



## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين (دراسة ميدانية: للهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين)

د. عبدالعزيز الهادي محرز\*

المعهد العالي للعلوم والتقنية يفرن القسم العلوم الإدارية

[azizmihrez@gmail.com](mailto:azizmihrez@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2025/9/9 - تاريخ المراجعة: 2025/9/10 - تاريخ القبول: 2025/9/25 - تاريخ النشر: 2025/10/10

### المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة أداء العاملين. تم إجراء الدراسة في الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين ومبتوري الأطراف. تم جمع البيانات باستخدام استبيان مقياس ليكرت، والذي وُزِعَ على 74 موظفًا، وتم استرجاع 52 استبيانًا. وللإجابة على أسئلة البحث، تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Smart-PLS). وتشير نتائج التحليل إلى أن الإدارة الإلكترونية، وتحديدًا من حيث كفاءة الموارد البشرية والبنية التحتية للاتصالات، تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، جودة الأداء.

### ABSTRACT

This study aims to highlight the importance of e-management in enhancing the quality of employee performance. The study was conducted at the General Authority for the Care of Families of Martyrs, Missing Persons, and Amputees. Data was collected using a Likert scale questionnaire, which was distributed to 74 employees, and 52 questionnaires were returned. To answer the research questions, the Partial Least Squares (Smart-PLS) method was used. The results of the analysis indicate that e-management, specifically in terms of human resource efficiency and communication infrastructure, negatively affects the job performance of employees at the General Authority for the Care of Families of Martyrs, Missing Persons, and Amputees.

### مقدمة

إن العالم في الوقت الحالي يشهد ثورة معلوماتية هائلة في كل مناحي الحياة، كانت محصلتها السيطرة على مؤسساته الإدارية سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وغير ذلك من المجالات، وتعيش المجتمعات البشرية عصر المعلومات الآن بسبب ثورة تكنولوجيا المعلومات وانفجار المعرفة بسبب شبكات الاتصالات الحديثة، خاصة بعد انتشار الأعمال الإلكترونية وشبكات الإنترنت وأنظمة المعلومات والاتصالات المحلية والدولية، وبدأت تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مما يساهم في ربط المواطنين بالمؤسسات الاجتماعية من جهة، وربط المؤسسات من خلال الآليات التكنولوجية الحديثة بعيداً عن المفاهيم الإدارية التقليدية التي ساهمت بدرجة كبيرة في انتشار الفساد الإداري والمالي.

إنه عالم المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الآن، وما نشاهده الآن من إنجازات عملية وعلمية في مختلف جوانب الحياة لها سبب رئيسي واحد مشترك وهو توفر المعلومات وأساليبها التقنية التي ساعدت في القضاء على عوائق الزمان والمكان التي تسمح

بالابتكار نحو مستقبل أفضل، وساهم التحول المعلوماتي في ضوء المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والفنية في تحقيق تغيير أساسي ونوعي في بيئة الأعمال العامة والخاصة كأداة حيوية وأحد موارد البيئة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، والميزة التنافسية لها وتطويرها وتعزيز جودة العمل وتنفيذ استراتيجيات العمل وإدارة العمليات بكفاءة في مختلف الأنشطة التي تمارسها المؤسسات على أرض الواقع.

وبذلك أصبحت الإدارة الإلكترونية مهمة وأساسية في نجاح وتطوير أي مؤسسة لتأدية وظائفها بشكل سهل وبسيط بعيدة عن جميع أنواع الفساد، وأيضاً لها القدرة على تقديم خدمات سريعة وكفاءة عالية للأفراد والمؤسسات، وكذلك مواكبة التطور الحاصل في نظم المعلومات الحديثة لتساهم في تقدم المؤسسات.

الإدارة الإلكترونية هي عملية إعادة هندسة أعمال الحكومة وعلاقتها من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويلها إلى صيغة إلكترونية. وتهدف إلى تقديم الخدمات الحكومية للأفراد والشركات بكفاءة عالية، وجعل الوصول إلى هذه الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومساءلة، وذلك لتلبية احتياجات المجتمع وتطلعاته. ويتحقق ذلك من خلال توفير خدمات عامة فعالة وعالية الجودة، وإنشاء تفاعل رقمي بين الأفراد والشركات والجهات الحكومية. (كافي، 2011، ص 55).

يُعدّ الأداء موضوعاً يحظى باهتمام معظم المؤسسات المرموقة التي تُعنى بأداء موظفيها. فمن خلال الأداء، تزدهر المؤسسات أو تفشل في تقديم خدمات عالية الجودة. ويُعتبر الأداء الجيد معياراً للمؤسسات التي تتفوق في عملها وتسعى جاهدةً للتطوير والتحسين، مع إيلاء اهتمام خاص لجودة هذا الأداء ومعالجة الظروف التي قد تؤدي إلى تدهوره. (النور، 2006، ص 14).

المقصود بتحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتعزيز المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والملائمة والاستخدام الأمثل لرأس المال. كما يتطلب تحسين الأداء إلى الموازنة بين مجموعة من العناصر، بما في ذلك الجودة والإنتاجية والتكنولوجيا والتكلفة. ويضمن هذا التوازن مراعاة توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويُطلق على هذا النهج المتكامل اسم "الإدارة الشاملة للتحسين". (ختو، أمينة، 2018، ص 50).

