فالمؤسسات لن تكون قادرة على تحقيق أهدافها حتى لو كان لديها معدات وآلات وأجهزة كبيرة [30].

#### ثانياً: المتطلبات المالية

فالمقصود بها هي العمل على توفير الموارد المالية الكافية لإجراء التحولات اللازمة وضمان التمويل المستمر حيث أن جميع متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية والبشرية والفنية والأمنية) تعتمد بشكل كبير على المتطلبات المالية، والمتطلبات المالية هي من العوامل الرئيسية التي قد تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذلك يجب دراسة جميع جوانب القوة والضعف والمخاطر والفرص المالية [7]. تعتبر المتطلبات المالية من العوامل الرئيسية التي تعيق مشاريع وخطط الإدارة الإلكترونية، حيث تعتمد جميع متطلبات الإدارة الإلكترونية بشكل كبير على الاحتياجات المالية، فبدون وجود وتوفير المال لن يتم تلبية هذه المتطلبات [31]، لذلك يجب دراسة جميع جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر للمتطلبات المالية.

#### ثالثاً: المتطلبات الفنية التقنية:

يعرفها [32] بأنها توفير جميع المتطلبات الأساسية من حيث تحسين كفاءة شبكات الاتصال وتحسين أدائها، وأجهزة الحاسب، والبرمجيات، وأنظمة التشغيل، والتطبيقات التي يتم فيها تنفيذ الوظائف والأعمال والخدمات الإلكترونية. ويتمثل ذلك في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكات الاتصال بحيث تكون متكاملة ومستعدة للاستخدام، وتستوعب عدداً كبيراً من الاتصالات في نفس الوقت، لتحقيق الغرض من استخدام الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية المناسبة من حيث المعدات والحواسيب والأجهزة والمعدات والأنظمة واللوائح والبيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك لاستخدام الأفراد أو المؤسسات على أكبر مدى ممكن [33].

#### 6.2.2 تأثير الإدارة الإلكترونية على العملية الإدارية

أن الإدارة الإلكترونية ليست بديلاً للإدارة، بل هي تطور في طريقة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، وهذا ينطبق على وظائف الإدارة (التخطيط-التنظيم-اتخاذ القرار-الرقابة)، لذلك نجد أن الوظائف الإدارية تأثرت في التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، كما أكد الكتاب والباحثون في هذا المجال، حيث يرى [34] و [35] أن للحاسبات تأثير على العمليات الإدارية مما يؤدي إلى زيادة مستويات الفاعلية الإدارية في مناطق التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والرقابة، ويمكن أيضاً استخدام أجهزة الحاسوب واستخدامها كأدوات إدارية لإتقان أساليب التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار، لذلك يمكن القول إن الإدارة ووظائفها ستظل مهمة جداً للمؤسسات المختلفة، ولن يكون هناك تغيير جذري في وظائف الإدارة الإلكترونية، ولكن كل تقدم في التقنيات والتكنولوجيا والاتصالات سيرافقه تقدم في مفاهيم الإدارة ووظائفها واستراتيجياتها [36].

#### أولاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط

نتيجة للتطورات الملحوظة في مجال تقنية المعلومات والتكنولوجيا والقدرة التنافسية العالية، حيث أصبح التخطيط أكثر فاعلية وقدرة



على متابعة التطورات والمستجدات المختلفة، حيث عُرف التخطيط بهذه الطريقة بأنه التخطيط الإلكتروني وتم تعريفه من قبل [37] بأنه عملية ديناميكية في اتجاه واسع وأهداف مرنة، يمكن تجديدها وتطويرها بشكل مستمر، على عكس التخطيط التقليدي، فهي تضع أهدافاً يتم تنفيذها في السنوات القادمة، وعادة ما يكون لتغيير الأهداف تأثير سلبي على التخطيط. وان الإدارة الإلكترونية تساهم في نقل عملية التخطيط من التدريب الاحترافي للمستويات الاعلى إلى التدريب على المستويات التنفيذية، وجعل محور التخطيط ليس فقط المؤسسة بل السوق واحتياجات العملاء المتوقعة، كما تساهم في تحسين قدرة المؤسسة على تشخيص المشكلات نتيجة قدرتها على جمع المعلومات والبيانات بسهولة [38].

### ثانياً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم

يعد التنظيم الوظيفة التالية لوظيفة التخطيط وتؤدي إلى فشل أو نجاح التخطيط، ونظراً لما يشهده عالمنا المعاصر من تغيرات وتطورات سريعة وكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وحتى تتمكن المنظمات من مواكبة تلك التطورات واستثمارها فقد لجأت المنظمات إلى تبني التنظيم الإلكتروني على اعتبار ان التنظيم الإلكتروني يمثل أحد أدوات الإدارة الإلكترونية ويسهم في تطوير العملية التنظيمية كما أشار لها كل من [39]، [38] من حيث:

- 1) التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- 2) التواصل الواسع بين جميع الموظفين من خلال شبكة الانترنت الداخلية وهذا ما يحقق الروابط في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة. ليس هناك شك في أن هذه الروابط على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز الاتصالات الهرمية الحالية في الأشكال التقليدية للتنظيم.
- 3) الاعتماد على شبكات الأعمال والإنترنت، حيث أصبح من الممكن تحقيق نمط جديد من المؤسسات التي تعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي أو تقديم الخدمات من خلال التوسط بين المؤسسات الأخرى والعملاء.
- 4) تحويل العملاء من مستلمين خاملين إلى مشاركين نشطين، من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يحتاجون إليها واختيار الخصائص التي يحدونها عبر الكمبيوتر عند المؤسسة المنتجة.

### ثالثاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية القيادة

أدت التغيرات في بيئة الأعمال الإلكترونية والتحول في مفهوم الإدارة إلى نقلة نوعية نتج عنها التحول إلى أسلوب القيادة الإلكترونية والذي ينقسم إلى الأنواع الثلاثة التالية وكما أشار لها كل من [38]، [40]، [21]، [41]:

1. القيادة التقنية العملية: تستند القيادة التقنية العملية في نتائجها على استخدام تقنية الإنترنت وتتميز بزيادة توافر المعلومات وتحسين جودة وسرعة الحصول عليها، كما أن القادة الإلكترونيين لديهم القدرة على تحسين الأبعاد المختلفة للتطور التقني في الأجهزة والبرمجيات ومختلف الشبكات والتطبيقات.
2. القيادة البشرية الناعمة: تستند هذه القيادة على الحاجة لقادة يتميزون بالمهنية والمعرفة والتعامل مع العملاء الساعين إلى الاستجابة السريعة لمطالبهم، وتتميز هذه القيادة أيضاً بالقدرة على إدارة المنافسة والوصول إلى التسويق والتركيز على عناصر الابتكار في جودة خدمة العملاء.
3. القيادة الذاتية: تستند القيادة الذاتية على مجموعة من الموصفات التي يجب أن يفي بها القادة في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وبشكل عام تجعل القيادة الذاتية تتميز بالقدرة على تحفيز الروح وتنمية قدراتها والتركيز على إنجاز المهام وإطلاق المبادرات، ويتطلب أيضاً مهارات ومرونة عالية في التكيف مع تطور البيئة المتغيرة.

### رابعاً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية الرقابة

أن الرقابة الإلكترونية تحقق الاستخدام الفعال لأنظمة المعلومات والشبكات القائمة على الإنترنت بالمعنى الكامل من تدقيق ومتابعة في الوقت المناسب وبطريقة شاملة وهذا ما سيحقق لها مزايا عديدة كما حددها كل من [34]، [42]، [43]، [38] حيث جاءت على النحو التالي:

- 1) تعمل الرقابة الإلكترونية على تحقيق الرقابة في الوقت الفعلي بدلاً من الرقابة في الماضي، بحيث يقومون بفحص النقرات بدلاً من كتابة التقارير الرقابية.
- 2) تكون المراقبة مستمرة في الرقابة الإلكترونية بدلاً من الرقابة بالتناوب مع تدفق ثابت للمعلومات طوال الوقت، بدلاً من السلوك المتقطع في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- 3) تساهم الرقابة الإلكترونية في تحفيز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في السيطرة.
- 4) تساعد الرقابة الإلكترونية على إشراك الجميع لمعرفة ما هو موجود في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق السيطرة وتقليل إمدادات المفاجآت والأزمات في عمل المؤسسة.
- 5) تقلل الرقابة الإلكترونية من أهمية الرقابة على أساس المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح زيادة التركيز على النتائج، فهي أقرب إلى السيطرة على النتائج.

