

علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

دراسة وصفية تحليلية

رسالة ماجستير

إعداد الطالب

منير عبدالله عثمان الطائش

رقم التسجيل : 14711029



قسم الإدارة الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج

2016م

## موافقة المشرف

بعد الاطلاع على رسالة الماجستير التي أعدها الطالب :

الاسم : منير عبدالله عثمان الطائش

رقم التسجيل : 14711029

العنوان : علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة

وصفية تحليلية

وافق المشرف على تقديمها إلى مجلس المناقشة .

مالانج ، \_\_\_\_\_

المشرف الأول ،

الدكتور منير العابدين

رقم التوظيف : 197201062005011001

مالانج ، \_\_\_\_\_

المشرف الثاني ،

الدكتور نور أسناوي

رقم التوظيف : 19711211999031003

## الاعتماد

رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الدكتور شمس الهادي

رقم التوظيف : 1966082519940310

## الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير تحت العنوان : علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية  
بالأداء الوظيفي، التي أعدها الطالب :

الاسم : منير عبدالله عثمان الطائش

رقم التسجيل : 14711029

قد دافع الطالب عن هذه الرسالة أمام مجلس المناقشة ويقر قبولها شرطا للحصول  
على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية ، وذلك في يوم الأربعاء ، بتاريخ 20 يوليو  
2016م.

ويتكون مجلس المناقشة من السادة المحترمين :

الدكتور عبدالملك كريم الله رئيسا مناقشا

رقم التوظيف : 19760616205011005

الدكتور ولدانا وركاد بناتا مناقشا أساسيا

رقم التوظيف : 197003191998031001

الدكتور منير العابدين مشرفا مناقشا

رقم التوظيف : 197201062005011001

الدكتور نور أسناوي مشرفا مناقشا

رقم التوظيف : 19711211999031003

اعتماد

مدير الدراسات العليا

الأستاذ الدكتور بحر الدين

رقم التوظيف : 195612311983031032

## إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه ، وبياناتي كالاتي :

الاسم : منير عبدالله عثمان الطائش

رقم التسجيل : 14711029

العنوان : علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط للحصول علي درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من إبداع غيري أو تأليف الآخر. وإذا ادعى أحد من تأليفه وتبين أنها فعلا ليست من بحثي فأنا أتحمل المسؤولية علي ذلك، ولن تكون المسؤولية علي المشرف أو علي كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

هذا، وحررت هذا الإقرار بناء علي رغبتني الخاصة ولم يجبرني أحد علي ذلك .

مالانج، 2016م

الطالب المقر

منير عبدالله عثمان الطائش

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ  
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

سورة المجادلة الآية (11)

إهداء

إلى والدي ووالدي الكريمين  
إلى زوجتي وأبنائي قرّة عيني  
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء  
إلى أصدقائي جميعاً  
إلى كل من وقف معي خلال هذه المرحلة  
أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

## مستخلص البحث

منير عبدالله عثمان الطائش، 2016م، عنوان البحث: علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع ، دراسة وصفية تحليلية رسالة ماجستير مقدمة لكلية الدراسات العليا قسم الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

المشرف الأول: الدكتور منير العابدين \_ المشرف الثاني: الدكتور نور أسناوي .

### هدفت الدراسة إلي :

التعرف على أهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة بناء المجتمع ، ثم التعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين أداء الوظيفي في ظل تفعيل الثقافة التنظيمية ثم دراسة عناصر الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية وعلاقتهم بالأداء الوظيفي .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة علي عينة مكونة من (112) من الإداريين والأكاديميين ، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات ومنها ، معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد .

وخلصت الدراسة إلي نتائج من أهمها :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع .
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع .

## ABSTRAK

Mounir Abdalla Othman Etayesh, 2016. ***Hubungan E-Manajemen dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai di Perusahaan Pembangunan Masyarakat (Studi Deskriptif Analisis)***, Tesis. Jurusan Manajemen Islam, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Dr. Munirul Abidin. Pembimbing II : Dr. Nur Asnawi

**Kata Kunci :** E-Manajemen, Budaya Organisasi, Kinerja, Pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui beberapa penyebab yang mengarah kepada peningkatan kinerja pegawai melalui penerapan E-Manajemen di perusahaan pembangunan masyarakat, mengetahui beberapa metode managerial yang berkontribusi dalam peningkatan kinerja pegawai melalui pelaksanaan budaya organisasi, mempelajari beberapa unsur E-Manajemen dan budaya organisasi serta hubungan keduanya dengan kinerja pegawai.

Untuk mewujudkan tujuan dari penelitian ini, peneliti menggunakan angket sebagai alat utama dalam pengumpulan data, sampel penelitian ini berjumlah 112 orang; terdiri dari kalangan pegawai kantor dan akademisi. Peneliti menggunakan metode deskriptif analisis, dan menggunakan beberapa metode statistik untuk menguji beberapa hipotesis, antara lain: uji korelasi Pearson, uji reabilitas Alfa Krunch dan uji regresi linier sederhana dan regresi linier ganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa :

1. Ada hubungan yang signifikan antara E-Manajemen dengan kinerja pegawai di perusahaan pembangunan masyarakat.
2. Ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai di perusahaan pembangunan masyarakat.
3. Ada hubungan yang signifikan antara E-Manajemen dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai di perusahaan pembangunan masyarakat.

## ABSTRACT

Mounir Abdalla Othman Etayesh, 2016. *The Correlation between E-Management and Organizational Culture with Employees' Performances in Society Development Corporation (Analysis Descriptive study)*. Thesis. Islamic Management Department of Postgraduate Program in Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang. Advisor I: Dr. Munirul Abidin. Advisor II : Dr. Nur Asnawi

**Keywords :** E-Management, Organizational Culture, Performance, Employee.

This research aims to know some causes which lead to the increasing of employees' performances through the application of E-Management in Society Development Corporation, know some managerial methods which contributes in the increasing of employees' performances through the implementation of organizational culture, study some of the E-Management aspects and organizational culture and the correlation between both and the employees' performances.

This research uses questionnaire as the main data collection, the sample are 112 people of office employees and academicians. The researcher uses analysis descriptive method and some statistic methods to test some hypotheses, they are: Pearson Correlation testing, Alfa Krunch Reliability testing and simple linier regression and multiple linier regression testing.

The result shows that :

1. There is a significant correlation between E-Management and the employees' performances in Society Development Corporation.
2. There is a significant correlation between organizational culture and employees' performances in Society Development Corporation.
3. There is a significant correlation between E-Management and organizational culture in Society Development Corporation.

## كلمة الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلي آله وأصحابه أجمعين، وبعد .

يسر الباحث إنهاء كتابة هذه الرسالة العلمية، وهنا يريد الباحث أن يقدم من صميم قلبه العميق أجزل الشكر وأثنى التقدير لمن قد ساهم وساعده علي كتابة هذه الرسالة، وهم :

1. البرفيسور الدكتور موجيا راهرجو ، مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج .
  2. البرفيسور الدكتور بحرالدين ، مدير الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج .
  3. الدكتور شمس الدين ، رئيس قسم الإدارة الإسلامية جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
  4. الدكتور منير العابدين بصفته مشرف الأول . والدكتور نور أسناوي بصفته مشرف الثاني.
  5. جميع الأساتذة في الدراسات العليا المحترمين، والأصدقاء ومن لا يستطيع الباحث أن يذكرهم جميعا هنا.
- هذا، والله أسأل أن تكون أعمالهم مقبولة ومثابة، وتكون رسالة الماجستير هذه نافعة ومفيدة للعباد والبلاد، آمين.

الباحث

## محتويات البحث

| الصفحة                     | موضوع                           |
|----------------------------|---------------------------------|
| أ                          | صفحة الموضوع                    |
| ب                          | موافقة المشرف                   |
| ج                          | موافقة لجنة المناقشة            |
| د                          | إقرار الطالب                    |
| هـ                         | الاستهلال                       |
| و                          | الإهداء                         |
| ز                          | مستخلص البحث                    |
| ح                          | مستخلص البحث باللغة الإندونيسية |
| ط                          | مستخلص البحث باللغة الإنجليزية  |
| ي                          | كلمة الشكر والتقدير             |
| ك                          | محتويات البحث                   |
| م                          | قائمة الجداول                   |
| ن                          | قائمة الرسوم البيانية           |
| ن                          | قائمة الملاحق                   |
| الباب الأول : الإطار العام |                                 |
| 2                          | خلفية البحث                     |
| 6                          | أسئلة البحث                     |
| 6                          | أهداف البحث                     |
| 6                          | أهمية البحث                     |
| 7                          | فروض البحث                      |
| 8                          | حدود البحث                      |

|                                           |                                                                 |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 8                                         | مصطلحات البحث .....                                             |
| 9                                         | نموذج البحث .....                                               |
| 10                                        | الدراسات السابقة .....                                          |
| <b>الباب الثاني : الإطار النظري</b>       |                                                                 |
| 19                                        | <b>الفصل الأول : الإدارة الالكترونية</b> .....                  |
| 19                                        | المبحث الأول : مفهوم ونشأة ونظرية الإدارة الالكترونية .....     |
| 24                                        | المبحث الثاني : عناصر وفوائد الإدارة الالكترونية وأهدافها ..... |
| 29                                        | المبحث الثالث : معوقات الإدارة الالكترونية .....                |
| 35                                        | <b>الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية</b> .....                   |
| 35                                        | المبحث الأول : مفهوم ونظريات الثقافة التنظيمية .....            |
| 39                                        | المبحث الثاني : عناصر الثقافة التنظيمية .....                   |
| 41                                        | المبحث الثالث : مصادر الثقافة التنظيمية ووظائفها .....          |
| 44                                        | <b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي</b> .....                      |
| 44                                        | المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي .....                       |
| 49                                        | المبحث الثاني : عناصر وعوامل الأداء الوظيفي .....               |
| 51                                        | المبحث الثالث : تقييم الأداء الوظيفي .....                      |
| <b>الباب الثالث : منهجية البحث</b>        |                                                                 |
| 56                                        | مدخل البحث ومنهجه .....                                         |
| 57                                        | مجتمع البحث والعينة .....                                       |
| 58                                        | أسلوب جمع البيانات .....                                        |
| 63                                        | أسلوب تحليل البيانات .....                                      |
| <b>الباب الرابع : عرض وتحليل البيانات</b> |                                                                 |
| 67                                        | <b>الفصل الأول : التعريف بالمؤسسة وبناء المجتمع</b> .....       |

|           |                                                            |
|-----------|------------------------------------------------------------|
| 71.....   | الفصل الثاني : اختبار أداة جمع البيانات الدراسة الاستبيان  |
| 78.....   | الفصل الثالث : الإحصاء التحليلي الوصفي لبيانات الدراسة     |
| 89.....   | الفصل الرابع : الإحصاء التحليلي الاستدلالي لبيانات الدراسة |
|           | <b>الباب الخامس : مناقشة البيانات</b>                      |
| 104 ..... | الفصل الأول : مناقشة نتائج التحليل الوصفي                  |
| 116 ..... | الفصل الثاني : مناقشة بيانات الفرضية الأولى                |
| 119 ..... | الفصل الثالث : مناقشة بيانات الفرضية الثانية               |
| 124 ..... | الفصل الرابع : مناقشة بيانات الفرضية الثالثة               |
|           | <b>الباب السادس : نتائج وتوصيات البحث</b>                  |
| 125 ..... | النتائج من الدراسة                                         |
| 126 ..... | التوصيات من الدراسة                                        |
|           | <b>قائمة الجداول</b>                                       |
| 54.....   | الجدول رقم (1) معايير التقييم                              |
| 59.....   | الجدول رقم (2) مقياس الاستبيان                             |
| 61.....   | الجدول رقم (3) الاستبيان                                   |
| 65.....   | الجدول رقم (4) بيان اختبار الانحدار الخطي المتعدد          |
| 72.....   | الجدول رقم (5) احتساب صدق المتغير المستقل الأول            |
| 73.....   | الجدول رقم (6) احتساب صدق المتغير المستقل الثاني           |
| 74.....   | الجدول رقم (7) احتساب صدق المتغير التابع                   |
| 76 .....  | الجدول رقم (8-9) نتيجة ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان        |
| 79 .....  | الجدول رقم (10) حدود فئات مقياس ليكرت الخماسي              |
| 80.....   | الجدول رقم (11) تحليل فقرات المتغير المستقل الأول          |
| 83.....   | الجدول رقم (12) تحليل فقرات المتغير المستقل الثاني         |

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| الجدول رقم (13) تحليل فقرات المتغير التابع .....  | 86  |
| الجدول رقم (14) الاختبار الكلاسيكي .....          | 89  |
| الجدول رقم (15) نتيجة تحليل الفرضية الأولى .....  | 97  |
| الجدول رقم (16) نتيجة تحليل الفرضية الثانية ..... | 99  |
| الجدول رقم (15) نتيجة تحليل الفرضية الثالثة ..... | 101 |