## 1. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات العديد من التحديات المتعلقة بتحسين أدائها، وسرعة إنجاز أعمالها، والأعمال الإدارية المتعثرة، مما أدى إلى انتظار الناس لساعات طويلة لإنهاء أعمالهم، مما كلفهم المزيد من الوقت والجهد والمال، وهذا يتطلب من الإدارة في أي مؤسسة من تحسين أدائها وتحقيق الكفاءة في بيئة تتميز بتقنيات وأنظمة معلومات متقدمة، ولا بد لها في ظل هذا التطور التكنولوجي من الانتقال من المعاملات التقليدية إلى المعاملات الإلكترونية، مما يعطي وقت تنفيذ قصير ودقة أكبر بالإضافة إلى رفع أداء الموظفين وتقليل الأخطاء الإدارية وتقليل المستويات الإدارية اللازمة لإتمام المعاملة.

وبناء على كل ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمحور بشكل رئيسي حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الدور العام للموظفين داخل المؤسسات نظراً للدور الاستراتيجي الذي تلعبه المعلومات في تشكيل القرارات الإدارية وإدارة العمليات.

## 2. أسئلة الدراسة

- 1- هل توجد علاقة إيجابية بين الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين في الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين؟
- 2- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين؟

### 3. فرضية الدراسة

بناء على المشكلة المطروحة تمت صياغة الفرضية التالية: للإدارة الإلكترونية دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين.

### 4. الدراسات السابقة و تطوير الفرضيات

#### 1.4 الإدارة الإلكترونية

جاء ظهور الادارة الإلكترونية نتيجة لتطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وتتمثل بداياته في انتشار استخدام أجهزة الكمبيوتر في الأنشطة التجارية منذ أواخر الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، عندما وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدام أجهزة الكمبيوتر من شأنه تسهيل إنجاز المهام وتوفير الجهد والوقت والموارد. (غالب، 2017، ص 49)

يقوم مفهوم الادارة الإلكترونية على استخدام أنظمة وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة الإنترنت، والذي يُعد السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية. ويتمثل الهدف من تطبيق الادارة الإلكترونية في المؤسسات في تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية أداؤها. (أحمد، 2009، ص 42)

تُعَدّ الادارة الإلكترونية إحدى ثمار التطورات التكنولوجية في العصر الحديث. فقد دفعت التطورات في مجال الاتصالات و اختراع تقنيات الاتصال المتطورة الدول والحكومات إلى التفكير جدياً في الاستفادة من إنجازات الثورة التكنولوجية من خلال استخدام أجهزة الحاسوب والإنترنت لإدارة الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين إلكترونياً. ويساهم ذلك بفعالية في حل العديد من المشاكل. وقد برزت الادارة الإلكترونية كاستجابة عملية لاستخدام تطبيقات الحاسوب في مجال الخدمات العامة لتطوير أساليب العمل التقليدية وتحويلها إلى أساليب أكثر مرونة وكفاءة. ويتطلب تطبيقها مجموعة من المتطلبات الأساسية لخلق بيئة مناسبة وضمان تحقيق الأهداف المرجوة. (كريمة، عمران، 2020، ص 28)

الإدارة الإلكترونية هي استخدام التكنولوجيا لأداء المهام وتسريع تنفيذها وإنشاء آلية متطورة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات والعلماء الآخرين. (الحسن، 2010، ص 44)

من أهم خصائص الإدارة الإلكترونية المراقبة المباشرة والشفافية، حيث أصبح من الممكن مراقبة مواقع العمل المختلفة من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية الموجهة نحو كل جزء من مواقعها الإدارية، بالإضافة إلى منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور. وبالتالي، تمتلك الإدارة هذه الأداة الموثوقة التي تمكنها من تقييم أنشطتها ومراقبة مواقعها بثقة تامة. (الحسن، 2010، ص 18)

تُعَدّ الإدارة الإلكترونية من أهم سمات تطبيقات الأعمال الإلكترونية، لا سيما بعد الانتشار الواسع للإنترنت واستخدامه في تغيير وتطوير أسس ومبادئ إدارة الأعمال. بل إنها أتاحت فرصاً لا حصر لها لاستكشاف مجالات جديدة باستمرار، بالإضافة إلى مزاياها العديدة، كالحفاظ على الميزة التنافسية، ومواكبة العولمة، وإضافة أنشطة جديدة إلى الأسواق الحالية والمستقبلية، وتجاوز الحدود الجغرافية. (رضوان، 2013، ص 19)

الإدارة الإلكترونية هي نظام تنظيمي ووظيفي مرن ومفتوح يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. لذلك، يُعتبر هذا النوع من الإدارة حزمة متكاملة من العمليات المترابطة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، بما يتوافق مع متطلبات التكيف مع تقنيات المعلومات واستخدامها الأمثل، بما في ذلك أجهزة الحاسوب وبرمجياته وشبكات الاتصال، والإدارة الفعالة

والذكية لبيانات المؤسسة ومعلوماتها ومواردها المعرفية. وبالتالي، يستحيل وضع الوظائف التقليدية للإدارة ضمن إطار أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات الحديثة، لأن هذه التقنيات أثرت بشكل جذري على محتوى وشكل وطبيعة العملية الإدارية نفسها. (الدعيلج 2011، ص 181).