### خامساً: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار

تخدم الإدارة الإلكترونية الإدارة في المؤسسة في توفير المعلومات إلى المدراء الذين يتخذون القرارات بشكل سريع ودقيق [22]. قام عدد من الباحثين، بمن فيهم [34]، [38]، [44]، [41] برصد آثار وفوائد ومساهمات الإدارة الإلكترونية على صنع القرار، وخلصوا

- إلى أن هذه المساهمات في الإدارة الإلكترونية لصنع القرار واتخاذ القرارات، ما يلي:
- (1) تساهم الإدارة الإلكترونية في الوصول السريع إلى البيانات الدقيقة، وتكامل المعلومات.
  - (2) تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الاتصال ودعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقييم كل بديل.
  - (3) تساهم الإدارة الإلكترونية في مساعدة الإدارة في اتخاذ القرار من خلال التقارير الإحصائية.
  - (4) تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين القدرة على أخذ عمليات المحاكاة ونمذجة الواقع الافتراضي باستخدام أنظمة المعلومات الإلكترونية.
  - (5) تساهم الإدارة الإلكترونية في القدرة على التعامل مع الوقت القصير المتاح لمتخذي القرار في عصر ثورة المعلومات من خلال الاستفادة من المزايا التي توفرها الثورة.

### 3.2 الأداء الوظيفي

#### 1.3.2 تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت بنصيب وافر من الاهتمام والدراسة والبحث، لما له من أهمية على مستوى المنظمة والعاملين فيها، وكثرة وتنوع المؤثرات المتداخلة التي تؤثر فيه، فالأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط من خلال معايير مختلفة التي تضعها الأجهزة الإدارية، بتوافر محفزات تهدف للوصول إلى المستويات المثلى لتحقيقه، ويعتبر صلة الوصل بين سلوك العاملين والمنظمة، باعتباره الناتج المحصل والنهائي للحكم على أنشطة المنظمة وأحد المؤشرات الهامة الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة [45].

حظيت مسألة الأداء الوظيفي باهتمام كبير وشهدت تدقيقاً مستمراً في حل المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، حيث تعتبر السبيل الوحيد لجميع الدول المتقدمة والنامية لتحقيق هدف واحد وهو تحسين الأداء الوظيفي [23].

اختلفت تعريفات الأداء الوظيفي من حيث العدد والاختلافات في المقاييس والمعايير التي تطبقها كل مؤسسة في دراساتها، [4]، وسنقوم بتقديم مجموعة من التعاريف منها:

ان مفهوم الأداء الوظيفي كما ذكره [46] فإنه يعبر عن التأثير الصافي لجهد الفرد الذي يبدأ بالقدرة والإدراك لدور أو مهمة، وهذا بدوره يشير إلى مستوى الإنجاز وإكمال المهام التي تشكل وظيفة الفرد.

اما [47] فقد عرف الأداء الوظيفي هو نظام متكامل لإنتاج أعمال المؤسسة بناءً على تفاعلها مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية. اما [48] فعرف الأداء الوظيفي على أنه: مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تعبر عن الأداء الوظيفي للموظف، وتشمل مجموعة من العوامل مثل جودة الأداء، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، وحسن التنفيذ، وكذلك التواصل والتفاعل مع باقي الموظفين، والتقدير بالقواعد الإدارية وتنظيم عمله والسعي للاستجابة لها بحماس. يؤكد هذا التعريف على السلوكيات التي يجب تقديمها من حيث جودة الأداء والتنفيذ الجيد، وكذلك الحاجة إلى الامتثال للقوانين التنظيمية.

يمكننا القول ان الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بمجموعة متنوعة من المهام التي يتكون منه عمله، من خلال جهد بجودة معينة ووفقاً لأسلوب أداء معين، مما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على تنفيذ هذا الجهد بشكل دقيق وموجز قدر الإمكان وتكاليف أقل.

#### 2.3.2 أهمية الأداء الوظيفي

يحظى الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من جميع المستويات انطلاقاً من مستوى الفرد العامل مهما كان موقعه داخل المؤسسة، وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة، وفيما يلي عرض لأهمية الأداء الوظيفي:

**أولاً: أهمية الأداء الوظيفي للموظفين:**

الأداء هو مقياس لقدرة الموظف على أداء عمله في الوقت الحاضر وكذلك أداء مهام أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل. فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تستند إليها العديد من القرارات الإدارية، والتي تتعلق بعدة أمور مهمة في حياة كل موظف، مثل الترقية والنقل والتدريب والتكليف بالمناصب العليا. فإنه يجب على كل موظف أن يولي اهتماماً خاصاً لأدائه في مكان العمل لأنه وثيق الصلة بوظيفته المستقبلية، وعلى كل موظف أن ينتبه لأدائه في العمل لأن هذا يتعلق بما يتقاضاه من رواتب وأجور لهذا الأداء، والسعي لتوسيعه وتطويره [49].

#### ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

ان مهمة أي مؤسسة ان تسعى للنجاح والتقدم لذلك يحتل الأداء الوظيفي مكانة كبيرة داخل أي مؤسسة لأنه يعتبر كمنتج نهائي لجميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات، وإذا كانت هذه النتيجة عالية فهذا مؤشر واضح على النجاح التنظيمي والاستقرار والفعالية، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن أهمية الإدارة والقيادة التنظيمية في الأداء عادة ما يتجاوز مستوى أهميته أكثر من الموظفين، وتعود أهمية الأداء الوظيفي للمؤسسات أيضاً من حيث صلته بدورة حياتها في مختلف المستويات المتمثلة في مستوى الظهور، ومستوى البقاء والاستمرارية، ومستوى الاستقرار، ومستوى السمعة والمجد، ومستوى التميز والريادة [50].

### 3.3.2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي كما جاء في دراستي [51]، [14] فإنها جاءت على النحو التالي:

#### أولاً: عدم وجود أهداف محددة

المنظمة التي ليس لديها خطة مفصلة لأهدافها والية عملها والغرض منها، ومعدل الإنتاج المطلوب تنفيذها، لن تتمكن من قياس ما تم تحقيقه من إنجازات أو مساهمة موظفيها على مستوى أدائهم، نظراً لعدم وجود معايير محددة لذلك، كما أنه إذا كان لا يوجد لدى المؤسسة مؤشرات أو معايير للإنتاج والأداء الجيد، فإن الموظفين ذوي الأداء الجيد يتساوون مع الموظفين ذوي الأداء المنخفض.

#### ثانياً: عدم مشاركة الموظفين في الإدارة

يساهم عدم مشاركة الموظف في مختلف مستويات الإدارة في التخطيط واتخاذ القرار في وجود فجوات بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الأدنى، وبالتالي ينتج عنه ضعف الإحساس بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء عند هؤلاء الموظفين، لأنهم يشعرون أنهم لا يشاركون في تحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها أو في حل المشكلات التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتقدون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.

#### ثالثاً: مشاكل الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على مستويات أداء الموظف، وعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد كبير من العوامل التنظيمية والذاتية للموظفين، مثل العوامل الاجتماعية مثل العمر، المؤهلات التعليمية والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية مثل المسؤوليات والواجبات وأنظمة الترقية والحوافز في المؤسسة.