### قائمة الرسوم البيانية

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| شكل رقم (1) نموذج البحث .....                                    | 9   |
| شكل رقم (2) المتوسط الحسابي لإجابات المتغير المستقل الأول .....  | 82  |
| شكل رقم (3) المتوسط الحسابي لإجابات المتغير المستقل الثاني ..... | 85  |
| شكل رقم (4) المتوسط الحسابي لإجابات المتغير التابع .....         | 88  |
| شكل رقم (5) تحقيق التوزيع الطبيعي للبيانات (Y)(X1) .....         | 91  |
| شكل رقم (6) تحقيق التوزيع الطبيعي للبيانات (Y)(X2) .....         | 91  |
| شكل رقم (7) تحقيق التوزيع الطبيعي للبيانات (Y)(X2,X1) .....      | 92  |
| شكل رقم (8) تحقيق من شكل انتشار البيانات (Y)(X1) .....           | 93  |
| شكل رقم (9) تحقيق من شكل انتشار البيانات (Y)(X2) .....           | 93  |
| شكل رقم (10) تحقيق من شكل انتشار البيانات (Y)(X2,X1) .....       | 94  |
| شكل رقم (11) نموذج البحث معامل الانحدار الخطي الأول .....        | 98  |
| شكل رقم (12) نموذج البحث معامل الانحدار الخطي الثانية .....      | 100 |
| شكل رقم (13) نموذج البحث معامل الانحدار الخطي الثالثة .....      | 102 |

### قائمة الملاحق

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| الاستبيان في صورتها النهائية .....        | 139 |
| نتيجة بيرسون للمتغير المستقل الأول .....  | 142 |
| نتيجة بيرسون للمتغير المستقل الثاني ..... | 143 |

|          |                                           |
|----------|-------------------------------------------|
| 144..... | نتيجة بيرسون للمتغير التابع               |
| 145..... | نتيجة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الأول  |
| 146..... | نتيجة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الثاني |
| 147..... | نتيجة ألفا كرونباخ للمتغير التابع         |
| 148..... | نتيجة ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات        |
| 149..... | نتيجة الفرضية الأولى                      |
| 150..... | نتيجة الفرضية الثانية                     |
| 151..... | نتيجة الفرضية الثالثة                     |
| 152..... | نتيجة التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة    |

## الباب الأول

### الإطار العام والدراسات السابقة

أ\_ خلفية البحث

ب\_ أسئلة البحث

ج\_ أهداف البحث

د\_ أهمية البحث

هـ\_ فروض البحث

و\_ حدود البحث

ز\_ مصطلحات البحث

ح\_ نموذج البحث

ط\_ الدراسات السابقة



## أ\_ خلفية البحث

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها العصر الحديث كالعولمة التي تتسم بسرعة التغير والتطور في مفهوم الإدارة إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانه لها لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط ، وفي ظل هذه التغيرات المتزايدة برزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في الإدارة وأثر ذلك على الأداء الوظيفي من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات وتأثير الثقافة التنظيمية في الإدارة ، إن حقيقة قيام الأمم وقدرتها على النهوض يعتمد أساسا على التغير ونتيجة لهذا التغير والتطوير ومواكبة كل المستجدات الحضارية مما أدى إلى اهتمام كبير في عمليات إصلاح الإدارة في معظم دول العالم ونالت الإدارة الإلكترونية اهتمام منقطع النظير إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر تكنولوجيا المعلومات باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة ولقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات طفرة حقيقية في أساليب أداء الوظيفي من ناحية سرعة وكفاءة ودقة إنجاز العمل بصورة جعلت العالم ينمو بسرعة غير مسبوقة لمواكبة التطورات الدولية والمحلية .

تعتبر التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة على نمو المتسارع للمجتمعات وتطورها في شتى مجالات الحياة ، وقد أصبحت من أهم العوامل بعد العامل البشري التي يقاس بها التقدم في عالم اليوم ، ولذا لا ينبغي أن تمر علينا فرص الثورة المعلوماتية والتطورات التكنولوجية دون أن نستفيد منها وأن نطوعها لخدمة أغراضنا ، سيما بعد ما أثبتت نجاح كبير في الدول التي طبقتها ، وتقديمها إسهامات وخدمات ساهمت بشكل كبير في تحقيق فاعل وكفاء لأهداف الإدارة ، وإعداد إدارات تستطيع التعامل والتفاعل مع متغيرات العصر بكل إيجابية .<sup>(1)</sup>

(1) محمد ، محمد الهادي . التطور الحديثة لنظم المعلومات المبنية علي الكمبيوتر . دار الشروق. القاهرة . ص 24 . 1993م

في إطار سعي المؤسسات الحكومية في تطوير العمل الإداري لرفع من الخدمات وتحسين الأداء الوظيفي والإسراع في تقديمها للمستفيدين كان لزاما على المؤسسات البدء في عملية التغيير وتطوير العمليات الإدارية وذلك من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تسيير العمل الإداري والانتقال من العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني من أجل الرفع من مستوى الأداء الوظيفي والسرعة في إنجاز المعاملات وتعمل على تفعيل الثقافة التنظيمية من خلال استخدام التكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل<sup>(2)</sup>.

إن موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية مثل أي منظمة أخرى تقوم علي السلوك والقيم والاتصال والاتجاهات والتصرفات والعوامل الاجتماعية التي تعمل لتوجيه تصرفات العاملين في المؤسسات التعليمية فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية ، وأي تطوير أو رفع لكفاءة الأداء وجودة المعلومات سواء تم بأسلوب إدارة حديثة أم بأسلوب آخر سيتطلب إحداث في قواعد السلوك أو القيم والتصرفات التنظيمية لجميع العاملين ، وهذا لن يعني بتوفير الحرية الفردية والفكرية وإنما يعني وضع قواعد لتحسين الأداء الوظيفي<sup>(3)</sup>.

قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير نحو تطبيق ما هو جديد ، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير والتطوير أمر مفروض عليهم ، ولم يشاركوا فيه ، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذو تأثير في المنظمة يكون سلبي ، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشتركون فيه كل المرؤوسين بفاعلية من أول مراحل التخطيط له حتى إنجاز آخر مراحل التخطيط ، ومن هنا تنعكس

<sup>(2)</sup> مكاوي ، حسن عماد . تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات . الدار المصرية اللبنانية الطبعة الثانية . القاهرة . ص 32  
1997م

<sup>(3)</sup> الترتوري ، محمد عوض . جويحان ، عرفات . إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان الأردن . ص 127 . 2010م

الثقافة التنظيمية إيجابية علي عملية التغيير وتكون مشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.<sup>(4)</sup>

وكما أكدت دراسة بحش بأن النجاح أو الفشل في تطبيق الإدارة الالكترونية قد يعتمد علي الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ، أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تعد معياراً للحكم علي قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد وكما أنها تعكس قدرة المنظمة علي التكيف مع الأساليب والممارسات وذلك يتطلب إعادة بناء وتشكيل لثقافة المنظمة وحيث إن قبول أو رفض ذلك يعتمد علي قيم ومعتقدات العاملين في المنظمة .<sup>(5)</sup>

من هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل من أجل التحول الناجح الذي يتم على أساس التخلي عن إجراءات العمل التقليدية ، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات لأنه الثقافة التنظيمية لها تأثير ينعكس إيجابي على المنظمة والفعالية والسلوك الأداء الوظيفي ، إذا لم يكون هناك اهتمام بالثقافة التنظيمية فإن ذلك سيقود إلى العديد من صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء الوظيفي للمنظمة.

إن هدف الباحث من دراسة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية وتحليل عناصرهم يساعد على فهم أفضل لعملية التغيير من أجل العمل علي استثمار الفضل لتكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير عمل المؤسسات ، وقبل البدء في التوسع لتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب بحث ودراسة العديد من التحديات والقضايا التي تفرضها طبيعة العمل

<sup>(4)</sup> العاجز ، إيهاب فاروق . دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية .دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم .

رسالة ماجستير .الجامعة الإسلامية غزة .ص 17 . 2011م

<sup>(5)</sup> بحش ، فوزية . الإدارة الالكترونية في كليات التربية للبنات في ضوء التحولات المعاصرة . رسالة ماجستير . كلية التربية . المملكة العربية السعودية . 2007م

من أجل تحليل بيئة العمل لمعرفة كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة معينة والعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي .

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة إن الإدارة التقليدية لم تعد قادرة علي الاستجابة للمتطلبات العصر وسرعة التغيير فيه ، فقد أصبحت عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية أمراً حتمياً ومطلب لكل المؤسسات والمنظمات وخاصة التعليمية منها ، ولأن الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية تعتبر مدخلا مهم لتطوير الإدارة التعليمية من أجل العمل علي الاستثمار الأمثل للجهد والوقت والمال وتحقيق أفضل الخدمات من خلال توفيرها منظومة تعمل علي أرضا المستفيدين من خدماتها في غاية من الدقة ، وعلي الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بعناصرهم المختلفة والدراسات التي تناولت تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات والمؤسسات فإنه في حدود معرفة الباحث لم يتم العثور علي أي دراسة أو بحث تناول توضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية مجتمعتين وأثرهم علي الأداء الوظيفي .

ومن هنا هدفه الدراسة الحالية إلى التعرف على أهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية ، ثم التعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين أداء الوظيفي في ظل تفعيل الثقافة التنظيمية وعليه فسوف تركز هذه الدراسة على دراسة عناصر الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية وعلاقتهم بالأداء الوظيفي .

لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

هل يوجد علاقة بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية معاً وتأثيرهم علي الأداء الوظيفي ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية .

## ب\_ أسئلة البحث

السؤال الأول :- هل يوجد علاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي ؟

السؤال الثالث :- هل يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ؟

السؤال الثالث :- هل الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً تؤثر علي الأداء الوظيفي؟

## ج\_ أهداف البحث

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي ما يلي :

- 1- التعرف على العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي .
- 2- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .
- 3- ثم التعرف علي مدى تأثير الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً علي الأداء الوظيفي .

## د\_ أهمية البحث

أ- الأهمية النظرية :

تعتبر هذه الدراسة مهمة من الناحية النظرية لأنها تتناول موضوع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي وعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي بمؤسسات التعليمية وهذا الموضوع ذات أهمية نظرية للباحثين في المجال التطوير وتحسين الأداء الوظيفي .

تكمن أهمية الدراسة من ناحية النظرية في ربطها بين متغيرات الإدارة الثلاث مع الإشارة إلى أن التغيير هو المحور الأساسي فيها ، كما يمكن أن تقود هذه الدراسة إلى توجيه الأنظار إلى دراسات أكثر تفصيلا في مجال تطوير العمل الإداري.

#### ب- الأهمية التطبيقية :

تكمن أهمية الدراسة العلمية في معرفة العلاقة بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ، من خلال نتائج الدراسة التي يمكن الوصول لها وإعطاء صورة واضحة للقيادة العليا من أجل الاستفادة منه في تغيير الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وعلاقتها في تحسين الأداء الوظيفي وعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي من أجل العمل علي الرفع من مستوى جودة أداء الوظيفي .

#### هـ- فروض البحث

##### الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي .

##### الفرضية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .

##### الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي .

## و- حدود البحث

1- الحدود الموضوعية : موضوع الدراسة الحالية هو دراسة وتحليل العلاقة بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي .

2- الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة في نهاية الفصل الدراسي الثالث للعام (2016م)

## ز- مصطلحات البحث

1- الإدارة الالكترونية

هي الانتقال من تقديم الخدمات والمعاملات الإدارية من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني متطور .<sup>(6)</sup>

2- تكنولوجيا المعلومات

هي مصطلح يطلق علي جميع ما يتصل بمعدات الاتصالات والبرمجيات وهو يهتم بإدارة المعلومات ومعالجة البيانات في المؤسسات .<sup>(7)</sup>

3- الأداء الوظيفي

بأنه تنفيذ العاملين لمسئولياتهم وإعمالهم التي تم تكليفهم بها من قبل المنظمة أو المؤسسة التي ترتبط بها وظائفهم .<sup>(8)</sup>

<sup>(6)</sup> مرجان ، أحمد . دور الإدارة العامة الإلكترونية والإدارة المحلية في الارتقاء بالخدمات الجماهيرية. دراسة مقارنة . دار النهضة العربية. القاهرة . ص 67 . 2006م

<sup>(7)</sup> محمد ، محمد الهادي . التعليم الإلكتروني عبر شبكة الانترنت. الدار المصرية القاهرة . ص 32 . 2005م

<sup>(8)</sup> راوية ، محمد . إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية). الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع . القاهرة . ص 210 . 2001م

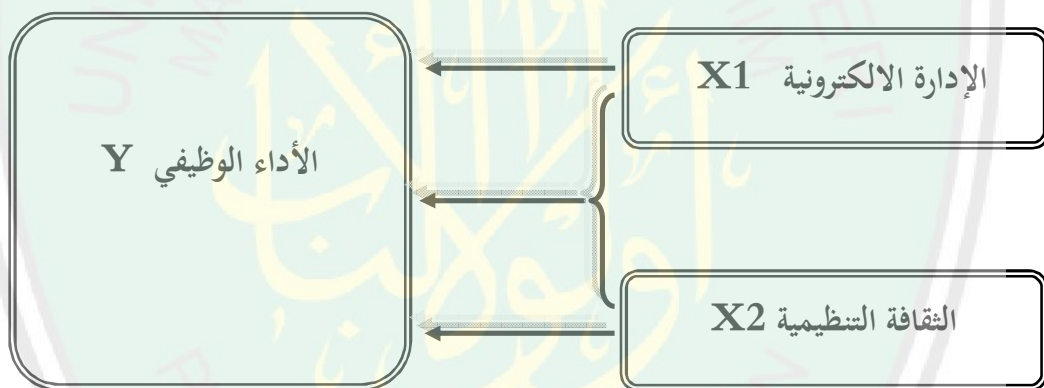
#### 4- الثقافة التنظيمية

بأنها عبارة عن مجموعة القيم والتوقعات والاعتقادات وأنماط سلوكية تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة بين أعضاء التنظيم وحول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من أعضاء فيه .<sup>(9)</sup>

#### ح- نموذج البحث

يمكن توضيح نموذج البحث علي الشكل التالي :

شكل رقم (1) نموذج البحث من إعداد الباحث



#### متغيرات البحث

1- المتغير المستقل الأول: الإدارة الالكترونية

2- المتغير المستقل الثاني: الثقافة التنظيمية

3- المتغير التابع : الأداء الوظيفي

<sup>(9)</sup> القريوتي ، محمد قاسم . نظرية المنظمة والتنظيم . عمان . دار وائل للنشر . ص373. 2008م

## ط\_ الدراسات السابقة

### تمهيد

نظرا لأهمية الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي ورفع من مستوى الخدمات من جميع جوانبها ، لذلك فقد حظي موضوع الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية وعلاقتهم بالأداء الوظيفي اهتماما بالغاً من قبل الدارسين لما لهذا الموضوع من أهمية .

وسيتناول الباحث هذه الدراسات بما يفيد بحثه ويمكن استعراض هذه الدراسات فيما يلي :

### الدراسة الأولى :

بعنوان : مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين<sup>(10)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدماً كأداة جمع البيانات الاستبيان .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :

1- أظهرت الدراسة أن استخدام الإدارة الالكترونية يعمل علي زيادة الفاعلية و كفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة .

<sup>(10)</sup> عمارة ، محمد جمال . مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين .رسالة ماجستير . جامعة الإسلامية غزة . 2006م

2- أن استخدام الإدارة الالكترونية يعمل علي رفع الإنتاج وسرعة انجاز العمل وتحسين الاتصالات بين الموظفين وتقليل معدلات الأخطاء .

### أهم توصيات الدراسة :

- 1- زيادة الدعم المالي اللازم لتطبيق الإدارة الالكترونية .
- 2- العمل علي تطوير البيئة التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات .
- 3- زيادة التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق الإدارة الالكترونية .
- 4- إقامة ورش عمل وندوات لتعريف العاملين بالإدارة الالكترونية .

### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية

بالنسبة للأداء تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات .

بالنسبة للمنهج تتفق الدراسة الحالية الدراسة السابقة في استخدام المنهج الوصفي الكمي .

بالنسبة اختبار الأساليب الإحصائية تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الأساليب الإحصائية .

الدراسة السابقة تستخدم اختبار الإشارة (Sign test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد ، واختبار كروسكال \_ والاس لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية .

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام عدد المتغيرات المستقلة ، فالدراسة الحالية تستخدم متغيرين مستقلين وتأثيرهم في متغير التابع وهم أكثر شمول في تفسير بيئة الدراسة من جميع النواحي ، فالدراسة الحالية تستخدم الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتفسير فروض الدراسة لإيجاد العلاقة بين المتغيرات الدراسة .

### الدراسة الثانية :

بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات في فلسطين<sup>(11)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدماً كأداة لجمع البيانات الاستبيان .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :

- 1- يوجد علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي .
- 2- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي .

### أهم توصيات الدراسة :

- 1- تشجيع العاملين علي إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف لتطويرها بما يلزم بيئة العمل .
- 2- زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية .

<sup>(11)</sup> عكاشة ، أسعد. أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. كلية التجارة . جامعة الإسلامية غزة 2008م.

3- العمل علي تهيئة مناخ مناسب يشجع علي الإبداع والابتكار ضمن بيئة العمل .

### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية

بالنسبة للأداء تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات .

بالنسبة للمنهج تتفق الدراسة الحالية الدراسة السابقة في استخدام المنهج الوصفي الكمي .

بالنسبة اختبار الأساليب الإحصائية تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الأساليب الإحصائية .

الدراسة السابقة تستخدم لاختبار الفرضية معامل بيرسون واعتماد علي قيمة  $t$  الجدولية ، واختبار  $t$  لإيجاد الفروق بين متوسط آراء أفراد عينة الدراسة .

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام عدد المتغيرات المستقلة ، فالدراسة الحالية تستخدم متغيرين مستقلين وتأثيرهم في متغير التابع وهم أكثر شمول في تفسير بيئة الدراسة من جميع النواحي ، فالدراسة الحالية تستخدم الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتفسير فروض الدراسة لإيجاد العلاقة بين المتغيرات الدراسة .

الدراسة الثالثة :

بعنوان : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية<sup>(12)</sup>

<sup>(12)</sup> عطية ، العربي . أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية . رسالة ماجستير . جامعة قاصدي مرباح ورقلة . الجزائر . 2012م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدماً كأداة لجمع البيانات الاستبيان .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :

- 1- أظهرت الدراسة وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي .
- 2- أظهرت الدراسة وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و(حجم الأداء ، نوعية الأداء ، كفاءة الأداء ، تبسيط العمل) .
- 3- أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وسرعة الانجاز مما يدعو ألي تفعيل هذا المتغير .

#### أهم توصيات الدراسة :

- 1- العمل علي تحديد الهدف من الجهاز الإداري في ظل التغيرات العالمية وإعادة النظر في بعض الهياكل الإدارية .
- 2- العمل علي تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .
- 3- إعداد البرامج والدورات التدريبية وعقد ورش العمل والندوات المناسبة لمختلف المستويات الإدارية .

#### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية

بالنسبة للأداء تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات .

بالنسبة للمنهج تتفق الدراسة الحالية الدراسة السابقة في استخدام المنهج الوصفي الكمي .

بالنسبة اختبار الأساليب الإحصائية تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الأساليب الإحصائية .

الدراسة السابقة تستخدم نتائج اختبار التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متوسط آراء أفراد عينة الدراسة .

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام عدد المتغيرات المستقلة ، فالدراسة الحالية تستخدم متغيرين مستقلين وتأثيرهم في متغير التابع وهم أكثر شمول في تفسير بيئة الدراسة من جميع النواحي ، فالدراسة الحالية تستخدم الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتفسير فروض الدراسة لإيجاد العلاقة بين المتغيرات الدراسة .

#### الدراسة الرابعة :

بعنون : دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية<sup>(13)</sup>

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في التعليم العالي الجزائرية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :

<sup>(13)</sup> نبتي ، إسراء . دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.رسالة ماجستير.جامعة محمد خيضر بسكرة.2013م

أوضحت نتائج الدراسة أن قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.327) .

### أهم توصيات الدراسة :

- 1- تشجيع العاملين لتقبل فكرة الإدارة الالكترونية .
- 2- العمل على دعم العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي .
- 3- العمل على وضع خطة تدريبية من أجل التغلب على المشاكل التي تعيق عملية التغيير .

### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية

بالنسبة للأداء تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات .

بالنسبة للمنهج تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام المنهج الوصفي الكمي .

بالنسبة اختبار الأساليب الإحصائية تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الانحدار الخطي البسيط لكن الدراسة السابقة تفسر متغير مستقل واحد .

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام عدد المتغيرات المستقلة ، فالدراسة الحالية تستخدم متغيرين مستقلين وتأثيرهم في متغير التابع وهم أكثر شمول في تفسير بيئة الدراسة من جميع النواحي ، فالدراسة الحالية تستخدم الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتفسير فروض الدراسة كما تستخدم الدراسة الحالية اختبار الكلاسيكي بينما الدراسة السابقة لم تستخدم هذا الاختبار الذي يعتبر مهم في تحليل الفرضيات من ناحية انتشار البيانات والاختبار الطبيعي .

بهذا فإن الباحث استفاد من الدراسات السابقة فيما يلي :

- 1- استخدام المنهج المناسب للدراسة الحالية .
- 2- طريقة اختيار عينة الدراسة والتعامل مع متغيرات الدراسة .
- 3- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .
- 4- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تشكيل تصور شامل عن موضوع الدراسة في الإطار النظري وسوف تتم الاستفادة منها في إعداد الاستبيان واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة .

## الباب الثاني الجانب النظري

### الفصل الأول : الإدارة الالكترونية

المبحث الأول : مفهوم ونشأة ونظرية الإدارة الالكترونية

المبحث الثاني : عناصر وفوائد الإدارة الإلكترونية وأهدافها

المبحث الثالث : معوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية

### الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

المبحث الأول : مفهوم ونظريات الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني : عناصر الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث : مصادر الثقافة التنظيمية ووظائفها

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : عناصر وعوامل الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : تقويم الأداء الوظيفي

## الباب الثاني

### الجانب النظري

#### الفصل الأول : الإدارة الالكترونية

##### تمهيد

إن حقيقة قيام الأمم وقدرتها على النهوض يعتمد أساسا على التغيير ونتيجة لهذا التغيير والتطوير ومواكبة كل المستجدات الحضارية مما أدى إلى اهتمام كبير في عمليات إصلاح الإدارة في معظم دول العالم ونالت الإدارة الإلكترونية اهتمام منقطع النظير إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر تكنولوجيا المعلومات باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة ولقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات طفرة حقيقية في أساليب أداء العمل الوظيفي من ناحية سرعة وكفاءة ودقة إنجاز العمل بصورة جعلت العالم ينمو بسرعة غير مسبوقة لمواكبة التطورات الدولية والمحلية .

#### المبحث الأول : مفهوم ونشأة ونظرية الإدارة الالكترونية

##### أولا : مفهوم الإدارة الالكترونية

إن الانتقال من آلية العمل التقليدي إلى آلية العمل الالكترونية في البناء العمل التنظيمي واستخدام التكنولوجيا المعلومات الحديثة لربط الوحدات الإدارية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز المهام وتقديم أفضل الخدمات للعملاء بكفاءة عالية وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن ، هو تحول الإدارة من إدارة التقليدية إلى إدارة الكترونية .

يمكن القول أن آلية عمل الإدارة الإلكترونية هي منظومة معلوماتية متكاملة تهدف إلى تحويل آلية العمل التقليدي من إدارة تعتمد على العمل اليدوي إلى إدارة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف . هذا وقد عُرِفَت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من الباحثين بالعديد من التعريفات منها ما يلي :

- الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام تكنولوجيا الحديثة لأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى .<sup>(14)</sup>
- مفهوم إدارية جديدة تعمل على الاستيعاب التطوير والاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر.<sup>(15)</sup>
- العملية الإدارية الإلكترونية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد إلكترونياً بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة .<sup>(16)</sup>
- منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات .<sup>(17)</sup>
- هي عبارة عن مجموعة من تقنيات المعلومات التي تستخدم لتيسير أداء العمل الإداري التعليمي بتغيير طرق تقديم المعلومات من الأسلوب التقليدي الممل إلى أسلوب يدار بواسطة التكنولوجيا المعلومات الحديثة .<sup>(18)</sup>

<sup>(14)</sup> نجم ، عبود نجم . الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمجالات . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع . عمان . ص 30 . 2008م

<sup>(15)</sup> السلمي ، علي . خواطر في الإدارة المعاصرة . القاهرة . دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع . ص 323 . 2001م

<sup>(16)</sup> نجم ، عبود نجم . الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات . الرياض . دار المريخ للنشر . ص 127 . 2004م

<sup>(17)</sup> ياسين ، سعد غالب . الإدارة الإلكترونية وآفاق وتطبيقاتها العربية . الرياض . معهد الإدارة العامة . ص 22 . 2005م

<sup>(18)</sup> على ، السيد الباز . دور الأنظمة والتشريعات في تطبيق الحكومة الإلكترونية . الواقع والتحديات . المنعقدة في سلطنة عمان . ص 20 . 2003م

- الإدارة الإلكترونية هي الانتقال الخدمات والمعاملات من شكل تقليدي إلى الشكل الإلكتروني يتعامل مع البيانات بشكل سريع مما يسهل أداء العمل الإداري .<sup>(19)</sup>
  - يمكن القول بأنها إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل علي تحقيق خدمات أفضل للمستفيدين والمؤسسات وتعمل علي التوظيف المثل للوقت والجهد والمال لتحقيق المطلوب من الجودة .<sup>(20)</sup>
  - الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال وتقوم على تحسين العلاقة بين المنظمة والمستفيدين من خدماتها ، إذ يتم التعامل مع البيانات والمعلومات بشكل أسرع بين الإدارات بأقل وقت وجهد وتقديم خدمات أفضل .<sup>(21)</sup>
- ومما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية قد سبقت في استخداماتها ظهور عالم شبكة الإنترنت ولكن الإدارة الإلكترونية كمصطلح إداري لم يظهر إلا مع ظهور شبكة الإنترنت وانتشار استخداماته على مستوى العالمي .