من أهم سمات الإدارة الإلكترونية تطوير وتحسين الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل الإداري بما يتماشى مع أهدافها ، واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في تنفيذ مهام ووظائف الجهاز الإداري، وأتمتة جميع الأنشطة الإدارية وتحديثها باستمرار، وتبسيط إجراءات تنفيذها لضمان زيادة الكفاءة والفعالية، وتنمية رأس المال الفكري، والذي يتجسد في القدرة على استدامة نمو المعرفة وتوظيفها للاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف. (نجم 2009، ص 157).

تعتمد الإدارة الإلكترونية على مبدأ التغيير، وتعتمد على التخطيط قصير الأجل والمرونة في تعديل خططها وفقاً للتطورات الجديدة أو الظروف غير المتوقعة. (الحسن 2011، ص 80)

يعتمد التخطيط الإلكتروني بشكل أساسي على التخطيط الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية. وتتميز القرارات المتخذة باستخدام الأنظمة الإلكترونية في تخطيط الأعمال بشموليتها، حيث تخدم مختلف الأقسام والمستويات الإدارية داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، وفي ظل الثورة الرقمية، يعتمد هذا النوع من التخطيط على استخدام أنظمة معرفية حديثة مثل أنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة، وشبكات الذكاء الاصطناعي العصبية. كما يعتمد أيضاً على تبسيط أنظمة العمل وإجراءاته. (غنيم، 2004، ص 57).

يوفر تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية فوائد عديدة من النواحي الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. ومن بين مزاياها الإدارية تسهيل عملية التخطيط من خلال أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال التي توفرها الإدارة الإلكترونية لجميع الإدارات. (أبو مغايش 2004، ص 233)

تسهيل مراقبة وتتبع مختلف العمليات، والتقدم في تنفيذ القرارات، وتحديد مصادر الأخطاء؛ وتسهيل إدارة الموارد البشرية بجميع وظائفها، مثل تحديد احتياجات الموارد البشرية، والتطوير والتدريب، وتخطيط المسار الوظيفي، وغيرها. (الحسن، 2011، ص 171).

تتمثل المزايا في سهولة وسرعة الوصول إلى التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والمستفيدين، فضلاً عن سهولة إتمام معاملات المستفيدين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة نيابةً عن الإدارات الأخرى، وسهولة الحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها وتخزينها وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بنسخ احتياطية في مواقع خارج حدود المؤسسة، وهو ما يُعرف بنظام التعافي من الكوارث. (عامر، 2007، ص 35)

في ظل الإدارة الإلكترونية، أصبح دور القادة استشارياً بعد اختفاء الهيكل التنظيمي التقليدي القائم على الوحدات والإدارات، والتحول إلى التنظيم الإلكتروني القائم على فرق العمل، والانتقال من نظام التسلسل الهرمي الخطي للقيادة إلى وحدات مستقلة، ومن قائد واحد إلى هيكل متعدد القادة، ومن لوائح وسياسات مفصلة إلى سياسات مرنة وفرق ذاتية الإدارة، ومن سلطة مركزية إلى مراكز متعددة للسلطة، ومن التحكم في المعلومات وسريتها إلى الشفافية وإمكانية الوصول إلى المعلومات. (الضافي، 2006، ص 29).

تبسيط الإجراءات (من حيث الوقت والسرعة في التنفيذ) مما ينعكس إيجاباً على مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتسهيل التواصل بين الإدارات الداخلية والخارجية. (السالمي والسليطي، 2008، ص 37).

تستند فلسفة الحكومة الإلكترونية إلى المبدأ الأساسي الذي مفاده أن الحكومة هي مصدر الخدمات، وأن المواطنين والشركات والمؤسسات يُوصفون بأنهم عملاء أو مستفيدون يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات. (عليان، ربحي مصطفى، 2012، ص 16)

تعد الإدارة الإلكترونية شكل جديد من أشكال الإدارة إذ تمثل ثورة واسعة في عالم الإدارة وفي أساليبها وتطبيقاتها، وهي تسعى إلى تغيير مهم في طرق التعامل في سرعة تقديم الخدمات، وتحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمات، وبذلك سيتغير الكثير من المفاهيم التقليدية في علم الإدارة، وسيساعد في إنجاز المعاملات في وقت سريع وبسهولة أكثر وبطريقة منظمة في المنظمات وهو يشكل جزءاً هاماً من نظام الإدارة الإلكترونية الذي يهدف بالارتقاء بالخدمات التي تقدمها الإدارة.

لذلك، تُعدّ الإدارة الإلكترونية نتيجة للتقدم في مجالات التكنولوجيا والمعلومات، مما دفع الإدارات الحكومية وهيئات صنع القرار إلى تبني وسائل تكنولوجيا متطورة تساعدها على إنجاز مهامها الموكلة إليها على أكمل وجه. وعلى المستوى العالمي، تبرز المبادرة الأمريكية في مجال إدارة الحكومة الإلكترونية كمثال رائد في هذا المجال. (عاشور، ص 12).

#### 2.4 الأداء الوظيفي

يقصد بالأداء الوظيفي على أنها النتيجة النهائية لجميع العمليات التي تقوم بها المنظمة وتعتبر مرآتها، أو هي الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية. . (إسحق، 2012، ص 589)

وكما يمكن تعريفه بأنه محصلة تفاعل موارد المنظمة المادية والبشرية. (حوي، 2011، ص 54)

بالإضافة إلى أنه الأثر الإجمالي لجهود الفرد بقدراته وفهمه لدوره أو مهامه، ويشير إلى مدى الإنجاز وإتمام مكونات وظيفته. يُعدّ الأداء موضوعاً ذا أهمية بالغة لمعظم المؤسسات المتميزة، والتي تهتم بأداء موظفيها. تزدهر المؤسسات أو تتعثر بناءً على جودة خدماتها، ويُعدّ الأداء الجيد معياراً للمؤسسات التي تتفوق في عملها وتسعى جاهدة لتحقيق أداء أفضل. ويتضمن ذلك اهتمامها بجودة هذا الأداء ومعالجة الظروف التي قد تؤدي إلى تدهوره.. (كرم النور، 2016، ص 14 - 15).