#### رابعاً: التسبب الإداري

إن التراخي الإداري في المؤسسة يعني ضياع وقت العمل في الأمور غير المنتجة التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء الموظفين الآخرين، وقد تنشأ نقاط ضعف إدارية نتيجة لأنماط القيادة أو الإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

#### 4.3.2 معوقات الأداء الوظيفي

قد يواجه الأداء الوظيفي العديد من المعوقات كما جاءت في دراسة [52]، منها ضعف الإنتاجية وضعف مواصفاته، وعدم استكمال العمل في الوقت المحدد، والاشتباكات المستمرة بين الإدارة والموظفين، خاصةً الجدد منهم، وعدم الاتساق مع الثقافة المؤسسية السائدة، وقد تظهر نقاط ضعف في الأداء الوظيفي كأحد أسباب ذلك نتيجة لبعض المعوقات الموجودة والمحيطه في بيئة مكان العمل. وتؤثر المعوقات على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بطريقة تمنع الموظف من استخدام طاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها الأسباب الشخصية للموظف، قلة احترام قيمة الوقت، ومن بين الأسباب قلة التغذية الراجعة على الأداء، وقلة الحافز، ونقص المعرفة والمهارات، وعدم كفاية المعدات أو متطلبات العمل، وعدم التركيز على العملاء والمجتمع المحيط بهم.

#### 5.3.2 تقويم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء هو الأداة الإدارية الأكثر أهمية في المؤسسات المتطورة والمدارة بشكل جيد، حيث لا توجد عملية إدارية أخرى لها تأثير كبير على حياة الأفراد المهنية وحياتهم العملية كما هو الحال في تقييمهم لأدائهم، وإذا تم استخدام تقييم الأداء بشكل جيد، فإنه يعتبر أداة قوية للنهوض بالمؤسسة. يجب على المنظمات أن تحشد طاقة كل موظف في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن أن يركز انتباه كل موظف على مهمة الشركة ورؤيتها وقيمها [53].

في الوقت الحاضر، يعتبر الأشخاص ومعرفتهم ومهاراتهم أهم مورد تمتلكه الشركة، لذلك من الضروري ليس فقط مكافئتهم وتطويرهم، ولكن أيضاً تقييمهم، لأن تقييم أداء الموظف مع نظام المكافآت يمثل جزءاً من إدارة أداء الموظف [54]. حيث التقييم الرسمي لأداء الموظف هو عملية تقييم يقوم المديرين من خلالها بتقييم ومقارنة وتقديم ملاحظات حول أداء الموظف وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يعد تقييم أداء الموظف ذا قيمة بالنسبة للمنظمة والمدير وكذلك الموظف الذي تم تقييمه. يتم تحديد كفاءة التقييم من خلال معايير التقييم المختارة، والمتمنين المختارين، وطرق التقييم المختارة وجودة تطبيقها [55]. على الرغم من اختلاف المصطلحات التي تستخدمها عملية تقييم الأداء، إلا أنها طريقة تتيح إجراء تقييم موضوعي لقدرة الموظف على أداء واجباته ومسؤولياته. هناك العديد من التعريفات لتقييم الأداء منها:

يُعرّف [56] تقييم الأداء الوظيفي بأنه نظام يتم فيه تحديد الموظفين ليكونوا قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة، مما يتطلب من الموظفين قضاء بعض الوقت في وظائفهم، وبطريقة تمكنهم من تقييم أدائهم خلال تلك الفترة. أما [57] فقد عرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه العملية التي يؤدي بها الموظف واجباته ويتم تحديد خطة لاحقة لتحسين الأداء.

#### 3.1 العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

الإدارة الإلكترونية هي أسلوب إداري جديد له تأثير واسع على المؤسسة ومجال عملها ووظائفها، لذا فإن الانتقال إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها هو عنصر لضمان نجاح العمل التنظيمي في عصرنا الآن، وقد أصبحت الإدارة الإلكترونية عاملاً في تحسين كفاءة الموظفين وتعزيزها، ومن خلال الدراسات التي تم الرجوع إليها والاستناد عليها في دراستنا وجدنا أن الإدارة الإلكترونية و متطلباتها لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي، وهي الابعاد التي تم اعتمادها في المتغير المستقل وهو (متطلبات

الإدارة الإلكترونية) ، وهذا ما سناقشه في الحديث عنها ودورها في تحسين الأداء الوظيفي [58].

#### أولاً: دور المتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

عندما تتوفر موارد بشرية فاعلة في مؤسسة ما، فهذا بدوره يساهم في دعم فكرة الإدارة الإلكترونية، والتحول نحو العمل في الإدارة الإلكترونية ومعرفة مدى إسهامها في تسهيل الوظائف والعمليات التشغيلية، وهذا ينعكس على موظفيها من حيث إعطائهم أفكاراً مبدعة ومتنوعة حول كيفية تطبيق هذه الفلسفة من خلال التعليم والدورات التدريبية مما يساهم في تحسين قدراتهم واكتساب المزيد من المهارات وهذا بالتالي ينعكس على إنجازاتهم وتحسين أدائهم [30]. وهذا ما تم تأكيده من خلال هذه الدراسة حيث توصلت نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد المتطلبات البشرية وتقديراتهم في تحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.768).

#### ثانياً: دور المتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي

من خلال توفير الموارد المالية اللازمة يمكن الحصول على الأساليب والتقنيات الحديثة، وزيادة الدعم المالي المطلوب للاستعانة بالمتدربين المؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق آليات العمل الإلكترونية، وتطوير نظام حوافز جيد للمبدعين والمتميزين في مجال العمل الوظيفي للإلكترونيات، والعمل على تحديث البنية التحتية للأجهزة والبرامج والشبكات، وهذا ما يساعد على تقدم مشروع التحول الإلكتروني من أجل مواكبة المتغيرات التكنولوجية، مما يعكس ذلك على موظفيها في تحسين أداء وجودة عملهم [58]. وهذا ما أكدته نتائج الدراسة التي توصلت إليها، حيث تبين ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد المتطلبات المالية وتقديراتهم في تحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.738)، أي كلما زاد توافر المتطلبات المالية انعكس ذلك على أداء الموظفين وتحسنهم.

#### ثالثاً: دور المتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي

ان من خلال توفير عدد كافٍ من أجهزة الحاسوب وعدد كافٍ من الطابعات والخوادم ... وربط جميع الإدارات بشبكة الإنترنت، والتبادل الإلكتروني عبر الإنترنت والتواصل بين مختلف فروع المؤسسة ومصالحها عبر شبكة الإكسترنات، كل هذا يساهم في التغلب على عوائق مختلفة تقلل من الأداء بتقليل نسب الأخطاء وتحقق السرعة المطلوبة في انجاز الوظيفة وتوفر الجهد والوقت وتحسن من فاعلية أداء العمل من خلال: توفير المعلومات والبيانات لمن يريدها وتسهيل الوصول إليها من خلال التواجد على الشبكات الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل وقت ومجهود من خلال طرق البحث الموجودة ألياً، وإمكانية نشر القواعد والإجراءات والتعليمات الخاصة بالخدمات الإلكترونية، ولهذا السبب تعتبر الإدارة الإلكترونية وسيلة لتحقيق رضا الموظفين من خلال تبسيط الأدوار، وتسريع الحلول، وسرعة الإنجاز والحصول على الخدمات بأقل قدر ممكن من الجهد، وتوفير كميات كبيرة من المعلومات بشكل يومي مما يساعد في توجيه جهود الموظفين وأنشطتهم لتحسين في أدائهم وعملهم [4]، وهذه المتطلبات في دراستنا احتلت المرتبة الأولى في مكان الدراسة حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد المتطلبات الفنية والتقنية وتقديراتهم في تحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.803)، وكما زاد توافر هذه المتطلبات انعكس ذلك في تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة انتاجيتهم.

#### 4. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي على أنه المنهج الذي يتناسب مع متغيرات البحث وأهدافه وفرضياته، وذلك ليتم الكشف عن دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)" في مملكة البحرين، على اعتبار أن هذا المنهج يهدف إلى وصف خصائص مشكلة البحث وصفاً دقيقاً وشاملاً، والوقوف على الواقع الحالي، وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات، معتمداً في ذلك على جمع الحقائق وتحليلها لاستخلاص النتائج، ومحاولة وضع توصيات ومقترحات من شأنها خدمة باحثين آخرين.