### ثانياً : نشأة وتطور الإدارة الإلكترونية

بدأت التجربة في أواسط الثمانينيات في عام 1986 في الدول الاسكندنافية تمهلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها القرية الإلكترونية ويعد لارس Lars من جامعة اودونيس في الدنمارك رائد هذه التجربة وأطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد ، ومن رواد المشروع مايكل دل Dill صاحب شركة دل التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية .

<sup>(19)</sup> مرجان ، أحمد . دور الإدارة العامة الإلكترونية والإدارة المحلية في الارتقاء بالخدمات الجماهيرية.دراسة مقارنة .دار النهضة

العربية.القاهرة.ص67 .2006م

<sup>(20)</sup> باكير ، على حسين. المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية .الامارات.مجلة آراء حول الخليج. مركز الخليج للابحاث .العدد23

ص14 . 2006 م

<sup>(21)</sup> الجبنيهي ، منير محمد . التبادل الإلكتروني للبيانات.دار الفكر الجامعي .الإسكندرية.ص30 .2004م

وفي المملكة المتحدة بدأت التجربة عام 1989 في مشروع قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدنمركية التي تستند عليها عدة مشاريع فرعية وقد أنشأ مضيف مانشستر كمرحلة أولى يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والمهارية وقد بدأ المشروع فعلياً عام 1991 .

وفي عام 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعدية في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع ، وقد تبني مجلس لندن مشروع بونتيل الاتصالات البعدية التقنية لذا أكد جمع ونشر وتنمية المعلومات بوسائل الكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات ، وقد ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995 بولاية فلوريدا. وهكذا بدا وتطور مشروع الإدارة الإلكترونية .<sup>(22)</sup>

### ثالثاً : نظرية تكنولوجيا المعلومات

#### نظرية شانون و ويفر

إن بؤرة الاهتمام العلمي المشترك لعلم المعلومات تتركز حول فكرة المعلومات وبذلك تشكل ما يمكن تسميته بالنظرية العامة للمعلومات التي تمثل نظرية شانون و ويفر Weaver and Shannon 1984

ونظرية المعلومات تطورت بموجب ما أتاحتها ثلاثية التقدم الجديدة (المعلومات، والحاسبات، والاتصالات) وتحويل البيانات إلى معلومات ونقل المعلومات من جانبها النظري التطبيقي وتحويلها إلى خبرة وتخزينها واسترجاعها بشكل أسي اعتبر فيها وحدة المعلومات هي الحرف وجزء المعلومة هو الحد الأدنى الذي يساند عملية اتخاذ القرار بين بديلين. كما إن تفوق الحاسب على كل وسائل وقنوات المعرفة عبر التاريخ كله كان له أبعاده في هذا المجال ، ولكي يتضح مغزى ما توصل إليه العلماء نفترض أن هناك إنساناً يقرأ بسرعة 1000 كلمة في الدقيقة لمدة 6 ساعات يومياً على مدى 70 سنة فإنه لن

<sup>(22)</sup> عمار . بوحوش . نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون . دار الغرب الإسلامي . بيروت . ص 184 . 2006م

يقرأ أكثر من  $2^{1010} \times$  المعلومة . وهي نفس القدر من المعلومات التي يستطيع أن يقرأها الحاسب في عشرة دقائق أما التطور الآخر الذي صاحب هذه النظرية فهو النمو الكوني للأفكار أي (نموذج الأفكار الكوني) الذي اعتمد على 5 طبقات وهذه الطبقات الخمسة هي :

Transport Layer

Network Layer

Information Layer

Action or Application Layer

Management Layer

على إن الطبقتين الأوليتين أعلاه نضمن فيهما ما يلي : سرعة نقل البيانات ، وتنوع المعلومات وتكاملها ، وضبط الشبكات .<sup>(23)</sup>

<sup>(23)</sup> متولي ، ناريمان إسماعيل . اقتصاديات المعلومات: دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على مصر وبعض البلاد الأخرى.

القاهرة: المكتبة الأكاديمية. ص 65 . 1995م

المبحث الثاني : عناصر وفوائد الإدارة الإلكترونية وأهدافها

أولاً : عناصر الإدارة الإلكترونية

ويمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تتكون من أربعة عناصر رئيسية وهي:

#### عتاد الحاسوب

يقصد به الأجهزة التقنية والحاسب الآلي وأجهزة الخادم أي جميع الأجهزة الإلكترونية ، ونظراً لتطور البرامج فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث الأجهزة والخدمات وملحقاتها لجميع الإدارات والأقسام ليتحقق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### برامج الحاسوب

وهي جميع البرامج التي تعمل على تشغيل الأجهزة والمعدات الإلكترونية وتعمل على إدارة الشبكة ، ونظراً لتطور البرمجيات فمن الأفضل للمؤسسة توفير أحدث البرامج وذلك بتعاون مع المؤسسات ذات الاختصاص لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الإلكترونية .

#### شبكة الاتصالات

شبكة الاتصالات وهي شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين ، مما في ذلك شبكة الانترنت التي تمثل الأهم للإدارة الإلكترونية .

#### صناع المعرفة

يقصد به الموارد البشرية من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية .<sup>(24)</sup>

<sup>(24)</sup> ياسين ، سعد غالب . مرجع سابق . ص24

## ثانياً : فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية

يرى العديد من الباحثين والمفكرين أن تكنولوجيا المعلومات في الإدارة له العديد من الإيجابيات التي ترفع من كفاءة المؤسسة وتزيد من قدراتها التنافسية ، وهي تملك من الفوائد ما يجعلها تركز على إدارة العمل بأسلوب ذكي ومتطور، وتحافظ على مدخلات ومخرجات العمل ومن الفوائد ما يلي :

- التخلص من الإدارة التقليدية وتبسيط الإجراءات واختصار الخطوات ، وتقليل الجهد المبذول .
  - تقليل الوقت المهدر في الإدارة المعاملات الإدارية وتطوير الخدمات الإدارية .
  - تقديم أفضل وأسرع الخدمات بين دوائر المؤسسة وسرعتها مما يرتقي بالأداء داخل الإدارة
  - الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق وتخفيض التكاليف .
  - ترشيد الأيدي العاملة ، وتقديم الخدمات بكفاءة .<sup>(25)</sup>
- وكما تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تطوير العمل الإداري بالمؤسسات ، حيث أن لها دور كبير في تحسين فاعلية الأداء ولاتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات لصانعي القرار وتسهيل الحصول عليها بأقل جهد ممكن كما يمكن اعتبار أن الإدارة الالكترونية مدخلاً معاصراً لتطوير مفهوم الإدارة والقضاء على كل مشكلات الإدارة التقليدية حيث أن الإدارة الالكترونية تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة ذات التأثير الفعال في الإدارة من خلال تقديم الخدمات إلكترونياً بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة .<sup>(26)</sup>

<sup>(25)</sup> العاجز، إيهاب . دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية. رسالة ماجستير. دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم العالي. محافظات غزة . ص 55. 2011م

<sup>(26)</sup> عمار، أكرم . مدى أمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في وكالة غوث تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين . رسالة ماجستير. ص 34 . 2009م

- سهولة الإجراءات داخل هذه الإدارات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين كما تكون الخدمة المقدمة أكثر جودة .
  - سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.
  - لن تكون هناك حاجة في عمل أرشيف يدوي وبالتالي توفير مساحه هذه الخزائن
  - سهولة وصول المعاملات والتعليمات الإدارة للموظفين والمراجعين .<sup>(27)</sup>
- وتتحلى أهمية الإدارة الإلكترونية في أنها تساعد في تحقيق العديد من الفوائد من أبرزها تبسيط الإجراءات الإدارية داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى العاملين ، ومنه اختصار وقت لتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة ، إضافة إلى تسهيل إجراء عملية الاتصال بين الدوائر الإدارية المختلفة داخل المؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى ، وضمان أداء الجودة الإدارية في انجاز العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة ، وأخيراً تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة .
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة سريعة وموحدة ، بحيث تصب جميع الإدارات بياناتها وبشكل منظم في النظام والذي يمثل الذاكرة المؤسسية المركزية .
  - تقليل من معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها وتجميع المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار مباشرة من النظام .
  - تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة .
  - مراقبة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية .
  - توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء كفاءة العاملين .
  - توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية .<sup>(28)</sup>

<sup>(27)</sup> الأغا ، محمد . درجه توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجوده الخدمة للطلبة .

رسالة ماجستير . ص 15 . 2012م

<sup>(28)</sup> الجيزاوي ، محمد . مبادئ الإدارة الإلكترونية . الرياض . دار رسالة البيان للنشر والتوزيع . ص 7 . 2011م

وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على إحداث ثورة هائلة في أسلوب أداء العمليات الإدارية المختلفة التي يتم تنفيذها داخل الإدارة التعليمية ، حيث يعد نظام الإدارة الإلكترونية ذو أهمية قصوى لأي إدارة تعليمية وذلك لقدرته على الوصول إلى المعلومات والربط بين الإدارات المختلفة في وقت واحد مما يعطي الإدارة التعليمية ميزة تنافسية .<sup>(29)</sup>

### ثالثاً : أهداف الإدارة الإلكترونية

هذا وقد تطرق بعض الباحثين والمفكرين إلى أهداف الإدارة الإلكترونية منها ما يلي:

- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية التقليدية لتطوير الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وإنجاز المعاملات بسرعة وتقليل التكلفة وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية .
- العمل على تطوير الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات التعليمية والعمل على رفع كفاءتها بالأداء والتطبيق الإدارة الإلكترونية
- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطويرها لكي تستجيب ومتطلبات العمل الإداري لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية .<sup>(30)</sup>
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسات التعليمية وكأنها وحدة مركزية .
- تجميع البيانات من مصادرها بطريقة موحدة .
- التقليل من المعوقات التي تزامن إيجاد القرار عن طريق توفير المعلومات وربطها بمركز اتخاذ القرار .

<sup>(29)</sup> عزلا ، مطلق الغامدى . واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري .

رسالة ماجستير . ص 37 . 2009م

<sup>(30)</sup> محمد ، محمد الهادي . مرجع سابق . ص 124 .

- خفض التكاليف الباهظة أثناء متابعة العمل الإداري .
- زيادة الترابط العاملين والإدارة العليا .
- سهولة الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت .
- الدقة والسرعة في إنجاز الخدمات والمعلومات الخاصة بالعاملين .<sup>(31)</sup>
- تقديم الخدمات للمستفيدين خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع .
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية أقل .
- إيجاد الموارد البشرية القادرة على التعامل مع متغيرات التكنولوجيا المعلومات .
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها .
- الحفاظ على حقوق العاملين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية .<sup>(32)</sup>

<sup>(31)</sup> حجازي ، عبدالفتاح بيومي . النظام القانوني في حماية الحكومة الالكترونية . دار الفكر الجامعي الإسكندرية. ص 103 .

2004م

<sup>(32)</sup> محمد ، سمير احمد . الإدارة الالكترونية . دار المسيرة للنشر و التوزيع. عمان الأردن . ص 43 . 2009م

## المبحث الثالث : معوقات الإدارة الالكترونية

ابرز المعوقات التي تواجه الإدارة الالكترونية

على الرغم من أهمية الإدارة الالكترونية كأداة فاعلة ورئيسة في تحقيق جودة الإدارة وفاعلية في تحقيق أهدافه إلا أن هذا النوع يقابل بالعديد من المعوقات التي تعترض تطبيقه ووضعه موضع التنفيذ إلا أنه يمكن تقسيم تلك المعوقات التي تتمثل في ما يلي :

### أولا : المعوقات الإدارية

- يرى العديد من الباحثين والمفكرين أن ابرز المعوقات الإدارية التي تقف في سبيل تفعيل الإدارة الإلكترونية وتتمثل هذه المعوقات في :
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- محاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- غياب الإرادة السياسية الفاعلة لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا المعلومات.<sup>(33)</sup>
- عدم استعداد الإدارات العليا للدخول لعصر تكنولوجيا.
- عدم مرونة الإجراءات الإدارية في كثير من المؤسسات.
- قلة وعي الإداريين بالمميزات المتوقعة من تطبيق الإدارة الالكترونية.
- غياب القوانين والتشريعات لحماية تطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>(34)</sup>
- صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة.