يُعدّ الأداء الأساس الذي يُبنى عليه تقييم فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات، أهمها الإنتاجية، ومعنويات الموظفين، ومعدلات الغياب، ومدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وكفاءة وسرعة، والقدرة على الإبداع والابتكار، ودرجة الانضباط واحترام النظام، وأسلوب التعامل مع الموظفين، ومستوى التعاون مع فريق العمل، والمرونة، والقدرة على تنفيذ القرارات. (الشوابكة 2008، ص 44).

الأداء هو النتيجة التي يحققها الموظف عند أداء أي مهمة داخل المؤسسة. ويُعرّف الأداء أيضاً بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف وظيفته داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، يُعرّف أداء العمل بأنه تنفيذ الموظف للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه من قبل المؤسسة أو الجهة التي يرتبط بها عمله. وهو يشير إلى النتائج التي يحققها الموظف داخل المؤسسة. يشير مفهوم الأداء أيضاً إلى النتائج المحددة للسلوك؛ وبالتالي، فإن الأداء الإيجابي هو النتيجة المرغوبة والمحددة للسلوك، بينما الأداء السلبي هو النتيجة غير المرغوبة والمحددة للسلوك. يُعبّر عن الأداء أحياناً من حيث الفعالية والكفاءة. كما يُعرّف الأداء الإداري بأنه الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها الموظف أو المدير فيما يتعلق بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى، حتى وإن كان هناك عامل مشترك بينها. (هاينز 1998).

يشمل مفهوم الأداء معايير أخرى بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية، مثل معدلات دوران الموظفين، والحوادث، والتغيب، والتأخير. الموظف الجيد هو الذي يتمتع بإنتاجية عالية ويساهم أداؤه في الحد من المشاكل المتعلقة بالعمل، مثل الالتزام بالحضور المنتظم

وتقليل الحوادث. لذلك، يمكن القول إن الأداء المرضي يشمل مجموعة من المتغيرات، بما في ذلك أداء العمل بفعالية وكفاءة مع الحد الأدنى من المشاكل والعقبات والنتائج السلبية الناجمة عن سلوكه في العمل. (عباس وعلي، 1999).

على الرغم من المزايا العديدة لأداء العمل وأهميته في المؤسسات الاجتماعية، إلا أن بيئة العمل التنظيمية تواجه العديد من العقبات التي تؤثر بشكل كبير على الأداء والفعالية، وبالتالي على نتائج المنظمة، والتي لا يمكن تجاهلها. ومن أهم هذه العقبات البيروقراطية، التي تتميز بالتسلسل الهرمي الإداري المفرط وكثرة عدد الموظفين، مما يؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال، وتعطيل مصالح المستفيدين، وانعدام المرونة، والتردد في المشاركة في صنع القرار وحل المشكلات لمعالجة قضايا محددة. بالإضافة إلى ذلك، هناك مشكلة عدم ملاءمة بيئة العمل للموظفين. ويشمل ذلك توقعات المنظمة من الموظفين الجدد، مما يسبب لهم عدم الارتياح في بيئة العمل وينعكس في عدم قدرتهم على التكيف مع المشرفين أو الموظفين القدامى في المنظمة، فضلاً عن القلق والخوف من الفشل في الأداء. علاوة على ذلك، تميل بعض الأقسام إلى تجميع أعداد كبيرة من الموظفين في مكان واحد، مما يخلق جوًا من التنافسية بين الموظفين.. (كرم النور، 2016، ص 75-76)

يتحدد أداء الفرد بالعديد من العوامل المترابطة والمتداخلة. وإدارة الأفراد بفعالية، من الضروري فهم أهم العوامل والمحددات التي تشكل السلوك الذي سيظهره الفرد أثناء أداء مهامه الوظيفية. وقد سعى الباحثون في مجال الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد أهم هذه المحددات، وخلصوا إلى أن الأداء الفردي ينتج عن التفاعل بين القدرة على العمل والدافعية ودرجة الدعم التنظيمي. (سامي، 2009، ص 97).

يشير أداء العمل إلى كمية ونوعية الإنجازات التي يحققها الفرد أو المجموعة في العمل. (حمود واللوزي، 2008، ص 368).