##### 1.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة جيبك في مملكة البحرين، البالغ عددهم (481) موظفاً، وفقاً لآخر الإحصائيات التي حصلنا عليها عن طريق دائرة الموارد البشرية في الشركة، في حين جاءت عينة الدراسة التي تمثل المجتمع الأصلي، حيث اختيرت مفرداتها بشكل عشوائي، 236 موظفاً. استخدمت الدراسة قائمة الاستقصاء أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الميداني لتطبيق مدخلات المسح، وتضمن الاستقصاء عدداً من البنود التي تغطي جميع متغيرات الدراسة واستندت الدراسة على مقياس لكرت الخماسي.

##### 2. التحقق من الصدق والثبات لأدوات الدراسة

###### 1.2.4 ثبات أداة الاستقصاء

تم حساب معامل ثبات الاستقصاء بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك لحساب معامل كرونباخ ألفا (Alpha Coefficient)، وكانت القيمة الكلية لمعامل ألفا العامة للاستقصاء

موضحة بالجدول يوضح معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المتغيرين المستقل والتابع:

جدول 1 يوضح ثبات أداة الدراسة لمحاو الاستقصاء

الرقم	المحاو	عدد الفقرات	قيمة (ألفا كرونباخ)
1	المتطلبات البشرية	8	0.94
2	المتطلبات المالية	8	0.81
3	المتطلبات الفنية التقنية	10	0.86
4	المتطلبات الإلكترونية ككل	26	0.917
5	الأداء الوظيفي	16	0.90
6	الثبات الكلي للاستقصاء	42	0.968

يتبين من خلال جدول أن معاملات كرونباخ ألفا لمحاو الدراسة جاءت مرتفعة، مما يدل على تمتعها بدرجة ثبات عالية، إذ بلغت قيمة الثبات الكلي للاستقصاء (0.968)، وقيمة الثبات الكلي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية الكلية (0.917)، وكان للمتطلبات البشرية النسبة الأعلى، حيث بلغت (0.94)، تليها المتطلبات الفنية (0.86)، وأقلها كانت المتطلبات المالية (0.81)، وبلغت قيمة الثبات الكلي للأداء الوظيفي (0.90). وتعد هذه النسب مقبولة لارتفاع نسبة الثبات، وهذا يدل على أن الاستقصاء يتمتع بنسبة ثبات عالية، وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، حيث تقاربت هذه النسب مع دراسة كل من [1]، إذ بلغت معاملات الثبات للاستقصاء الكلي (0.947)، أما في دراسة [6] بلغت معاملات الثبات للاستقصاء الكلي (0.939)، بينما جاءت معاملات الثبات في دراسة [13] (0.922).

#### 2.2.4 صدق أدوات الدراسة

تم التحقق من صدق الاستبانة بالطرق الآتية:

##### أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من الصدق الظاهري للاستقصاء، تم عرض الاستقصاء على لجنة من الأساتذة ذوي الخبرة والكفاءة في كلية العلوم الإدارية في جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين، لدراسة قائمة الاستقصاء وإبداء رأيهم في صحة أبعادها والحكم على درجة مناسبة الصياغات اللغوية، ودرجة ترابط الفقرات للمجالات التي أدرجت ضمنها، بالإضافة إلى حذف أو إضافة أو تعديل ما يرويه مناسباً، وقد أخذت الباحثة بجميع الملاحظات من حذف وتعديل صياغات بعض الفقرات بناء على إجماع المحكمين، وبقيت قائمة الاستقصاء بشكلها النهائي مكونة من (26) فقرة للمحور الأول المتغير المستقل موزعة على ثلاثة أبعاد، والمحور الثاني المتغير التابع مكون من (16) فقرة.

##### ب- صدق الاتساق الداخلي للمقياس:

ويهدف هذا النوع من الإجراء الإحصائي إلى الوصول للتحقق من مدى صلاحية كل عبارة من عبارات الاستقصاء لقياس الغرض الذي أعدت من أجله، حيث يتم حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستقصاء والدرجة الكلية على الاستقصاء، عن طريق استخدام برنامج (SPSS)، واستطعنا من خلال ذلك أن نحصل على معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستقصاء، والدرجة الكلية للاستقصاء.

وقد تم احتساب الاتساق الداخلي للاستقصاء بمعامل الارتباط بيرسون، وجدول يوضح ذلك:

جدول 2 صدق الاتصال الداخلي لمحاو الاستقصاء

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	
			القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون
1	بعد المتطلبات البشرية	8	0.000*	0.87**
2	بعد المتطلبات المالية	8	0.000*	0.83**
3	بعد المتطلبات التقنية	10	0.000*	0.91**
	المتطلبات الإلكترونية ككل	26	0.000*	0.90**
	الأداء الوظيفي	16	0.000*	0.91**

\*\* الارتباط عند مستوى المعنوية 0.01، \* الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05

يوضح الجدول رقم (2) معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية ككل، وكل بعد على حدة، والأداء الوظيفي، حيث جاءت جميع العلاقات طردية قوية بأعلى معامل ارتباط لبعد المتطلبات التقنية الفنية (0.91) والأداء الوظيفي (0.91)، يليهما المتطلبات الإلكترونية ككل (0.90)، وأدنى قيمة ارتباط كانت لبعد المتطلبات المالية (0.83)، وجميع معاملات الارتباط ذات دلالة عند مستوى المعنوية (0.01)، وكانت القيم الاحتمالية لجميع الأبعاد (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود

درجة عالية من الاتساق الداخلي الذي يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات الاستقصاء.

### 5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من خلال البيانات اللازمة التي تم الحصول عليها من ميدان البحث، فقد جرى إدخال البيانات والعمل على تحليلها في برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المبينة في شكل:



شكل 5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وهذه الأساليب الإحصائية هي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics): وهي إحصاءات تصف البيانات التي جُمعت من أجل توصيف كلٍّ من عينة البحث ومتغيرات الدراسة، مثل الوسيط والوسط والانحراف المعياري والمنوال والتكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب القيمة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحور) التي يعطيها أفراد عينة الدراسة.
3. الانحدار البسيط (Simple regression): لمعرفة تأثير كل بعد من متطلبات الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي.
4. الانحدار المتعدد (Multiple regression): لمعرفة تأثير المتغير المستقل (متطلبات الإدارة الإلكترونية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
6. معادلة (كرونباخ ألفا): لحساب ثبات أداة الدراسة.

### 6. نتائج البحث ومناقشتها

#### 1.6 تحليل المتغيرات الديموغرافية

طبقت الدراسة على عينة من 236 من موظفي شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات في مملكة البحرين في العام الدراسي 2020-2021. تم اختيارهم عشوائياً، وتعتبر المتغيرات أو الخصائص الديموغرافية من العوامل المهمة في أي دراسة، وجدول 3 يوضح الخصائص الديموغرافية لهذه الدراسة:

جدول 3 توزيع أفراد عينة مجتمع الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
30.51%	72	من 20 الى 30 سنة	63.14%	149	ذكر
33.47%	79	من 31 الى 40 سنة	36.86%	87	أنثى
19.49%	46	من 41 الى 50 سنة	100.00%	236	المجموع
16.53%	39	أكثر من 50 سنة			
100.00%	236	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
			6.78%	16	الثانوية العامة
			25.85%	61	دبلوم
			53.81%	127	بكالوريوس
			13.56%	32	دراسات عليا
			100.00%	236	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة	النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
38.56%	91	5 سنوات فأقل	84.32%	199	موظف إداري
35.59%	84	من 6 – 10 سنوات	9.75%	23	رئيس قسم
19.07%	45	من 11 – 15 سنة	5.93%	14	مدير
6.78%	16	16 سنة فأكثر	100.00%	236	المجموع
100.00%	236	المجموع			

## 2.6 الاحصاء الوصفي لعبارات المتغير المستقل (متطلبات الإدارة الإلكترونية).

يتم تحليل أبعاد المتغير المستقل من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات، تم ترتيبها تنازلياً حسب أعلى قيمة للمتوسطات الحسابية بهدف تحديد مستوى الإجابة على كل فقرة. وكما هو مبيناً تالياً:  
**البعد الأول المتطلبات البشرية:** تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة مجتمع الدراسة لهذا البعد حيث كانت كما هي في جدول