<sup>(33)</sup> عاشور ، عبدالكريم . دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر . رسالة

ماجستير . ص 37 . 2010م

<sup>(34)</sup> النمر ، محمد سعود . مرجع سابق . ص 439

- ضعف أمن المعلومات وهو حماية المعلومات والأجهزة و تشريع القوانين وسلامة وصول المعلومات للمستفيدين .<sup>(35)</sup>
- لا توجد إدارة رسمية لتخطيط من اجل توفير حاجيات تطبيق الإدارة الالكترونية من حاسبات إلية وتوفير الكوادر المتخصصة للعمل على تفعيل تكنولوجيا المعلومات .
- تأخر متعمد أو غير متعمد في وضع القوانين والتنظيم المطلوب لعملية تنفيذ للإدارة الالكترونية .<sup>(36)</sup>
- عدم تقبل بعض القادة الإداريين عمليات التغيير الإدارة التقليدية إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والتمسك بالأساليب والتنظيمات القديمة .
- الخوف من فقدان المنصب الوظيفي والسمعة التي كونها الموظف من خلال النظام التقليدي .<sup>(37)</sup>

مما سبق يلاحظ إن ابرز معوقات الإدارة تتمثل في ما يلي :

## 1- التخطيط

- يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة للتفكير والتصرف من أجل تطوير عمل المؤسسة فلتخطيط الإداري هي عملية معنية بتحقيق الأهداف ، ولكن تواجه عملية التخطيط معوقات ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي :
- انعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنفيذ .
  - ضالة أو ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية لصانعي القرار .
  - المركزية في إتخاذ القرار والتعقيدات الإدارية .
  - النقص في الكوادر البشرية ذات الاختصاص .

<sup>(35)</sup> محمد ، سمير احمد.مرجع سابق .ص74

<sup>(36)</sup> برهان ، محمد نور. استخدام الحاسبات الالكترونية في الإدارة العامة في الدول العربية المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمان .

ص54. 1985م

<sup>(37)</sup> عزلا ، مطلق الغامدى . مرجع سابق . ص 58

- انعدام مرونة الهياكل التنظيمية .
- افتقار التشريعات واللوائح المنظمة لتخطيط الإداري .
- عدم اهتمام الإدارة العليا بإدارة التخطيط .

## 2- القوانين والتشريعات

- أن التشريعات الحالية لا تتماشى مع طبيعة عمل الإدارة الالكترونية .
- ضعف الوعي لدى الإداريين من تطبيق تكنولوجيا المعلومات بأهمية القوانين و التشريعات
- أن النقص الواضح في القوانين والتشريعات في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات .
- أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات بحاجة إلى ضوابط وقواعد وتشريعات مما يحقق الغاية المتمثلة بحماية مشروع الإدارة الالكترونية .
- عدم وضوح المسؤوليات وتضاربها . (38)

### ثانيا : معوقات البشرية

تعد القدرات البشرية من أهم العناصر التي تساعد على تطوير المجتمعات نحو تحقيق الهدف المنشود إلا أن ضعف الموارد البشرية على فهم التغيرات نحو تكنولوجيا المعلومات أمراً تعاني منه أغلب المؤسسات ومن أجل القضاء على ضعف الموارد البشرية يجب تضافر الجهود لتطوير العنصر البشري لإبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في حياة المجتمعات ، كما أكد الكثير من الباحثين والمفكرين على أن النقص في المهارات البشرية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات يعد أحد المعوقات التي تواجه المؤسسات ، ويمكن تحديد المعوقات على النحو التالي :

- مقاومة التغيير والخوف منه .
- التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم .

(38) العوامل ، عبدالحافظ نائل . نوعية الإدارة و الحكومة الالكترونية في العالم الرقمي .مجلة جامعة الملك سعود. ص283-284 .

- عدم وجود تخطيط لتطوير الموارد البشرية .
  - ضعف استجابة بعض العاملين للتغيير .
  - غياب الوعي بثقافة التكنولوجيا والفشل في التطوير .<sup>(39)</sup>
  - النقص في الكوادر البشرية المؤهلة في استخدام التكنولوجيا .
  - ضعف الكادر التقني المتخصص في مجال استخدام وتشغيل أنظمة المعلومات
  - النقص في إعداد الفنيين المؤهلين في مجال استخدام الانترنت والبرمجيات .<sup>(40)</sup>
  - زيادة التكاليف المترتبة على اختيار وتدريب العاملين الجدد .
  - ضعف إدارات التدريب .
  - قصور فعالية التعليم .
  - مشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي .
  - ضعف الإقبال على استخدام طرق التدريب المتاحة لتحسين الأداء الموارد البشرية .<sup>(41)</sup>
- ثالثا :- المعوقات المالية**
- أن الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى دعم مالي اللازم حيث أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية هو ضعف الدعم المالي من قبل الإدارة العليا.<sup>(42)</sup>
- ومن أهم تلك المعوقات ما يلي :
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب .<sup>(43)</sup>

<sup>(39)</sup> ياسين ، سعد غالب . مرجع سابق. ص262

<sup>(40)</sup> الكيلاني ، شادية محمد . نموذج مقترح الخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية لطلاب كلية التربية الجزء 1. ع 60 جامعة المنصورة. ص458 . 2006م

<sup>(41)</sup> محريق ، مبروكه عمر . التأهيل والتدريب المهني للعاملين بمرافق المعلومات في العصر الالكتروني ط1 القاهرة مجموعة النيل العربية . ص295 . 2005م

<sup>(42)</sup> جبر، محمد صدام . الموجة الالكترونية القائمة. الحكومة الإلكترونية مجلة الإداري . ص24. ع . 91. ص202. 2002 م

<sup>(43)</sup> المسفر ، مبروك عبدالله . المعوقات الإدارية والتطبيقية لاستخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير(غير منشورة)أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض . ص63. 1423هـ

- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية بالبنية التحتية نظر للازمات الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً .
- عدم تفهم المسؤولين لعملية التغيير وتوفير المواد المالية لذلك .<sup>(44)</sup>
- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها أوجه الإنفاق .<sup>(45)</sup>
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات .
- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات .
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الإلكترونية .<sup>(46)</sup>

#### رابعا :- المعوقات التقنية

هناك مجموعة من المعوقات التقنية والتي تعيق الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أهم تلك المعوقات ما يلي :

- إنعام البنية التحتية من ناحية توفير الشبكات والأجهزة في الكثير من المؤسسات
- ارتفاع تكلفة التغيير في تكنولوجيا المعلومات بصورة مخيفة في الوقت الذي تبحث فيه الأفراد داخل المؤسسات على الاستقرار .<sup>(47)</sup>
- قلة الكوادر البشرية القادرة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات .
- التكلفة العالية للوصول إلى شبكة الانترنت .

<sup>(44)</sup> العمار، عبدالله سليمان . الإدارة التقليدية والتحول الإلكتروني. مكتبة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.الرياض.188. 2008م.

<sup>(45)</sup> مفتي، محمد حسن . الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها . أنموذج إداري جديد. كتيب المجلة العربية ، ع(89) . الرياض.ص23 . 2004م

<sup>(46)</sup> العبدالقادر ، عبدالله حسن . توطین تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون. نحو إدارة مثلى . جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.الظهران . ص107 . 1420هـ

<sup>(47)</sup> السكارنة ، بلال خلف . التطوير التنظيمي والإداري. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان. ص603 . 2009م

- عدم كفاية البنية التحتية للاتصالات وشبكة الانترنت .<sup>(48)</sup>
- نقص شديد في المعلومات من البرمجيات من ناحية معرفة جودتها وميزاتها .
- نقص الخبرة ولا يوجد أجهزة رقابة مهنية متخصصة في الرقابة على جودة البرمجيات .
- سرية المعلومات تشكل العقبة الأساسية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات .<sup>(49)</sup>
- هاجسا الخوف من أمن المعلومات يشكل عقبة في تطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة .
- الخوف من اختراق الأجهزة الشخصية وسرقة محتوياتها من المعلومات .
- اختراق أنظمة التشغيل في المؤسسة يشكل عائق أمام التطبيق .<sup>(50)</sup>
- عدم المواكبة التطور الحاصل في البرمجيات وبرامج التشغيل في أجهزة الحاسب الآلي .<sup>(51)</sup>

<sup>(48)</sup> العلاق ، بشير عباس . الاتصالات التسويقية الإلكترونية .مدخل تحليل تطبيقي . مؤسسة الورق للنشر . عمان . ص201  
2006م

<sup>(49)</sup> الحسنية ، سليم إبراهيم . نظم المعلومات الإدارية . ط2 . مؤسسة الورق . عمان . ص385 . 2002م

<sup>(50)</sup> محمود ، جميل زكريا . الجريمة المعلوماتية وأساليب التأمين . ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول أمن المعلومات نحو تعامل

رقمي . سلطنة عمان . ص148 . خلال الفترة 18-20\12\2005م

<sup>(51)</sup> ألحازمي ، خليل عبيد سالم . أثر استخدام الحاسوب في أداء الأجهزة الأمنية . رسالة ماجستير . أكاديمية نايف العربية للعلوم  
الأمنية . الرياض . ص127 . 1999م

## الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

### المبحث الأول : مفهوم ونظريات الثقافة التنظيمية وأهميتها

حضيت الثقافة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام منقطع النظير باعتبارها أحد أهم العوامل النجاح والتفوق للمؤسسات ، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء والدافعية والإبداع ، وتعتبر المحرك الداخلي لطاقات الموظفين من أجل السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم ، فهي تتركز على المفاهيم والقيم والمعتقدات التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل والمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أنها تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل .

#### أولاً : تعريف الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية علي انه ذلك النمط العام للمعتقدات المشتركة وللتصرفات وقواعد السلوك والقيم التي يتبناها الموظفون ويلتزمون بتطبيقها .<sup>(52)</sup>

والثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم والمفاهيم المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها ، وهي التي تساعد في خلق التعاون والتكامل بين أجزاء المنظمة .<sup>(53)</sup>

الثقافة التنظيمية بأنه منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المنظمة والذي يعتمد أفرادها في التعامل بينهم وتشمل الأعراف والأفكار والتي تعتمد علي نقل المعرفة والمعلومات .<sup>(54)</sup>

<sup>(52)</sup> ألولوزي ، موسي . التنظيم وإجراءات العمل . ط2. دار وائل للنشر . الأردن عمان . ص266 . 2007م

<sup>(53)</sup> الفراج ، أسامة . نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام . سوريا . مج27 . ص1 . 183  
2011م

<sup>(54)</sup> العاجز ، فؤاد علي . الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقة بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة  
ببحث مقدم إلي المؤتمر التربوي الثالث حول الجودة في التعليم العام كمدخل للتميز . 17-18 نوفمبر . غزة . ص33 . 2007

## ثانيا : نظريات الثقافة التنظيمية

### نظرية بيتيجرو

قد ظهرت هذه النظرية في نهاية السبعينات وتعرف بنظرية المؤسس والرمز تنفيذ نظرية بيتيجرو 1979 أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها ويرسم الإستراتيجية من خلال الرؤية التي يؤمن بها وهي عبارة عن مجموعة من القيمة وفلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد وبالتالي يخلق نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء داخل المنظمة ، وهذا ما يتم عن طريق الإدارة الرمزية بمعنى يصبح هؤلاء الرموز قيمي ثقافية وتنظيمية إذ يقوم بتحويل قيم وثقافة العاملين وتسمى عند إذ بالرموز .

### نظرية نلسون وكويك

قد ظهرت هذه النظرية في بداية الثمانينات ومحتوي هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وتتكون من القيم والمعتقدات والأعراف وهي التي يكونها الأفراد داخل المنظمة والتي تدفع نحو سلوكيات معينة .

ويرى نلسون وكويك في عام 1996 أن الثقافة التنظيمية لذا الأفراد في المنظمة لها تأثيراً قوياً على سلوكهم في المنظمة وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التكامل والتماسك بين أفراد المنظمة وهي تعطي صورة عن المعايير التي تقوم عليها المنظمة .