من أهم عناصر الأداء الوظيفي معرفة متطلبات العمل، والتي تشمل المعرفة العامة والمهارات التقنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات ذات الصلة، وجودة العمل. وينعكس ذلك في مدى فهم الفرد لعمله، ودرجة رغبته ومهاراته وكفاءته وقدرته على تنظيم العمل وإنجازه دون أخطاء. كما يشمل أيضًا كمية العمل المنجز، أي مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في ظل ظروف العمل العادية، وسرعة الإنجاز، والمثابرة والثوقية، والتي تتضمن الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام ضمن الأطر الزمنية المحددة، ومدى حاجة الموظف إلى التوجيه والإرشاد من المشرفين. (السكران، 2004، ص 46)

يمثل تقييم الأداء وصفًا منظمًا لنقاط القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي، ويخدم غرضين رئيسيين في المؤسسات: تطوير أداء الموظفين في وظائفهم، وتزويد المديرين والموظفين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. لذا، تشير عملية تقييم الأداء إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الفرد أو المجموعة خلال فترة زمنية محددة، وتقييم الأداء لتحديد مدى التقدم في العمل، بهدف توفير أساس موضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعديد من سياسات الموارد البشرية في المنظمة. (المغربي، 2007، ص 167)

بعد وضع الإطار المفاهيمي لأداء الموظفين في الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمصابين (كما هو موضح في الشكل 1)، أصبح من الضروري اختبار النموذج في بيئة عملية واقعية. ولتحقيق هذا الهدف، تم صياغة فرضية أولية للتحقق من صحة النموذج وقوة العلاقات المقترحة. وقد تم تطوير هذه الفرضية بالاستناد إلى نتائج مراجعة الأدبيات السابقة. (كما هو مفصل في القسم السابق).

ولأغراض هذه الدراسة، تم عرض كل من أسئلة البحث والفرضية لتمكين القراء من فهم نطاق الدراسة بوضوح. في حين يتم تطوير الفرضية للإجابة على أسئلة البحث. وبعبارة أخرى، فإن أهداف البحث وأسئلة البحث والفرضية ذات صلة على النحو التالي:



شكل 1. الإطار النظري

## 5. منهجية البحث

استخدم في هذا البحث المنهج الكمي والطريقة المستخدمة هي المسح البحثي التجريبي. المنهج الكمي هو البحث الذي يتطابق مع المنهج الاستنتاجي الذي يتم فيه تحويل القضايا الشائعة إلى تفاصيل معينة بحيث يكون لهذا البحث أساس نظرية. ينقسم البحث الكمي إلى طريقتين: طرق البحث الوصفي والتوضيحي. البحث التوضيحي هو البحث الذي يهدف إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات مع المتغيرات الأخرى أو كيف يؤثر أحد المتغيرات على المتغير الآخر. (Kotler, et al., 2006)

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسعى إلى وصف وتقييم آثار الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين في الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والجرحي من وجهة نظر الموظفين أنفسهم. يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى المقارنة والتفسير والتقييم على أمل التوصل إلى استنتاجات معممة ذات مغزى تُثري المعرفة في هذا المجال. وقد شمل مجتمع الدراسة. جميع الموظفين العاملين بالهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين بحيث تتم الدراسة لمعرفة صفات وخصائص معينة حددها الباحث وذلك لدراستها واستخلاصها في الخاتمة، وتتكون عينة الدراسة من (52) موظف، والعينة تعتبر جزء من الخصائص والصفات التي يتميز بها المجتمع، وما تم الحصول عليه من العينة يمكن تطبيقه على مجتمع الدراسة. هناك بعض الخطوات لتحليل البيانات باستخدام المربع الأصغر الجزئي (SmartPLS4) إنهم يشكلون الإطار المفاهيمي، وتقدير نموذج القياس (النموذج الخارجي)، وتقدير النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي)، وتحديد مدى ملاءمة النموذج المناسب للإطار المفاهيمي الذي تم بناؤه.

### 1.5 جمع البيانات والعينة

في معالجة الإطار النظري للدراسة، اعتمد الباحث على مصادر البيانات الثانوية، بما في ذلك الكتب والمراجع ذات الصلة والأوراق البحثية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. أما بالنسبة للجانب التحليلي، فقد جمع الباحث البيانات من خلال استبيان كأداة البحث الرئيسية، والذي تم تصميمه خصيصاً لهذا الغرض وتوزيعه على (74) موظف، وتم استرجاع عدد (52) استبانة أي بنسبة 70.27%.

### 2.5 قياس المتغيرات

يعتمد التعريف العملي للمتغير على السمات التي يتم ملاحظتها بحيث يمكن تحديدها من خلال طريقة اعتماد البيانات وفقاً لهذا البحث، ويصف التعريف العملي كيف يمكن قياس متغير البحث من خلال العناصر الموجودة. التعريف المفاهيمي لمتغير البحث محدود لذا يمكن تفسيره بشكل مختلف عن ذلك المشار إليه في الدراسة (Hair et. al, 1998). لحصر المشكلات في هذا البحث، هناك حاجة إلى توفير تعريف عملي لكل متغير. يستخدم التعريف العملي لتحديد المتغيرات وقياسها من خلال صياغتها بشكل موجز وواضح، بحيث لا يسبب تفسيراً مختلفاً.

## 6. النتائج

### 1.6 الملفات الشخصية للمستجيبين

تم توزيع مجموع 74 استبياناً على موظفي الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين بمساعدة موظفي الموارد البشرية أو رئيس الإدارة. ومن بين 74 استبياناً تم توزيعها، تمت الإجابة على 52 استبياناً. وأخيراً، يمكن استخدام (52) فقط لأغراض التحليل. كان حجم العينة هذا (ن = 52) كافياً ومناسباً لتحليل هذه الدراسة على النحو الذي اقترحه (Andini et al. 2018, Orkaido Deyganto 2018). يصف هذا القسم ملخصاً لملف المشاركين في الاستطلاع والملف الشخصي الفردي كما هو ملخص في الجدول التالي (1). وقد استحوذ الملف الشخصي على التركيبة السكانية للمستجيب، والتي تشمل: العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، والخبرة العملية.