جدول 4 الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على بعد المتطلبات البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى المتطلب
1	توجد خطط لتدريب وتأهيل الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات.	4.37	0.74	5	عالي
2	يتوفر في المؤسسة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.	4.43	0.70	3	عالي
3	يملك الموظفون القدرة على استخدام الحاسب الآلي والانترنت والأتمتة.	4.44	0.73	2	عالي

عالي	1	0.72	4.45	يوجد في المؤسسة عدد كاف من الموظفين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.	4
عالي	6	0.79	4.33	تتوفر لدي القدرة على التعامل مع الحاسب الآلي وتطبيقاته بشكل جيد.	5
عالي	7	0.76	4.32	تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب افراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية.	6
عالي	4	0.71	4.38	توزع المؤسسة الموظفين على مجالات العمل المناسبة لتخصصاتهم ومؤهلاتهم.	7
عالي	8	0.76	4.31	تهتم المؤسسة برضا الموظفين عن برامج الإدارة الإلكترونية المستخدمة.	8
عالي		0.48	4.38	الابعاد ككل	

\* الدرجة العظمى من (5)

نستدل من نتائج الجدول رقم (4) ان المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية احتلت المرتبة الثانية في شركة جيبك حيث بلغ الوسط الحسابي العام لها (4.38) بانحراف معياري (0.48) وبتقدير لفظي عالي حيث اجمع افراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ان الشركة تمتلك العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وان الموظفين لديهم القدرة العالية على استخدام الحاسب الالى والانترنت، وان الشركة تمتلك نظام خطط التدريب والتأهيل للموظفين لاستخدام التكنولوجيا وتطبيق الإدارة الإلكترونية مما عكس ذلك على تحسين ادائهم الوظيفي في الشركة.

البعد الثاني المتطلبات المالية: تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة مجتمع الدراسة لهذا البعد حيث كانت كما هي في جدول

جدول 5 الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على بعد المتطلبات المالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى المتطلب
9	يتوفر في المؤسسة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز البنية التحتية لبرامج الإدارة الإلكترونية.	4.38	0.74	3	عالي
10	يوجد في المؤسسة نظام حوافز للموظفين المتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية.	4.34	0.80	6	عالي
11	يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الإلكترونية المطلوبة.	4.35	0.68	4	عالي
12	يتوفر الدعم المالي اللازم لتدريب الموارد البشرية وتأهيلهم.	4.35	0.79	5	عالي
13	يتوفر الدعم المالي للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق برامج العمل الإلكتروني.	4.32	0.75	8	عالي
14	يتوفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة وتطوير البرامج.	4.40	0.69	1	عالي
15	يتوفر الدعم المالي اللازم لتطوير البرامج والتطبيقات.	4.34	0.75	7	عالي
16	يوجد رصيد مالي للاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الإلكترونية.	4.32	0.75	2	عالي
	البعد ككل	4.36	0.46		عالي

\* الدرجة العظمى من (5)

تظهر نتائج الجدول رقم (5) ان نسبة المتوسط الحسابي العام للمتطلبات المالية بلغ (4.36) وبانحراف معياري (0.46)، وقد جعلها تحتل المرتبة الثالثة والاخيرة، اي ان افراد عينة الدراسة في شركة جيبك موافقون على المتطلبات المالية التي توفرها الشركة من حيث الدعم المالي اللازم لصيانة الاجهزة وتطوير البرامج والاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الإلكترونية مما عكس ذلك على تحسين ادائهم الوظيفي في مكان الدراسة. كما تشير النتائج ان دور المتطلبات المالية في تحسين الاداء الوظيفي جاء بشكل ايجابي وذي دلالة احصائية مما اثبت الفرضية الفرعية الثانية، وان إدارة الشركة تعمل على توفير الدعم المالي لصيانة الاجهزة وتحديث برامج الإدارة الإلكترونية وتطويرها.

البعد الثالث المتطلبات الفنية التقنية: تم حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة مجتمع الدراسة لهذا



البعد، حيث كانت كما هي في جدول .

جدول 6 الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على بعد المتطلبات التقنية والفنية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى المتطلب
17	تتوفر النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة.	4.41	0.75	7	عالي
18	يوجد موقع إلكتروني فاعل للمؤسسة على شبكة الانترنت.	4.51	0.67	1	عالي جدا
19	إمكانية أداء العمل عبر شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة.	4.48	0.73	2	عالي
20	يوجد ربط إلكتروني ما بين أقسام المؤسسة المختلفة.	4.32	0.82	10	عالي
21	يتوفر لدى المؤسسة العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.43	0.76	4	عالي
22	يتوفر لدى المؤسسة برامج الصيانة للأجهزة ولشبكة الحاسوب.	4.43	0.72	5	عالي
23	يتوفر لدى المؤسسة برامج الصيانة للبرمجيات والتطبيقات المستخدمة.	4.44	0.72	3	عالي
24	يتوفر لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات.	4.37	0.83	9	عالي
25	تعتمد المؤسسة على الأرشيف الإلكتروني بدلا من الأرشيف الورقي.	4.39	0.81	8	عالي
26	تقوم المؤسسة بتحديث البرامج القديمة ومواكبة البرامج الحديثة.	4.42	0.72	6	عالي
	البعد ككل	4.42	0.47		عالي

\* الدرجة العظمى من (5)

تشير النتائج ان المتطلبات التقنية جاءت المرتبة الاولى في الشركة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (4.42) وبانحراف معياري (0.47) اذ اجمع افراد العينة بدرجة عالية على توافر المتطلبات التقنية في الشركة مما يدل على ان الشركة توفر العدد الكافي من اجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وان الشركة تمتلك برامج الصيانة للبرمجيات والتطبيقات المستخدمة والاجهزة وشبكات الحاسوب، كما يوجد ربط إلكتروني ما بين اقسام الشركة المختلفة لتسهيل التعامل والتواصل بين الموظفين وإمكانية أداء العمل عبر شبكة المعلومات الخاصة للشركة، لكن على الشركة ان تهتم في هذا الجانب بشكل اكبر وان يكون هناك تفاعل بين الأقسام بشكل اكبر.

#### الاحصاء الوصفي لعبارات المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي).

يتم تحليل أبعاد المتغير التابع من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات، تم ترتيبها تنازلياً حسب أعلى قيمة للمتوسطات الحسابية بهدف تحديد مستوى الاجابة على كل فقرة. وكما هو مبين في جدول :

جدول 7 الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأداء
1	انجز اعمالي وفق المواصفات المحددة.	4.40	0.77	11	عالي
2	انجز اعمالي وفقا لمعدلات الأداء المقررة.	4.46	0.76	3	عالي
3	احرص على تحسين مستوى ادائي وبشكل دائم.	4.42	0.75	8	عالي
4	ابدل الجهد الكافي لإنجاز أداء وظيفتي في الوقت المحدد.	4.46	0.72	4	عالي
5	أحاول استثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء ادائي لوظيفتي.	4.43	0.71	7	عالي
6	أؤمن بقيم العمل التي حددتها رسالة المنظمة.	4.50	0.67	1	عالي جدا
7	اندفع للعمل بهمة وموثوقية عالية.	4.39	0.75	12	عالي
8	اتعامل مع معوقات العمل بمهنية عالية.	4.45	0.70	5	عالي

9	اتعاون مع زملائي لتحقيق اهداف المنظمة من خلال انجاز المهام الموكلة اليها.	4.42	0.68	9	عالي
10	اشعر بالاطمئنان حول ادائي للأعمال والواجبات الموكلة لي.	4.36	0.76	15	عالي
11	امتلك المهارات الضرورية لإداء العمل.	4.39	0.77	13	عالي
12	اتصف بروح المبادرة.	4.44	0.70	6	عالي
13	اتمتع بمهارات الاتصال الجيد مع الآخرين.	4.28	0.76	16	عالي
14	يتوفر لدي المهارة والقدرة على التعامل مع مشكلات العمل اليومي.	4.47	0.64	2	عالي
15	يتوفر لدي المعرفة والامام الجيد بطبيعة المهام المناطة بي.	4.38	0.73	14	عالي
16	احصل على الدعم الازم من قبل الإدارة لتطوير مهاراتي وخبراتي.	4.41	0.74	10	عالي
	المحور ككل	4.41	0.44		عالي

\* الدرجة العظمى من (5)

تشير النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات الاداء الوظيفي بلغت (4.41) بانحراف معياري (0.44) وهو يقابل تقدير مستوى اداء وظيفي عالي مما يدل على ان الموظفين يؤمنون بقيم العمل التي تحددتها رسالة الشركة كما انه تتوفر لديهم المهارة والقدرة العالية لتعامل مع مشكلات العمل اليومي، وان هناك تحسن في اداء الموظفين في الشركة في ظل الإدارة الإلكترونية مع توافر المتطلبات اللازمة لهم في الشركة.