### نظرية فيليب اتكنسون

إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الإدارة فهي الطريقة التي تؤدى بها الأعمال إذ يؤكد فيليب اتكنسون 1990 أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الإدارة فعلياً

العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل . (55)

### ثالثا : أهمية الثقافة التنظيمية

يخصى موضوع الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمات والمؤسسات نظرا للدور المهم الذي تلعبه في استقرار المنظمات والمؤسسات ، ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي :

والثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة الطاقات وتسيطر على سلوك من ينتمون إليها نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود العاملين نحو التغيير والتطوير ، وتفسر كل التعقيدات والقيم الخفية في حياة المؤسسة ، تمثل الثقافة التنظيمية قدرة على تكامل كل الأنشطة اليومية لذا العاملين لبلوغ الأهداف المحددة ، والثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمؤسسة للمضي قدما والتفكير والتصرف بطريقة تناسب وتنسجم مع الثقافة السائدة بالمؤسسة ، والثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت ، وتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها ، كما تساعد المؤسسة كذلك على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها ، والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة ، وهي تستمد من القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين في المؤسسة ، كما تستمد من القواعد والمعايير والتوقعات التي تطبقها هذه المؤسسة ، وهي التي تولد الإحساس وتخلق الهوية بالهدف المعنى ، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من المؤسسة ، وتلك الثقافة التنظيمية هي التي تيسر سرعة اندماج العاملين الجدد في المؤسسة ، وتعزز التزامهم والتزام كل من ينتمي إليها بأهدافها وقيمها ، كما أنها تجعل من عمل المؤسسة أمرا ذا معنى مهم ، وتعمل كقوة مرشدة من أجل توجيه كل العاملين

(55) الصاوي ، علي سيد . نظرية الثقافة . عالم المعرفة للناسر . الكويت . ص 17-19 . 1997م

في المؤسسة ، كما تساعد في عملية خلق الإلتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم من أجل تعزيز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي متكامل ، لذا فينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها .<sup>(56)</sup>



<sup>(56)</sup> الأغا ، مروان وآخرون . العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية . مجلة جامعة الأزهر . غزة سلسلة العلوم الإنسانية . المجلد 14، العدد 1 . 2012م

## المبحث الثاني : عناصر الثقافة التنظيمية

### أولا : القيم التنظيمية

هي القيم التنظيمية الموجودة في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك الموظفين ، ومن هذه القيم المساواة بين الموظفين والاهتمام بإدارة الوقت وعدم قبول الرشوة والاهتمام بالأداء والعمل على أداء المهام والواجبات وتحمل المسؤولية واحترام الآخرين.<sup>(57)</sup>

### ثانيا : المعتقدات التنظيمية

وهي الأفكار المشتركة بين العاملين حول طبيعة العمل في البيئة التنظيمية ، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات المشاركة في عمليات صنع القرارات .

### ثالثا : الأعراف التنظيمية

وهي مجموعة من اللوائح والقوانين التي يلتزم بها العاملون في المنظمة لاعتقادهم بأنها ضرورية وصحيحة ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ، ومن هذه الأعراف عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات وغيرها من الأعراف غير المكتوبة في العادة ، ويجب على أعضاء المنظمة إتباعها .

### رابعا : التوقعات التنظيمية

وتتمثل في التعاقد النفسي السيكولوجي الذي يتم بين الموظف والمنظمة ، وهي ما تتوقعه المنظمة من الموظف وما يتوقعه الموظف من المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء

<sup>(57)</sup> العميان ، محمود . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر . عمان . ص312 . 2002م

من المرؤوسين وتوقع المرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل .<sup>(58)</sup>

#### خامسا : المعايير

هي الإجراءات والقواعد التي توجه العاملين كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها .

#### سادسا : الاتصالات التنظيمية

وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي بموجبها تتوحد المفاهيم بين الرئيس والمرؤوس وتتخذ القرارات .<sup>(59)</sup>



<sup>(58)</sup> العميان ، محمود .. مرجع سابق .ص314

<sup>(59)</sup> فاضل ، عباس . دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الالكترونية . مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارية . جامعة ميسان العراق . مج14 .ص224. 2009م

المبحث الثالث : مصادر الثقافة التنظيمية ووظائفها

أولا : مصادر الثقافة التنظيمية

مصادر الثقافة التنظيمية وهي :

### 1- خصائص أفراد المنظمة

يعتبر المؤسس الرئيسي للمنظمة هو المصدر الجوهري والأساسي لتكوين ثقافة المنظمة وهذا من خلال رؤيته الإستراتيجية لما تكون عليه المنظمة في المستقبل

### 2- الأخلاق التنظيمية

هي القيم والمعتقدات والمبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد ، يمكن تلخيصه في ثلاث عناصر علي النحو التالي :

أ\_ الأخلاق المجتمعية

وهي القيم الأخلاقية الغير مكتوبة في القانون المنظمة والسائدة في الحياة اليومية للمجتمع .

ب\_ الأخلاق المهنية

وهي القيم الأخلاقية الخاصة بمهنة معينة .

ج\_ الأخلاق الشخصية

وهي القيم الأخلاقية الخاصة بالأفراد تنتج من تفاعلاتهم مع الآخرين .

### 3- نظام حقوق الملكية

وهي الحقوق الملكية التي تمنحها المنظمة لأفرادها بقصد الانتفاع بمواردها.

#### 4- الهيكل التنظيمي

تختلف الهياكل التنظيمية باختلاف الثقافة التنظيمية ، فالمنظمات بحاجة إلى تصميم أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية للحصول على النمط الثقافي المرغوب فيه .<sup>(60)</sup>

ثانيا : وظائف الثقافة التنظيمية

أولا : تحديد هوية المنظمة

الثقافة التنظيمية لها القدرة كبير في تحديد هوية المنظمة لان لكل منظمة لها ثقافة الخاصة بها .

ثانيا : تسهيل التزام الأجيال

التمسك المنظمة بالثقافة التنظيمية يؤدي دائما إلى التزام الموظفين الجدد بأهداف المنظمة .

ثالثا : تحدد نوع من الهوية للعاملين

إن تشارك الموظفين في نفس القيم والمعتقدات والتوقعات تشكل نوع من التقارب بين الموظفين وهكذا تتكون لهم هوية مشتركة .

رابعا : تشكيل السلوك الجماعي

فثقافة التنظيمية تساعد الأفراد على فهم ما يدور حولهم و توفر تفسير لماذا تحدث الأشياء على نحو ما .

<sup>(60)</sup> جلاب ، إحسان دهب . إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير . دار صفاء للنشر والتوزيع . الطبعة الأولى . لأردن . عمان  
ص.624-626 . 2011م

#### خامسا : تطوير الإحساس بالانتماء

وتعزز هذا انتماء من خلال منظومة العمل وتوفير استقرارا وظيفيا .

#### سادسا : تعزيز استقرار النظام

تشجع الثقافة التنظيمية على التعاون والتنسيق الدائمين بين أفراد المنظمة.<sup>(61)</sup>



<sup>(61)</sup> حريم ، حسين . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال . دار حامد للنشر والتوزيع . الطبعة الثالثة . عمان الأردن . ص 312 . 2009م

## الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

### المبحث الأول : مفهوم ونظريات الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت اهتمام بالغ لما له من أهمية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة بغض النظر علي ما هي طبيعة هذه الأهداف سواء أتم العمل علي قياسها بمؤشرات نوعية أو كمية أو كليهما ، مرهون بوجود عوامل متطلبات النجاح ، والتي يعتبر الأداء الموارد البشرية فيها من أهم هذه المتطلبات حيث إن المحور الأساسي لدوران عجلة التقدم لهذه المنظمات يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد ، سواء بالإبداع الفكري أو ممارسة مهام مفهوم الأداء الوظيفي ، وقد بدا التنبه إلى أهمية الأداء الموارد البشرية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها ومن هنا نشاء الحاجة إلى تخصيص مهمة من مهام المؤسسات تعنى بالأداء الوظيفي من حيث تقييم إدارته ، وبدأت ظهور ما يسمى الآن بمبادئ إدارة الأداء الوظيفي ، ونشاه إجراءات ومعايير لقياس وتقييم الأداء وذلك بوجود إدارة متخصصة تعمل علي إدارة العاملين وتهتم بتركيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة وتنمية كل ما له علاقة بتحسين قدراتهم والتدريب علي تطوير أدائهم ولتحفيزهم .<sup>(62)</sup> لذا يمكن تسليط الضوء علي بعض التعريفات في مفهوم الأداء الوظيفي علي النحو التالي :

#### أولاً : تعريف الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه يشير ألي القدرة علي تحقيق المهام المكونة لوظيفة العاملين ، وغالبا ما يحدث إشكال بين الأداء والجهد ، فالأداء يقاس علي أساس النتائج التي يحققها العاملين ، أما الجهد فهو الطاقة المبذولة .<sup>(63)</sup>

<sup>(62)</sup> المحاسنة ، إبراهيم محمد .إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق . دار جدير للنشر.عمان الأردن .ص488

1434هـ.

<sup>(63)</sup> راوية ، محمد . مرجع سابق .ص209

يعرف الأداء الوظيفي بأنه تحليل ودراسة أداء الأفراد لعملهم ومتابعة تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل ، وذلك لتقييم مستوى كفاءتهم ومدى نجاحهم في القيام بالوظائف المكلفين بها .<sup>(64)</sup>

الأداء الوظيفي هو عبارة عن سلوك وظيفي هادف لا يظهر عن طريق ضغوط أو قوى نابعة من الأفراد فقط ، ولكنه نابعة من توافق وتفاعل بين القوى الداخلية والخارجية للأفراد المحيطة بهم .<sup>(65)</sup>

الأداء الوظيفي يرتبط بكل من سلوك الأفراد والمنظمات ويكون له مكانه خاصة في أي منظمة باعتباره الناتج لمحصلة كل الأنشطة بها ، وذلك علي مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمع ، فالأداء الوظيفي يعمل علي تحقيق الأهداف المرغوبة .<sup>(66)</sup>

### ثانيا : نظريات الأداء الوظيفي

#### نظرية التوقع

حيث تعتبر من أكثر النظريات منطقية لأنها تربط بين جهد الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أدائهم ويعد فيكتور فروم أول من أرسى قواعد نظرية توقع الأداء التي تدرس دافعية العمل في المنظمات وذلك سنة 1964 .

أساس فكرة نظرية التوقع التي قدمها فروم ، أن الأفراد سيكونون مدفوعين للقيام بعمل ما عندما يتوقعون بأن بذلهم الجهد لن يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم ، ومن ثم حصولهم على مكافأة أو أن المكافأة لن تكون ذات قيمة تذكر بالنسبة لهم ، لذلك ركزت على التحفيز من خلال العلاقات القائمة بين عناصر التوقع وهي تتمثل فيما يلي:

<sup>(64)</sup> المدهون ، محمد . إدارة وتنمية الموارد البشرية . ط1 . إبداع للنشر والتوزيع . غزة . ص153 . 2005م

<sup>(65)</sup> حنين ، الشريف . أثر المساءلة الإدارية علي الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة .

رسالة ماجستير . جامعة غزة . فلسطين . ص30 . 2013م

<sup>(66)</sup> ربيع ، محمد . العوامل المؤثرة علي فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية . رسالة ماجستير . أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .

الرياض . ص58 . 2004م

الوصول إلى هذه العوائد ، ولمزيد من التوضيح لهذه النظرية نورد خصائصها التالية :

1- يميل الفرد على الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك. وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده. فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال، فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك .

2- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر

أ\_ توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

ب\_ توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة .

ت\_ توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له .

3- إن العناصر الثلاثة السابقة (أ، ب، ج أو التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر وعليه فإن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية يصدق عليها كل ما قيل في فصل الإدراك .

4- ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً .

### عناصر نظرية التوقع

التوقع : هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه ، فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما يبذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤد إلى الأداء المطلوب فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جداً ، وإن كان تقدير الفرد أنه كلما يبذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب ، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية .

ولابد أن نلاحظ أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل إتمام العمل أو أنه إتمام لإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام آلات ومعدات وأما الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب أو هو الإنجاز الكامل للشيء المرغوب فيه .

**الوسيلة :** وهنا يثار تساؤل داخل الفرد مؤداه على أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة فقد يعتقد الفرد إن أدائه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية ، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمؤوسيه حتى يرفع من دافعتهم للأداء

**منفعة العوائد :** تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه ، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير . وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد ، بل إنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي :

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

وبذلك فالمدير الراغب بتطبيق هذه النظرية عليه العمل على تعظيم مردود التفاعل الواجب حصوله بين عناصر المعادلة السابقة ، وهذا بطبيعته يتطلب منه ترسيخ الاعتقاد لدى الأفراد بأن محاولاتهم وتكثيف مجوداتهم تولد العطاء ( الأداء ) وأن العطاء المثمر والمنتج يولد نتائج ايجابية وقيم مرغوبة وواعدة .<sup>(67)</sup>

<sup>(67)</sup> ماهر ، أحمد . السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . الدار الجامعية للنشر . الإسكندرية . ص 148-149 . 2014م

## النظرية اليابانية في الإدارة ( نظرية Z )

قام وليم أوشي في عام 1981 بإجراء عدة أبحاث ودراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد توصل إلى سر نجاح الإدارة في اليابانية ، وتوصل إلى ما أسماه بنظرية ( Z ) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي ، ويؤكد وليم على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان ، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على أغلب مشكلاتها وأن العمل الجماعي القائم علي توحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوف العاملين ستساعد على تحقيق أكثر الفعالية في الأداء الوظيفي .