جدول 1 الخصائص الديموغرافية للمستجيبين

البيان	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 20	1.92%
	20 - 29	26.92%
	30 - 39	36.54%
	40 - 49	32.69%
	أكبر من 50	1.92%
	الاجمالي	52
الجنس	ذكر	28.85%
	انثى	71.15%
	الاجمالي	52
المستوى التعليمي	الثانوية وما يعادلها	5.76%
	جامعية	73.10%
	عليا	15.38%
	أخرى	5.76%
	الاجمالي	52
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	48.10%
	6-11 سنة	15.37%
	11-15 سنة	23.10%
	16-20 سنة	11.53%
	أكثر من 20 سنة	1.92%
	الاجمالي	52

ويوضح جدول الخصائص الديموغرافية للمستجيبين أنه من بين 52 مشاركاً في الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين، فإن 36.54% منهم تتراوح أعمارهم بين 30 - 39 سنة. ثاني أكبر المشاركين بناءً على الفئة العمرية، يمثل الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 عاماً نسبة مئوية قدرها 32.69%. علاوة على ذلك، هناك 26.92% ممن تتراوح أعمارهم



بين 20-29 سنة، و 1.92% الآخرين من المستجيبين أعمارهم تزيد عن 50 سنة، وتقل عن 20 سنة، كما يوضح الجدول أنه من بين 52 مشاركاً من موظفي الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين، الذين شاركوا في هذه الدراسة، كان 28.85% منهم ذكراً و 71.15% إناثاً. وهذا يعني أن عدد الموظفين الذكور في إدارة الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين أقل من عدد الإناث.

وكذلك فإن الجدول يوضح أنه من بين 52 مشاركاً من موظفي الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين الذين يشاركون في هذه الدراسة، 73.10% منهم لديهم شهادة جامعية، و 15.38% منهم لديهم شهادة عليا، بينما 5.76% يحملون الشهادة الثانوية وما يعادلها ومؤهلات أخرى.

وأيضاً يبين الجدول أنه من إجمالي عدد المشاركين 52، منهم 48.10%. منهم خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات و 23.10% منهم تتراوح مدة عملهم من 11-15 سنة، علاوة على ذلك، فإن 15.37% من المشاركين يعملون لمدة تتراوح بين 6-11 سنة، و 11.53% منهم يعملون لمدة تتراوح بين 16-20 سنة، بينما يعمل 1.92% الآخرون لمدة تفوق 20 سنة.

## 2.6 الإحصاء الوصفي للمتغيرات الكامنة

يقدم التحليل الوصفي توزيعاً تكرارياً يهدف إلى وصف اختيار المستجيبين عند إجراء استطلاع لاكتساب تصورات المستجيبين للإدارة الإلكترونية، وجودة أداء العاملين، وتوضيح المناقشة التالية مؤشر متغيرات الدراسة بناءً على إجابات المستجيبين، تم حساب الإحصائيات الوصفية للمتغيرات الكامنة للمتوسطات والانحرافات المعيارية والحد الأدنى إلى الحد الأقصى للدرجات. ويبين الجدول (2) الإحصائيات الوصفية للمتغيرات الكامنة.

وفقاً لارسون هول (2010)، فإن الانحراف المعياري الأصغر يكون أقرب إلى المتوسط، أما الانحراف المعياري الأكبر فهو أكثر انتشاراً. ويبين الملخص الرقمي أن الانحرافات المعيارية صغيرة جداً تساوي (1.00)، مما يشير إلى أن معظم القيم تقع في نطاق قريب من المتوسط (0.00)، مما يدل على تشابه رأي مجتمع الدراسة مع جودة أداء العاملين وأن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً معيارياً، ولهذا تتوزع القيم حول الصفر وتكون منتشرة بالتساوي في الاتجاهين، وهذا يجعل البيانات مثالية وتسمح بإجراء تحليلات موحدة وموثوقة.

### الجدول 2. الإحصاء الوصفي للمتغيرات الكامنة

الانحرافات المعيارية	المتوسط	الحد الأقصى	الحد الأدنى	ن	المتغيرات
1.000	0.000	1.974	-2.076	52	كفاءة الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية
1.000	0.000	1.844	-2.045	52	البنية التحتية للاتصالات في ظل الإدارة الإلكترونية
1.000	0.000	1.472	-3.348	52	الأداء الوظيفي

## 3.6 الصلاحية المتقاربة

يتم استخدام الصلاحية المتقاربة لتحديد ما إذا كان العنصر صالحاً أم لا في قياس المتغيرات الكامنة. تهدف الصلاحية المتقاربة لكل مؤشر إلى قياس المتغير الكامن المشار إليه بحجم عامل التحميل. يقال أن المؤشر صالح إذا كان عامل التحميل الخاص بالمؤشر موجباً وأكبر 0.6. تعد الصلاحية المتقاربة مقياساً حاسماً يشير إلى قياس العناصر؛ فهو يختبر صحة البنات. عرّف كل

من (Hair;2017 و Hult و Ringle و Sarstedt) الصلاحية المتقاربة بأنها "مدى ارتباط المقياس بشكل إيجابي مع المقاييس البديلة لنفس البنية".