### 3.6 التحقق من فروض الدراسة

للوصول الى النتائج المطلوبة سيتم التحقق من فروض الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية التحليلية وهي اختبار الانحدار الخطي المتعدد واختبار الانحدار الخطي البسيط لبيان مدى دور المتغيرات المستقلة (ابعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية) في المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي).

وللتحقق من الفرضية الرئيسية وفروعها ومعرفة دور ابعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية ككل (المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، المتطلبات التقنية والفنية) وتقديراتهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

للتحقق من الفرض الرئيسية الأول تم الكشف عن تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجدول يوضح ذلك.

جدول 8 نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد لقياس دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F-Value	دلالة F	B	Beta(β)	Sig. Level
بين المجموعات	10344.188	220.089	5	0.891	0.794	176.964	0.000	0.896	0.874	*.000
داخل المجموعات	1391.947	7.403	230							
المجموع	11736.135	227.492	235							

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتبين من جدول 7 نموذج الانحدار معنوي وذلك بدلالة ارتفاع قيمة F حيث بلغت (176.964)، وبدلالة معنوية (0.000) واصغر من مستوى المعنوية (0.001) وعلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة (متطلبات الإدارة الإلكترونية) على المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي) وذلك بدلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Sig (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد R2 حيث بلغ (0.794) وبالتالي يمكن القول ان متطلبات الإدارة الإلكترونية في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات في مملكة البحرين يفسر بمقدار (79%) من المتغير التابع وهو تحسين الأداء الوظيفي، وان هناك علاقة

ارتباطية ايجابية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على ابعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية (المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، المتطلبات التقنية والفنية) وتقديراتهم في تحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.891)، ويمكن تفسير نتيجة بيتا  $\beta$  للمتطلبات ككل حيث بلغت (0.874) بان هناك تأثير إيجابي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي حيث كلما ارتفع تأثير متطلبات الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة ارتفع وتحسن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة بمقدار (0.874). وبناء على النتائج التي توصلنا إليها تم قبول الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الإدارة الإلكترونية بأبعادها (المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، المتطلبات الفنية والتقنية) في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في "شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك)" بمملكة البحرين.

اختبار الفرض الفرعي الأول للفرضية الرئيسية الأولى للدراسة  
الذي نص الفرض على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للمتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

و Simple Regressions وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

جدول يوضح ذلك:

جدول 9 نتائج تحليل تبين الانحدار البسيط لقياس دور المتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	Beta( $\beta$ )	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F-Value	دلالة F	Sig. Level
بين المجموعات	8743.601	485.756	18						
داخل المجموعات	2992.535	13.790	217	.705	.768	.589	35.224	0.000	.000*
الكلية	1173.136	499.546	235						

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتبين من

جدول ان نموذج الانحدار معنوي وذلك بدلالة ارتفاع قيمة F حيث بلغت (35.224)، وبدلالة معنوية (0.000) واصغر من مستوى المعنوية (0.001)، على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأول (المتطلبات البشرية) على المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي) وذلك بدلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Sig (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد R2 حيث بلغ (0.589) وبالتالي يمكن القول ان المتطلبات البشرية في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات في مملكة البحرين يفسر بمقدار (59%) من المتغير التابع وهو تحسين الأداء الوظيفي، وان هناك علاقة ارتباطية ايجابية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد المتطلبات البشرية وتقديراتهم في تحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.768). ويمكن تفسير نتيجة بيتا  $\beta$  التي بلغت (0.705) بان هناك تأثير إيجابي لمتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي حيث كلما ارتفع تأثير المتطلبات البشرية بوحدة واحدة ارتفع وتحسن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة بمقدار (0.705)، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة [6] حيث كانت نتائج الدراسة ايجابية لأفراد العينة في مكان الدراسة فيما يتعلق بالمتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية.

وبناء على النتائج التي توصلنا إليها سيتم قبول الفرض الفرعي الأول للفرضية الرئيسية الأولى.

اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرضية الرئيسية الأولى للدراسة  
نصت الفرض على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للمتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regressions و جدول يوضح ذلك:

جدول 10 نتائج تحليل تبين الانحدار البسيط لقياس دور المتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	Beta( $\beta$ )	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F-Value	دلالة F	Sig. Level

						16	483.635	7738.163	بين المجموعات
					.708	219	18.255	3997.971	داخل المجموعات
					.738				
					.544				
					26.492				
					0.000				
					0.000*				
						235		11736.135	الكلية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتبين من جدول ان نموذج الانحدار معنوي وذلك بدلالة ارتفاع قيمة F حيث بلغت (26.492)، وبدلالة معنوية (0.000) واصغر من مستوى المعنوية (0.001)، وعلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثاني ( المتطلبات المالية) على المتغير التابع ( تحسين الأداء الوظيفي) ، وذلك بدلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Sig (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد R2 حيث بلغ (0.544) وبالتالي يمكن القول ان المتطلبات المالية في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات في مملكة البحرين يفسر بمقدار (54%) من المتغير التابع وهو تحسين الأداء الوظيفي، وان هناك علاقة ارتباطية ايجابية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد المتطلبات المالية وتقديراتهم في تحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.738). ويمكن تفسير نتيجة بيتا التي بلغت (0.708) بان هناك تأثير إيجابي لمتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي حيث كلما ارتفع تأثير المتطلبات المالية بوحدة واحدة ارتفع وتحسن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة بمقدار (0.708). وهذه النتائج اتفقت مع دراسة كل من [11] حيث اشارت نتائج الدراسة الى ان توفير الدعم المالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية من توفر في اجهزة الحاسوب وصيانتها وشراء البرامج الحديثة في هذا المجال يساعد في تحسين الاداء الوظيفي في الشركة.

وبناء على النتائج التي توصلنا اليها سيتم قبول الفرض الفرعي الثاني للفرضية الرئيسية الأولى.

اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

نص الفرض على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للمتطلبات التقنية والفنية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات (جيبك).

وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regressions و جدول يوضح ذلك:

جدول 11 نتائج تحليل تبين الانحدار البسيط لقياس دور المتطلبات الفنية التقنية في تحسين الأداء الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	Beta(β)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F-Value	دلالة F	Sig. Level
بين المجموعات	9161.414	416.428	22						
داخل المجموعات	2574.722	12.088	213	.750	.803	.644	34.449	0.000	.000*
الكلية	11736.136		235						

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتبين من جدول ان نموذج الانحدار معنوي وذلك بدلالة ارتفاع قيمة F حيث بلغت (34.449)، وبدلالة معنوية (0.000) واصغر من مستوى المعنوية (0.001)، وعلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد الخامس ( المتطلبات الفنية التقنية) على المتغير التابع ( تحسين الأداء الوظيفي) وذلك بدلالة إحصائية حيث بلغت قيمة Sig (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد R2 حيث بلغ (0.644) وبالتالي يمكن القول ان المتطلبات الفنية التقنية في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات في مملكة البحرين يفسر بمقدار (64%) من المتغير التابع وهو تحسين الأداء الوظيفي، وان هناك علاقة ارتباطية ايجابية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد المتطلبات الفنية والتقنية وتقديراتهم في تحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.803). ويمكن تفسير نتيجة بيتا التي بلغت (0.750) بان هناك تأثير إيجابي لمتطلبات الامنية في تحسين الأداء الوظيفي حيث كلما ارتفع تأثير المتطلبات الفنية والتقنية بوحدة واحدة ارتفع وتحسن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة بمقدار (0.750). اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة [1] بأن توفر المتطلبات التقنية في مكان العمل يساعد على تحسين الاداء الوظيفي، وان مكان الدراسة يعتمد في جميع اعماله الإدارية على اجهزة الحاسوب ويوجد لديها شبكة داخلية تربط المستويات الإدارية مع بعضها البعض. كما اتفقت نتائج الدراسة ايضا مع نتائج دراسة [13] حيث اشارت نتائج الدراسة الى ان توافر المتطلبات التقنية يساهم بشكل كبير في تحسين الاداء الوظيفي وان هناك أثر ايجابي على تحسين الاداء اي ان إدارة المكان تعمل على توفير الحواسيب الإلكترونية ونظم معلومات متكاملة.