وفقاً Hair (2017)، فإن المقاييس الأكثر شيوعاً للصلاحية المتقاربة هي الأحمال الخارجية لنموذج القياس العاكس ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، أيضاً، لإنشاء الاتساق الداخلي، يجب قياس الموثوقية المركبة (CR). يعرض الجدول 3 نتائج الصلاحية المتقاربة. ويبين قيم CR وAVE أعلى من قيم العتبة البالغة 0.70 و0.50، على التوالي، كما أوصى (Hair;2017 و Hult و Ringle و Sarstedt). باستثناء الأسئلة الثاني والرابع و العاشر الذين تم استبعادهم وكانت قيمهم في متوسط التباين أصغر من 0.6 وبذلك يكون المؤشر غير صالح في قياس المتغيرات الكامنة.

الجدول 3. صحة متقاربة

المتغيرات	العناصر	عامل التحميل	متوسط التباين AVE	الموثوقية المركبة CR
كفاءة الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية	ك. م 1	0.806	0.635	0.897
	ك. م 3	0.750		
	ك. م 5	0.800		
	ك. م 6	0.836		
	ك. م 7	0.789		
البنية التحتية للاتصالات في ظل الإدارة الإلكترونية	ب. ت 8	0.816	0.640	0.914
	ب. ت 9	0.782		
	ب. ت 11	0.829		
	ب. ت 12	0.737		
	ب. ت 13	0.827		
	ب. ت 14	0.806		
الأداء الوظيفي	د 15	0.872	0.718	0.947
	د 16	0.876		
	د 17	0.881		
	د 18	0.759		
	د 19	0.867		
	د 20	0.823		
	د 21	0.847		

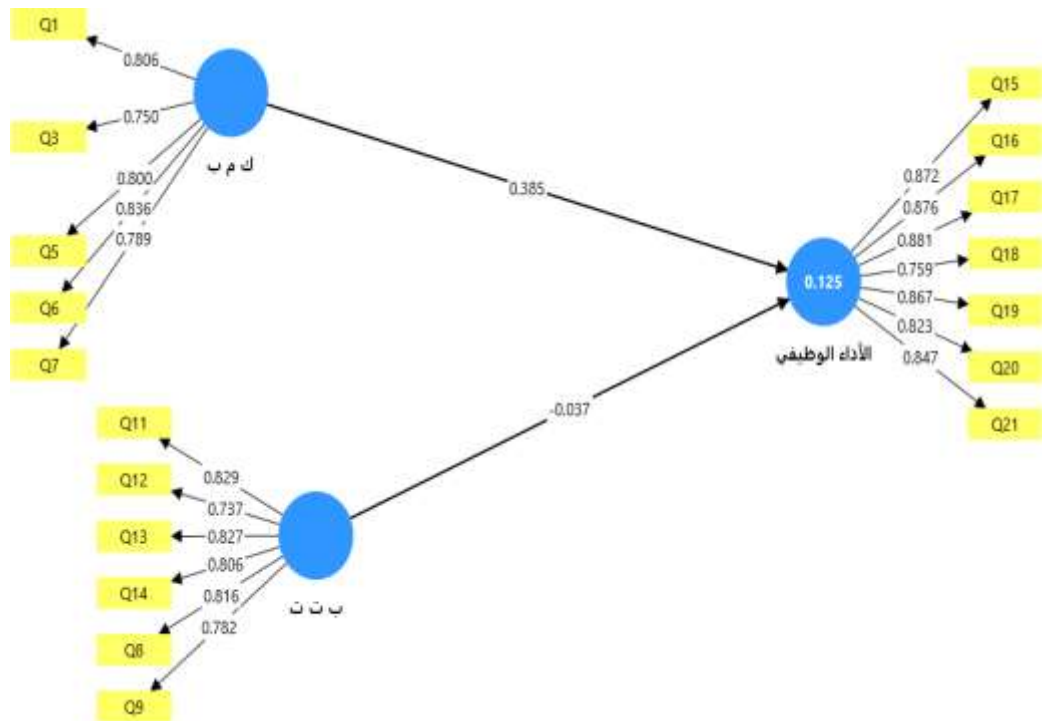
#### 4.6 صلاحية الخصوصية

يعد تقييم الصلاحية التمييزية ضرورياً للتأكد من أن البنية تختلف بشكل كبير عن التركيبات الأخرى تجريبياً بكلمات بسيطة، يجب أن يقيس البناء مشكلة أو ظاهرة فريدة (Sinkovics, 2009, Sarstedt, 2017). الطريقة الأكثر تحفظاً هي معيار (1981

(Fornell و Larcker) لقياس الصلاحية التمييزية. تم ذكر نتائج خوارزمية (Fornell و Larcker) من خوارزمية PLS من خلال متوسط التباين المستخرج (AVE) ومعاملات الارتباط بين التركيبات في الجدول 4. وبالتالي، فهي تضمن صحة التمييز.

#### جدول 4. الصلاحية التمييزية

المتغيرات	الأداء الوظيفي	البنية التحتية للاتصالات في ظل الإدارة الإلكترونية	كفاءة الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية
الأداء الوظيفي	0.847		
البنية التحتية للاتصالات في ظل الإدارة الإلكترونية	0.295	0.800	
كفاءة الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية	0.353	0.861	0.797



الشكل 2. معاملات المسار

#### 5.6 اختبار معامل المسار والافتراضات

تم الحصول على التقديرات باستخدام طريقة PLS-SEM لعلاقات النموذج الهيكلي. طبقت هذه الدراسة على مستويين اثنين من الأهمية لقبول أو رفض الفرضيات بناءً على إحصائية t والقيمة p، كما ذكر (Hair و Hult و Ringle و Sarstedt; 2017). القيم الحرجة شائعة الاستخدام للاختبارات ثنائية الطرف هي 1.65 (مستوى الأهمية = 10%)، و 1.96 (مستوى الأهمية = 5%)، و 2.57 (مستوى الأهمية = 1%). وبين الجدول 5 معاملات المسار وأهميتها. ويظهر من نتائج جدول اختبار معامل المسار والافتراضات أن الفرضيتان تظهران أن النتيجة في العلاقتان كان تأثيرهما سلبياً لموظفي الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين.

### جدول 5. معاملي المسار

الفرضيات	العلاقة	B	إحصاء T	قيمة P	النتائج
فرضية 1	كفاءة الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية - < الأداء الوظيفي	0.385***	1.832	0.067	رفض الفرضية
فرضية 2	البنية التحتية للاتصالات في ظل الإدارة الإلكترونية - < الأداء الوظيفي	-0.037***	0.171	0.864	رفض الفرضية

### 7. النتائج

من نتائج التحليل نجد أن الإدارة الإلكترونية سواءً في كفاءة الموارد البشرية والبنية التحتية للاتصالات لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي للموظفين في الهيئة العامة لرعاية أسر الشهداء والمفقودين والمبتورين، وتظهر الفرضيات التي أُصيغت في هذه الدراسة نتائج مختلفة لا تدعم الكثير من الدراسات في هذا المجال، لدى يجب على المؤسسة كيف ومتى يتم استخدام الإدارة الإلكترونية وجعلها متوافقة مع توقعات الموظفين والتي يمكن الاستفادة منها لرفع مستوى المؤسسة والوصول إلى تحقيق أهدافها، ويمكن أن تحدث التأثيرات نتيجة لعوامل عديدة، بدءاً من تدريب وتطوير العاملين، والاستراتيجيات التي تتسم بالوضوح والدقة وقابلية التنفيذ، ورفع كفاءة وأداء العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة أن نجاح عمل المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها يرتبط بكيفية تنفيذ الإدارة الإلكترونية بالطريقة الصحيحة والجيدة، كما يمكن ملاحظة ذلك من قدرة المؤسسة على وضع خطط واضحة في تدريب العاملين على كيفية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بدلاً عن الإدارة التقليدية، والحيلولة دون وقوع أخطاء وفقاً للإمكانيات والموارد المتاحة داخل المؤسسة ويساعد هذا على تحسين أداء العمل، وتعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم الأقسام داخل المؤسسات نظراً لدورها الهام في التأثير بشكل إيجابي على العمل داخل المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، ومن المرغوب فيه أن تركز الجهود البحثية المستقبلية على تحديد العوامل الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والثقافية الأخرى التي قد تؤثر على تحسين الاداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات. علاوة على ذلك، يجب على الباحثين في المستقبل استغلال إمكانيات إجراء المزيد من الأبحاث حول العوامل التي تسهم في العمل على تحسين الأداء باستخدام أساليب مختلفة تتكون من البحث النوعي والكمي.

### المراجع العربية

1. أبو مغايب، يحيى محمد علي، 2004، الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
2. أحمد، محمد سمير، 2009، الإدارة الإلكترونية، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص42.
3. إسحق، أثير حسو، 2012، دور الذكاء الصناعي في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، وقائع المؤتمر العلمي الثاني للكلية التقنية الإدارية- بغداد، 28-29/11.
4. الحسن، حسين محمد، 2011، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

5. الحسن محمد أحمد، 2010، الإدارة الإلكترونية المفاهيم-السمات-العناصر "دراسة وثائقية". ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عاملنا المعاصر طرابلس.
6. حمود، خضير واللوزي، موسى سلامة، 2008، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
7. حوي، أيمن عسكر، 2011، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد، مجلة دراسات إدارية، العدد الثامن، المجلد الرابع.
8. ختو، أمينة، 2018، بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
9. الدعليج، فوزية عبدالعزيز، 2011، الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، جدة.
10. رضوان، محمود، 2013، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
11. السالمي، علاء عبدالرازق والسليطي، خالد إبراهيم، 2008، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل.
12. السكران، ناصر محمد، 2004، المناخ التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
13. سميع، زيد صالح، 2009، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.
14. الشوابكة، خالد محمد، 2008، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
15. عاشور، عبد الكريم، 2010، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية قسنطينة.
16. عامر، طارق، 2007، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع.
17. عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسين، 1999، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
18. عليان، ربحي مصطفى، 2012، البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
19. غالب، ياسين سعد، 2017، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
20. غنيم، أحمد محمد، 2004، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة، المكتبة العصرية.
21. كافي، مصطفى يوسف، 2011، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق.
22. كريمة، عمران، 2020، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة انيل درجة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهدي.
23. كرم النور، ريام هاشم، 2016، كفاءة الأداء لمؤسسة الشهداء ودائرة الرعاية الاجتماعية، جامعة بغداد، كلية الآداب، قسم الاجتماع، (رسالة ماجستير غير منشورة).
24. نجم، عبود نجم، 2009، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمجالات، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

25. ماري هاينز ، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال – ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ 1998 معهد الإدارة العامة ، مسقط.

#### المراجع الأجنبية

1. Hair, Et. al. 1998, Multivariate Data Analysis, 5th Edition, Upper Sadle River, New Jersey, .

Prentice Hall International Inc.

2. Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, 2006, Marketing Management, Pearson Education Inc. .