وبناء على النتائج التي توصلنا اليها سيتم قبول الفرض الفرعي الأول للفرضية الرئيسية الأولى.

## 7. الاستنتاجات والتوصيات:

لقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات، بالإضافة إلى أهم التوصيات المقترحة في ضوء هذه الاستنتاجات، حيث تساهم في تعزيز ودعم نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف وتصحيحها.

### الاستنتاجات

1. من خلال ما تم سرده لتحليل البيانات بأساليب إحصائية مختلفة ومناقشة النتائج حول دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة الخليج للبترولوكيماويات (جيبك)، يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات الدراسية التالية:
2. نستنتج أن الشركة تعمل على توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين فيها، وجاءت هذه الأبعاد بتقدير لفظي عالٍ، وكان أعلى تلك المتطلبات هي التقنية الفنية ثم البشرية وأخيراً المالية، لكن كان هناك تفاوت في توفير هذه المتطلبات.
3. توصلت الدراسة من خلال نتائجها أن الشركة تمتلك برامج الصيانة للبرمجيات والتطبيقات المستخدمة والأجهزة وشبكات الحاسوب؛ لكن كان هناك تدنٍ بسيط في عملية الربط الإلكتروني بين أقسام الشركة المختلفة.
4. إن المتطلبات البشرية للإدارة الإلكترونية جاءت بتقدير لفظي عالٍ، مما يدل على أن الشركة تمتلك العدد الكافي من الموظفين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وأن الموظفين لديهم القدرة العالية على استخدام الحاسب الآلي والإنترنت، وأن الشركة تمتلك نظام خطط التدريب والتأهيل للموظفين لاستخدام التكنولوجيا وتطبيق الإدارة الإلكترونية، فانعكس ذلك على تحسين أدائهم الوظيفي في الشركة، وكانت بعض آراء الموظفين أن إدارة الشركة لا تهتم بشكل كبير بمشاركتهم لأرائهم في نوعية البرامج الإلكترونية المستخدمة في الشركة، وتتوصل من الاستنتاجات أيضاً إلى أن الشركة تحتاج إلى جذب الكفاءات العالية من خارج الشركة في مجال الإدارة الإلكترونية؛ لكي تساهم في رفع وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
5. ومن الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أيضاً، أن الشركة توفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة وتطوير البرامج، والاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الإلكترونية؛ لكن الشركة تحتاج إلى توفير مدربين مؤهلين لتدريب الموظفين على تطبيق برامج العمل الإلكتروني، إضافة إلى توفير دعم مالي أكبر لتطوير البرامج والتطبيقات، والاهتمام بشكل خاص بنظام الحوافز للموظفين المتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية.
6. نستنتج أن تقدير مستوى الأداء الوظيفي جاء بتقدير لفظي عالٍ، مما يدل على أن الموظفين يؤمنون بقيمة العمل التي تحددها رسالة الشركة، كما أن لديهم المهارة والقدرة العالية للتعامل مع مشكلات العمل اليومي.

### التوصيات:

1. من خلال العرض التحليلي والدراسة الميدانية والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، ثبت أن هناك العديد من الإيجابيات لدور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة جيبك؛ لكنها تبقى ضمن الحدود، إذ يمكن تحسينها وتطويرها. وتوجد بعض التوصيات التي ينبغي أن يشار إليها بهدف بيان أوجه القصور حتى تتمكن إدارة الشركة من المضي قدماً نحو الأحسن والأفضل، والتميز والاستدامة في سوق العمل، والتحسين من أداء موظفيها. وفيما يلي أهم التوصيات التي تقدمها الدراسة:
2. أن تسعى إدارة الشركة لاستقطاب الكوادر المؤهلة والكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مندربين واستشاريين وخبراء في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.
3. ضرورة نشر ثقافة العمل الإلكتروني بين عملاء شركة جيبك من أجل كسب الثقة في التعاملات الإلكترونية، وتحديث البيانات باستمرار من خلال موقع الشركة الإلكتروني.
4. أن تحرص إدارة الشركة على إشراك العاملين في جودة ونوعية البرامج الإلكترونية المستخدمة في تطبيق العمل الإلكتروني، والسماع لأرائهم والاهتمام بها.
5. أن تعمل إدارة الشركة على استغلال الموارد المالية في شركة جيبك بشكل أكبر، وتقديم الدعم المالي الكافي للتطوير المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية بما يتماشى مع التطورات في احتياجات العمل.
6. أن تعمل إدارة الشركة على تغيير أنظمة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المبدعين في مجال الإدارة الإلكترونية بين العاملين في شركة جيبك.
7. أن تعمل إدارة الشركة على تعزيز ورش العمل والندوات لموظفي جيبك لنشر ثقافة التحول نحو الإدارة الإلكترونية، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وحاجة الشركة إلى دعم الدراسات والأبحاث العلمية المتعلقة بمجال الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها.

### المراجع

- ع. ح. ي. ا. شعر، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الاهلية"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة [1] الاندلس للعلوم التقنية، صنعاء، 2018.

- ت. ف. ا. ص. ع. ا. بادي، "دور الادارة الالكترونية في تطوير العمليات الادارية بالجامعات اليمنية"، مجلة جامعة البيضاء، p. المجلد 2 العدد 2، 2020.
- [2] م. ع. رضوان، الادارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- [3] ش. لخداري، "دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة الاتصالات الجزائر فرع بسكرة"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2016.
- [4] "The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on 'K. A. Bataineh، Journal of Management and Strategy"، the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate، 2017، pp. Vol. 8, No. 5.
- [5] ن. ط. م. الاقرع، "دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، pp. المجلد 28 العدد 2 صفحات 133-164، 2020.
- [6] ا. ن. ع. ع. ا. عبود، "تحليل متطلبات الادارة الالكترونية ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية بحث تطبيقي في شركة التامين العراقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية JAFS، p. المجلد الثالث عشر العدد 45، 2018.
- [7] ج. حمزة، "دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2019.
- [8] ا. م. ا. خ. م. ع. ا. ل. ي. الزير، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم"، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، pp. المجلد 9 العدد 15 الصفحات 16-32، 2021.
- [9] "The Effect Of Using The Electronic Administration Program On Improving 'S. A. A. B. Y. B. Marni Employees' Performance In The Administraticn Of Education In Al Qassim Region, Kingdom Of Saudi Arabia"، journal of critical reviews، ISSN- 2394-5125 VOL 7, ISSUE 15، pp. 2020.
- [10] د. ا. م. ع. خليل، "تقييم استخدام برامج الادارة الالكترونية في تطوير اداء العاملين بالشركات السياحية في جمهورية مصر العربية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، pp. المجلد 19 العدد 2 ص 281-296، 2020.
- [11] س. براهمي، "الادارة الالكترونية واثرها على اداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز البواقي"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر، 2020.
- [12] ي. بوليفة، "اثر الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بولاية بسكرة"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2020.
- [13] م. ع. ع. الطائش، "علاقة الادارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالاداء الوظيفي دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير منشورة- جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية، مالانج - ماليزيا، 2016.
- [14] ف. عاشور، "الادارة الالكترونية بين الحتمية وتحديات المنافسة العالمية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الجزائر، p. العدد 28، 2019.
- [15] س. غ. ياسين، الادارة الالكترونية، عمان-الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2017.
- [16] ت. ف. عدمان، "الادارة الالكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى قطاع الداخلية والجماعات المحلية"، المجلة الدولية للاداء الاقتصادي - الجزائر، pp. المجلد 20 العدد 3 صفحات 141-160، 2019.
- [17] "E Business: Concepts and Context"، R. A.-. Dabagh، "Mosul University Computer Center"، Iraq، 2019.
- [18] "Electronic Commerce: A Study on Benefits and Challenges in an Emerging Economy"، A. G. Khan، Journal of Management and Business Research: B Economics and Commerce، p. Volume 16 Issue 1، 2016، Version 1.0.
- [19] ع. مسلماني، "مشروع الحكومة الالكترونية في فلسطين"، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فلسطين، 2014.
- [20] ز. العياشي، "اثر تطبيق الادارة الالكترونية على كفاءة العمليات الادارية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية- العراق، p. المجلد 15، العدد 1، صفحة 36، 2013.
- [21] ا. ف. الحيت، اثر تطبيق وظائف الادارة الالكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، القاهرة-مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2016.
- [22] ا. ل. ، ع. مطاعي، "الادارة الالكترونية والاداء الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية قاوس حجل"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2018.
- [23] ر. هدار، "دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية"، رسالة دكتوراة منشورة - جامعة باتنة، الجزائر، 2018.
- [24]

- ا. نبشي، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، رسالة ماجستير منشورة - [25] جامعة محمد خيضر ، بسكرة- الجزائر، 2014.
- م. المقدم، "الإدارة الإلكترونية"، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، مصر، 2017. [26]
- ع. ح. ص. المطري، "تطبيق الإدارة الإلكترونية في كليات المجتمع اليمنية الواقع والتحديات"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة الاندلس للعلوم والتقنية ، اليمن، 2018. [27]
- ر. ا. مريم؛عبدي، "اثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تطوير الاداء الاداري"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2015. [28]
- ع. ا. ع. ا. ا. الخيال، "اثر تطبيق انظمة الإدارة الإلكترونية على الاداء الوظيفي"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة- السعودية، 2013. [29]
- ع. ت. س. د. س. ح. ف. فرادي، "اهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، الجزائر، 2019. [30]
- م. ا. ملحم، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الفلسطينية معوقات التطبيق واليات التغلب عليها دراسة حالة بلديات محافظة قلقيلية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، pp. المجلد 5 العدد 13 الصفحات 126-142، 2020. [31]
- ك. ، ح. ب. حويبة، "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وأفاق)"، مجلة الاصيل للبحوث الادارية والاقتصادية، pp. العدد الثاني الصفحات 219 - 236، 2017. [32]
- ر. ش. ل. عاطر، "درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الخاصة"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، pp. الصفحات 12-37، 2017. [33]
- [34] "Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions ،H. N. Rawash ، Academic Research International ، Vol. 5 ، (5)p. 2014.
- [35] "A Study on Electronic Management and Its Role in Managerial Functions ،S. R. H. A. B. M. K. H. H. Abbas anveshana's international journal of research in regional studies, law, social sciences, ،journalism and management practices ،VOLUME 5, ISSUE 1 ، pp. 2020.
- ع. ب. س. ب. ج. الاسمري، "تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الادارة المدرسية ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير منشورة- جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية، 2013. [36]
- خ. م. ا. ع. د. النمري، "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية"، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، pp. الصفحات 199-220، 2013. [37]
- و. خ. ن. ب. ف. عنون، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الاداري"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة، pp. المجلد 4 العدد 2 الصفحات 69-83، 2020. [38]
- ن. ع. نجم، الادارة والمعرفة الإلكترونية، عمان - الاردن : دار اليازوري العلمية، 2012. [39]
- ع. ع. القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية- دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليونس العاصمة -الجزائر"، رسالة دكتوراة منشورة- جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر، 2016. [40]
- ر. ب. ع. بوعبدالله، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الادارة المحلية دراسة حالة بلدية الشقفة"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل - الجزائر، 2018. [41]
- م. ع. م. قرشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، p. العدد 9 صفحة 91، 2011. [42]
- ر. خ. ا. البشير، "الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الوحدات الادارية في جامعة افريقيا العالمية دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراة منشورة- جامعة شريف هداية الله الإسلامية الحكومية، جاكارتا، 2020. [43]
- ب. جيلالي، " الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق"، رسالة دكتوراة منشورة- جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016. [44]
- م. ارفيس، "الروح المعنوية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى عمال المنظمة"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017. [45]
- ر. ح. ، س. سلطان، ادارة الموارد البشرية، مصر: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع ، 2011. [46]
- ش. ع. ج. مخيمر، "القدرات الابداعية للمديرين وعلاقتها بالاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات"، رسالة ماجستير منشورة - كلية التجارة - جامعة المنصورة ، مصر، 2017. [47]
- س. ج. الحسيني، "دور الثقة والالتزام التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة، pp. المجلد ، [48]

العدد 50 ، الصفحات 277-306، 2017.

- [49] م. ب. قطف، "التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2014.
- [50] ب. ب. س. ؛. قمو، "اثر انماط القيادة الادارية على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرب ولاية ورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، pp. العدد 1 الصفحات 207 - 226، 2015.
- [51] ن. ب. ف. المدرع، "التدوير الوظيفي وعلاقته باداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بالادارة العامة للشؤون الادارية والمالية بوزارة الداخلية"، رسالة ماجستير منشورة - جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض، 2016.
- [52] م. س. ا. ع. ع. الزهراني، "العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها في المملكة العربية السعودية ( دراسة تحليلية)"، مجلة العلوم الادائية، pp. المجلد 39 العدد1 الصفحات ( 1-28)، 2012.
- [53] Broadway، 'Performance Reviews and Coaching: The Performance Management Collection 'D. Grote  
،New York: American Management Association ،2015.
- [54] "Role of Key Performance Indicators and Overall Equipment Efficiency in 'A. M. M. Sameer .؛  
A Improvement Performance, Enquiry Quality and Rationality cost An applied Research at Ur state  
'Baghdad, Iraq ،" Research Proposal University of Baghdad،company for Electrical Cables industries  
،2020.
- [55] "Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural 'V. K. Š. A. K. Gabriela  
'Organizations .،Journal of Competitiveness "، pp. Vol. 5, Issue 2, pp. 20-36، 2013.
- [56] ا. ماهر، ادارة الموارد البشرية، مصر: دار النشر الجامعية ، 2014.
- [57] م. الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
- [58] ع. م. ج. الفريشي، أثر الحكومة الإلكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، بيروت - لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية، 2015.
- [59] "Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in 'M. A. I. ALkhsabah  
International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and "،Tafila Technical University  
'Management Sciences ، pp. Vol. 7, No.1,, pp. 329–341، 2017.
- [60] ص. م. ت. ح. ف. قاطر، "واقع الادارة الالكترونية والمعوقات التي تقلل من تطبيقها دراسة حالة مؤسسة الاسمنت"، مجلة رؤى  
الاقتصادية، pp. المجلد 9 العدد 2 الصفحات 331-346، 2019.
- [61] & Articles & Thesis & . Periodical، "e-management: where it delivers most 'V. Bland  
'Research ،2004.
- [62] ع. ا. ع. ا. م. ب. ب. ا. ز. خ. ع. الخروصي، "مدى توافر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة الظاهرة  
في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث/ المركز الديمقراطي  
العربي برلين - المانيا، pp. 98-124، 2020.
- [63] ب. أمال، "اثر التدريب على اداء العاملين على موظفي مديرية جامعة محمد خيضر"، رسالة ماجستير منشورة -جامعة محمد خيضر،  
بسكرة - الجزائر، 2019.
- [64] "The role of performance appraisal mechanisms in enhancing employees' performance in 'O. SIMON  
' AUG/BPAM ،government organisations in Uganda: A case study of Civil Aviation Authority-Uganda  
'Doctoral dissertation, Nkumba University).،Uganda ،2018.
- [65] ا. ز. أ. بهلول، "الادارة الالكترونية ودورها في تطوير اداء العاملين بالمكتبات الجامعية"، رسالة ماجستير منشورة- جامعة 8 ماي 1945  
قالمة ، الجزائر، 2018.