وتقوم نظرية ( Z ) على ثلاثة مبادئ أساسية وهي علي النحو التالي :

- 1- الثقة بين الموظفين بعضهم ببعض وبين الموظفين والإدارة .
  - 2- المهارة والحذق في التعامل والعمل ، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل .
  - 3- المودة والألفة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين .
- وفي حال توفر مبادئ أساسية وهي الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الموظف وإنتاجية المنظمة .<sup>(68)</sup>

<sup>(68)</sup> وليم ، أوشي . ترجمة حسن محمد ويحي محمد . النموذج الياباني في الإدارة نظرية (Z) . الناشر معهد الإدارة العامة الرياض . ص

## المبحث الثاني : عناصر وعوامل الأداء الوظيفي

### أولا : عناصر الأداء الوظيفي

#### 1- جودة العمل :

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم علي جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق ، ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، وهذا يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة .

#### 2- المهارة في العمل :

لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكله من مشاكل العمل .

#### 3- القدرة علي تطوير أساليب العمل :

وهي أن يستطيع الموظف أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة ، ومدى قدرة الموظف علي تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور .

#### 4- التعاون في العمل :

وهو تشجيع الموظفين للتفاعل والإختلاط فيما بينهم وذلك لتحقيق الهدف والوصول إلي المقصود .<sup>(69)</sup>

<sup>(69)</sup> النمر ، سعود ، وآخرون . الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة . مكتبة الشقري.الرياض الطبعة

السابعة.ص306-307. 2013م

## 5- المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

ويقصد منها معرفة مستوي إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته.

## 6- كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .<sup>(70)</sup>

### ثانيا : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي علي النحو التالي :

#### 1- غياب الأهداف المحددة

فالمنظمات التي لا تمتلك خطط إستراتيجية تفصيلية لأداء عملها وأهدافها وقياس معدلات الإنتاج المطلوب أدائها ، لن تستطيع قياس وتقييم ما تحققة المنظمات من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم ، وذلك بسبب عدم وجود معيار وأضح ومحدد لتقييم الأداء ، فلا تملك المنظمة مؤشرات أو معايير للأداء الوظيفي الجيد .

#### 2- عدم المشاركة في الإدارة

إن عدم قدرة العاملين علي مشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات سوف يؤدي إلي وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين ، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور العاملين بالمسئولية وعدم القدرة علي العمل الجماعي ، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين لشعورهم لعدم القدرة علي المشاركة في وضع القرارات والأهداف وحل المشاكل التي يواجهونها في الأداء الوظيفي .

<sup>(70)</sup> الحسيني ، أحمد .علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين .دراسة تطبيقية علي المستشفيات العسكرية.ص72. 1994م

### 3- اختلاف مستويات الأداء

من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم قدرة الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه .

### 4- مشكلات الرضا الوظيفي

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء العاملين ، والرضا الوظيفي يتأثر بالعوامل الإدارية والشخصية للعاملين .

### 5- التسبب الإداري

فالتسبب الإداري في المنظمات يعني فقدان ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف ، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .<sup>(71)</sup>

<sup>(71)</sup> المدرع ، ناصر بن فهد . التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية علي العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض .رسالة ماجستير.جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .الرياض .ص38 .2014م

### المبحث الثالث : تقويم الأداء الوظيفي

ويعتبر تقويم الأداء الوظيفي من أهم العمليات والأنشطة بإدارة الموارد البشرية ، وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة للموارد البشرية ، حيث يدور تقويم الأداء الوظيفي حول أهم عنصر هو العنصر البشري .

#### أولا : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقويم الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس سلوك العاملين في حدود العمل ، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ، ونتائج أعمالهم ، بشكل منتظم ودوري وذلك عن طريق فرد أو مجموعة أفراد يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.<sup>(72)</sup>

وتقييم الأداء هو إصدار نتيجة حكم يستند إلى معايير عن أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة مضت من قبل جهة متخصصة بتقييم أداء الموظف .<sup>(73)</sup>

#### ثانيا : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

أهمية الأداء الوظيفي يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة منها ما يلي :

- 1- تنمية وتطوير أداء الموظفين .
- 2- زيادة الإحساس بالمسؤولية .
- 3- تحقيق الفاعلية التنظيمية .

<sup>(72)</sup> رشيد ، مازن فارس. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية. مكتبة العبيكان. الرياض. ص 743 . 1425هـ

<sup>(73)</sup> القحطاني ، محمد بن دليم . إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. الطبعة الثانية. مكتبة العبيكان. الرياض.

ص 322 . 1429هـ

4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية تحسين الاتصالات التنظيمية.

5- الموضوعية في قرارات إدارة الموارد البشرية .<sup>(74)</sup>

### ثالثا : أسس تقويم الأداء الوظيفي

أسس التقويم الفعال للأداء يستند على التالي :

- 1- استخدام معايير ومفاهيم موضوعية موحدة لتقويم وقياس الموظفين في العمل الواحد ، بما يكفل التقويم وموضوعية القياس .
- 2- التقويم ليس اتهاما أو تجريحا لشخص أو تصيدا للأخطاء الموظف ، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنا بالأداء المفترض .
- 3- توافر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم ، حتى يكون واضح لمفهوم ومعايير التقويم للموظفين .
- 4- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقويم ، وضرورة اقتناع بفعاليتها ، بحيث يبسط إجراءات تطبيق المعايير الأداء وتحقيق الموضوعية .
- 5- توافر المعلومات عن أداء الموظفين من مصادرها المعتمدة ، دون الاعتماد على السماع من الآخرين والتي قد تؤثر سلبا علي موضوعية التقويم الأداء .
- 6- المشاركة في عملية التقويم الأداء ، وذلك من خلال اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في عملية التقويم .<sup>(75)</sup>

<sup>(74)</sup> رشيد ، مازن فارس . مرجع سابق . ص745

<sup>(75)</sup> القحطاني ، محمد بن دليم . مرجع سابق . ص163

#### رابعاً : معايير التقييم

فإن المعايير التالية يمكن أن يسترشد بها الرئيس المباشر لوضع التقدير المناسب عن أداء الموظف .

جدول رقم (1) معايير التقييم<sup>(76)</sup>

| رقم | التقدير      | معيار                                                   | وأمثله ذلك                                                                                                                                                   |
|-----|--------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | غير مرضي (1) | تقصير واضح في أداء واجبات الوظيفة                       | نوعية إنتاجيته أقل من المستوي المطلوب<br>عدم الرغبة في تنمية أدائه<br>ليس لديه شعور بالمسؤولية                                                               |
| 2   | مرضي (2)     | أداؤه لعمله بشكل عام مرضي                               | ينجز العمل بشكل مقبول<br>يحتاج لتوجيه دائم<br>في حاجة ملحة لزيادة معارفه                                                                                     |
| 3   | جيد (3)      | علي معرفة جيدة بنظم وإجراءات العمل                      | يتجاوب بسرعة مع متطلبات وظيفة<br>يقوم بمعالجة بعض الحالات ذات الأهمية                                                                                        |
| 4   | جيد جداً (4) | أداء ناجح للعمل القدرة علي المبادرة في تطوير مجال العمل | علي علم كامل بمسؤوليات وظيفته<br>قادر علي حل أغلب المشاكل بأسلوب جيد<br>مجهودات ذاتية تعني بتطوير أعمال الإدارة<br>بشكل عام مع إمكانية القيام بمسؤوليات أكبر |
| 5   | ممتاز (5)    | القدرة علي الإبداع والابتكار ومعدل فوق العادي           | إنجازاته بارزة علي مستوي الإدارة                                                                                                                             |

<sup>(76)</sup> فليه ، فاروق عبده . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان الأردن . ص 271-272 . 2013م

## الباب الثالث

### منهجية البحث

أ- مدخل البحث ومنهجه

ب- مجتمع البحث والعينة

ج- أسلوب جمع البيانات

د- أسلوب تحليل البيانات



## الباب الثالث

### منهجية البحث

#### تمهيد

في هذا الباب يستعرض الباحث الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة ومجتمعها وشرح أداة الدراسة وبعد ذلك تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات .

#### أ\_ مدخل البحث ومنهجه

سيقوم الباحث في الدراسة الحالية باستخدام المنهج الوصفي الكمي ، ومن خلال البحث الوصفي الكمي أنه يصف النماذج المختلفة والإجراءات بصورة دقيقة كاملة بقدر المستطاع من أجل التعرف على الظاهرة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها .<sup>(77)</sup>

والبحث الوصفي الكمي هو نوع من البحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق اجتماعية موضوعية لقياس ظاهرة موضوع الدراسة ، وتعتمد على الأساليب الإحصائية في جمعها للبيانات وتحليلها .

والمقصود بالبحث الكمي هو الأسلوب الذي يعتمد فيه على الأرقام عند تحليل المادة العلمية ، وهذا يستلزم جمع المادة العلمية بطريقة خاصة تجعلها في متناول التحليلات الإحصائية ، كما يحقق هذا الأسلوب درجة عالية من المصدقية في الأبحاث العلمية .<sup>(78)</sup>

<sup>(77)</sup> البدوي ، عبدالرحمن . مناهج البحث العلمي . الناشر وكالة المطبوعات . الكويت . ص 34 . 1977م

<sup>(78)</sup> صيني ، سعيد إسماعيل . قواعد أساسية في البحث العلمي . مؤسسة الرسالة الطبعة الأولى . ص 85

1994م

## بـ\_ مجتمع البحث والعينة

يتكون مجتمع الدراسة جميع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في مؤسسة بناء المجتمع بمدينة مالانج .

### عينة البحث

أما العينة فهي جزء من المجتمع ونقوم بدراستها للتعرف على خصائص المجتمع التي سحبت منه هذه العينة ، ولكي تصلح النتائج التي نحصل عليها للتعبير عن المجتمع لا بد وان تكون العينة ممثلة للمجتمع .<sup>(79)</sup>

نظرا إلى كون مجتمع الدراسة كبير ، فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في مؤسسة بناء المجتمع مدينة مالانج . سيتم توزيع استمارة الاستبيان بشكل عشوائي لتلافي عيوب العينات المنتظمة من تحيز وغيرها . وسيتم تحديد حجم العينة بواسطة المعادلة التالية .

$$N = \frac{n}{1+ne2^2}$$

حيث أن :

n : مجتمع البحث

e : نسبة الخطأ في العينة وقدرت بقيمة 5%

<sup>(79)</sup> عقيل ، حسين عقيل . فلسفة مناهج البحث العلمي . الناشر مكتبة مدبولي . مصر . ص 221 . 1991م

## جـ- أسلوب جمع البيانات

لجمع البيانات في هذه الدراسة سوف يعتمد الباحث علي الاستبيان كأداة أساسية لدراسة الميدانية ، وفي هذه الدراسة سوف نستخدم الاستبيان المغلق و يمتاز هذا النوع من الاستبيانات بسهولة تفريغ المعلومات من المستجوب وقلة التكاليف ، ولا يأخذ وقتا طويلا للإجابة على الأسئلة لمعرفة ما العلاقة بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي .

ويعرف الاستبيان علي أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول علي معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومن أهم ما يتميز به الاستبيان هو توفير الكثير من الوقت والجهد علي الباحث .<sup>(80)</sup>

وسوف يتبع الباحث الخطوات التالية في تصميم الاستبيان وهي :

- 1- اطلاع على الدراسات والسابقة ذات العلاقة بالموضوع الدراسة .
  - 2- تصميم أسئلة الاستبيان على أساس (الاستبيان المغلق) .
  - 3- مراعاة أن يخدم هذا الاستبيان أهداف الدراسة .
  - 4- ثم إعداد أداة الدراسة الموضحة فيما بعد حيث تشتمل علي ما يلي :
- أ\_ المحور الأول : يحتوي علي مجموعة من الأسئلة حول الإدارة الالكترونية .
- ب\_ المحور الثاني : يحتوي علي مجموعة من الأسئلة حول الثقافة التنظيمية.

(80) عبيدات ، محمد وآخرين . منهجية البحث العلمي . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية .

دار وائل للطباعة والنشر.ص63. 1999م

جـ- المحور الثالث : يحتوي علي مجموعة من الأسئلة حول الأداء الوظيفي.

5- ويتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ( أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق مطلقا ) للإجابة علي فقرات الاستبيان . والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2) مقياس الاستبيان حسب ليكرت الخماسي

| المستوي | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقا |
|---------|------------|-------|-------|----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2        | 1              |

ولقد تم استخلاص الاستبيان من الباب الثاني (الجانب النظري) أي من النظريات المتعلقة بالإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وحسب ما يلي بيانه :

1- من مضمون مبادئ نظرية شانون و ويفر من أفكار الباحثين في الإدارة الالكترونية وبالخصوص في متطلبات التطبيق الإدارة الالكترونية مثل دراسات (أكرم عمار ، محمد الأغا ، سعد غالب ياسين )

2- من مضمون مبادئ نظريات الثقافة التنظيمية وأفكار وأراء ونتائج أبحاث وكتابات عدد من الباحثين الإداريين في موضوع الثقافة التنظيمية أمثال (إيهاب العاجز ، اسعد عكاشة ، عباس فاضل )

3- من مضمون مبادئ نظرية التوقع ل(فيكتور فروم) ونظرية Z ل(وليم أوشي) وأفكار وأراء ونتائج أبحاث وكتابات عدد من الباحثين الإداريين في موضوع الأداء الوظيفي أمثال (العربي عطية ، إبراهيم المحاسنة ، النمر سعود ، فاروق عبده فلية )

جامعة مولانا مالك إبراهيم  
الإسلامية الحكومية بمالانج  
كلية الدراسات العليا قسم الإدارة الإسلامية  
استبيان جمع البيانات

...../الاسم/

...../الوظيفة/

الأخ الفاضل...الأخت الفاضلة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض إجراء دراسة علمية بعنوان (علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي) وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول علي درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية بمالانج ، حيث أن تحقيق أهداف هذه الدراسة مرهون بإجابتكم علي جميع أسئلتها بكل موضوعية وأمانة للخروج منها بالنتائج والتوصيات المأمولة .

لذا يأمل منكم الباحث أن تفضلوا مشكورين مأجورين بالإجابة علي جميع العبارات هذا الاستبيان من وجهة نظركم علماً بأن معلومات هذا الاستبيان سوف تكون في موضع اهتمام وسرية ، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ، والباحث علي أتم الاستعداد لتزويدكم بنتائج هذه الدراسة فور الانتهاء منها إذا رغبتكم في ذلك .

وتقبلوا خالص احترامي والتقدير

الباحث

منير عبدالله عثمان الطائش

أسئلة الاستبيان :- الرجاء توضيح وجهة نظرك الشخصية نحو كل عبارة ، وذلك من خلال وضع علامة (✓) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك

| العوامل<br>&<br>النظريات | العناصر | المؤشرات                                                                              | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق مطلقا |
|--------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|----------------|
| 1                        | عتاد    | توفر المؤسسة أجهزة حاسبات آلية حديثة لجميع الإدارات والأقسام                          | 5          | 4     | 3     | 2        | 1              |
| 2                        | الحاسوب | أجهزة الخادم المتوفرة حاليا في المؤسسة كافية لتطبيق الإدارة الالكترونية               |            |       |       |          |                |
| 3                        | برامج   | يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية                 |            |       |       |          |                |
| 4                        | الحاسوب | تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الالكترونية |            |       |       |          |                |
| 5                        | شبكة    | يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين                                    |            |       |       |          |                |
| 6                        | الاتصال | اتصال الانترنت المتوافر حاليا يعتبر كافيا لتطبيق الإدارة الالكترونية                  |            |       |       |          |                |
| 7                        | صناع    | يتوفر لدى المؤسسة الفنيين القادرين علي تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية               |            |       |       |          |                |
| 8                        | المعرفة | يتوفر لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات                              |            |       |       |          |                |

|  |  |  |  |  |                                                                                    |                   |    |                                         |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----|-----------------------------------------|
|  |  |  |  |  | يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف حيث تتوفر القدرة علي تحمل المسؤولية | القيم             | 9  | الثقافة التنظيمية X2 & نلسون وكويك 1996 |
|  |  |  |  |  | يوجد قناعات مشتركة لدي الموظفين بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات            | المعتقدات         | 10 |                                         |
|  |  |  |  |  | أتوقع بأن المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز        | التوقعات          | 11 |                                         |
|  |  |  |  |  | لدي قناعة بأن الأعراف هي التي تحدد اللوائح والقوانين في المؤسسة                    | الأعراف           | 12 |                                         |
|  |  |  |  |  | يقوم العاملون بأداء المهام والواجبات طبقا للمعايير معينة                           | المعايير          | 13 |                                         |
|  |  |  |  |  | تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس في المؤسسة بال رسمية                            | الاتصالات         | 14 | الأداء الوظيفي Y & فيكتور فروم 1964م    |
|  |  |  |  |  | أبجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة                                 | جودة العمل        | 15 |                                         |
|  |  |  |  |  | لدي القدرة والابتكار علي معالجة مشاكل العمل بشكل سليم وموضوعي                      | المهارة في العمل  | 16 |                                         |
|  |  |  |  |  | لدي القدرة علي تحمل مسؤوليات أكبر وتطوير العمل وتقلصت مقترحات جديدة                | القدرة في العمل   | 17 |                                         |
|  |  |  |  |  | يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة علي إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين          | التعاون في العمل  | 18 |                                         |
|  |  |  |  |  | لدى معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلي                                        | المعرفة           | 19 |                                         |
|  |  |  |  |  | أستطيع إنجاز العمل الموكل إلي في الوقت المحدد                                      | كمية العمل المنجز | 20 |                                         |

جدول رقم (3)

## د- أسلوب تحليل البيانات

أن التحليل العلمي للبيانات لا يخضع للمزاج الشخص بل يخضع للإحكام والقوانين العامة والنظريات ، ويعتبر التحليل البيانات عملية علمية يستند علي معطيات ويؤدي إلي نتائج قد تكون معالجات أو مقترحات علمية ويهتم التحليل بمعرفة طبيعة المشكلة ، ويعتبر التحليل حلقة وصل بين مرحلة تجميع المعلومات والبيانات وبين مرحلة الوصول إلي النتائج مما يجعل النتائج مرتبطة بالمعلومات .<sup>(81)</sup>

سوف يستخدم الباحث لتحليل البيانات لهذه الدراسة البرنامج التحليلي الشهير وهو (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية :-

### 1- أساليب الإحصاء الوصفي

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة لغرض استخراج النسب المئوية والتكرارات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت ، واحتساب الوزن النسبي ، والمتوسط الحسابي ، وذلك لوصف استجابة العينة نحو متغيرات الدراسة حيث سيتم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإشكال البيانية .

### 2- أساليب الإحصاء الاستدلالي

وهي لغرض اختبار فرضيات الدراسة أي اختبار تأثير المتغيرات المستقلة وهي الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي ، سيتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي للبيانات لاحتساب قيم (T) واحتساب قيم ( $R^2$ ) ويمكن تحديد ثلاث اختبارات في هذا النوع من الإحصاء الاستدلالي وهي اختبار مدي الاعتمادية الصدق والثبات ثم اختبار الشروط وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة .

(81) عقيل ، حسين عقيل . مرجع سابق . ص 257

### أولاً : احتساب معامل الاعتمادية

وذلك لقياس أداة الدراسة من حيث الصدق باستخدام طريقة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان والقياس يتم باستخراج معاملات الارتباط بيرسون والذي يكون صالحا إذا كان مستوي الدلالة المعنوية للفقرة هو  $(0.05 \geq)$  .

كما سيتم اختبار الثبات لأداء الدراسة باستخراج معامل الثبات والمعروف بمعادلة ألفا كرونباخ ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو (60%) .

### ثانياً : اختبار الشروط

وهو اختبار لمعرفة مدى ملائمة الشروط الكلاسيكية وتوافقها مع نموذج القياس الانحدار الخطي المتعدد وسيتم في اختبار الشروط اختبار شكل الانتشار الصفري المبعثر للبيانات واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بحيث تكون علي شكل قطري المعروف ب(VIF) واختبار (R) المتعلق بمدى ملائمة النموذج وكم تكون قدرة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع .

المعادلة الخطية لمتغيرات هذه الدراسة فهي بالصيغة التالية :

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + e$$

يمكن بيان اختبار الانحدار الخطي المتعدد من الجدول التالي :

جدول رقم (4) بيان اختبار الانحدار الخطي المتعدد

| الرموز | = | البيان                                                    |
|--------|---|-----------------------------------------------------------|
| Y      | = | المتغير التابع الأداء الوظيفي                             |
| A      | = | قيمة ثابتة                                                |
| b1     | = | معامل الانحدار للمتغير المستقل X1 وهو الإدارة الالكترونية |
| b2     | = | معامل الانحدار للمتغير المستقل X2 وهو الثقافة التنظيمية   |
| E      | = | قيمة الخطأ المعياري                                       |

## ثالثا : اختبار الفرضيات

وبعد التحقق من الشروط السابقة يتم صياغة قرار قبول أو رفض فرضيات الدراسة حسب قاعدة القرار التالية :

1- قبول ( $H_1$ ) إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) .

2- قبول ( $H_1$ ) إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ومن ثم اللجوء إلى الفرضية البديلة ( $H_0$ ) .

## الباب الرابع عرض وتحليل البيانات

الفصل الأول : التعريف بالمؤسسة بناء المجتمع

الفصل الثاني : اختبار أداة جمع البيانات الدراسة الاستبيان

الفصل الثالث : الإحصاء التحليلي الوصفي لبيانات الدراسة

الفصل الرابع : الإحصاء التحليلي الاستدلالي لبيانات الدراسة

## الباب الرابع عرض وتحليل البيانات

### الفصل الأول : التعريف بالمؤسسة بناء المجتمع

فإن مؤسسة بناء المجتمع هي منظمة اجتماعية رسمية تتحرك في ميدان الدعوة والتربية والاجتماعية ، يرئسها الأستاذ أبو حمزة أغوس حسن بصري .

وكان بداية تأسيس المؤسسة في يوم الأربعاء 31 مارس سنة 2004م باسم جمعية بناء المجتمع ، بوثيقة التأسيس لكاتب العدل فيصالح واير برقم 10 .

وبعد ذلك ثم ترقية الجمعية إلى مؤسسة وتغير اسمها إلى مؤسسة بناء المجتمع بالترخيص الوزاري الصادر من وزارة الشؤون القانونية والحقوق الإنسانية للجمهورية الإندونيسية .

ومقر المؤسسة في الشارع (Merjosari Lowokwaru-Malang Joyoagung) مالانج ، جاوة الشرقية .

### أهداف مؤسسة بناء المجتمع

تهدف المؤسسة إلى إنشاء المجتمع المسلم المؤهل في جميع الجوانب وذلك بتطوير الموارد البشرية الملتزمة بالتعليم الإسلامية والقيم السنية لتحقيق المجتمع الذي يتقي الله سبحانه وتعالى حق تقواه .

ففي تنفيذ النشاط الدعوي والتربوي والاجتماعي والبنائي للمجتمع ، تنهج المؤسسة مبدأ صلة الأخوة الإسلامية والاتحادية بكل عناصر الأمة الإسلامية ، وتفتح نفسها للتعاون مع كل أطراف علي أن هذا التعاون تقوم علي المحاسن التي قررتها الشريعة الإسلامية .

وتطبيقاً لأهداف المؤسسة أقامت المؤسسة أنواعاً من البرامج الدعوية والتربية والبنائية للمجتمع منها :

### أولاً : قسم الدعوة والمساجد

- 1- ترميم وإدارة مسجد الأم .
- 2- ترميم المساجد التي تم بنائها عن طريق المؤسسة منها مسجد التابعين ببياندان باسوروان، ومسجد قلب سليم بمالانج أو التي تحت إشرافها حيث لا يقل عددها عن 15 مسجد في مالانج الجنوبية .

### ثانياً : قسم التعليم والتربية

#### 1- معهد الأئمة العالي لإعداد الدعاة والحفاظ

معهد الأئمة مؤسسة تعليمية تتميز ببرامج تحفيظ القرآن الكريم ، وهي تعادل مرحلة الدبلوم المتوسط حيث مدة الدراسة فيه ثلاث سنوات ، بالإضافة إلى سنة واحدة للخدمة .

لقد تم افتتاح المعهد وتدشينه في 30 رجب 1433هـ (20 يولي 2012م) ، برعاية كريمة من الموظف الخاص لوزارة الشؤون الدينية ونائب الوزير .

#### 2- مدرسة الأم الابتدائية

هي من نماذج التعليم الابتدائي الإسلامي ، وهي بالإضافة إلى عملية التعليم الانتظامي تقوم المدرسة بتعليم التلاميذ وتزويدهم بالكفاءات والمؤهلات في مجال العلوم التطبيقية العلمية ، وبدأت المدرسة فصلها الجديد في العام الدراسي 2012-2013 ، مع افتتاحية المعهد الأئمة العالي .

### ثالثاً : قسم الطباعة والنشر والتوزيع

- 1- نشر مجلة الأم وهي مجلة أسرية تربوية شهرية .

2- نشر الكتب الإسلامية .

#### رابعاً : قسم الإذاعة

1- تأسيس إذاعة الأم FM 102,5

2- إنشاء الإذاعة علي الإنترنت (streaming) في [www.binamasyarakat.com](http://www.binamasyarakat.com)

#### خامساً : قسم الصحة

1- إنشاء المستوصف للرقية الشرعية والحجامة

2- استقبال استشارات صحية للمجتمع في إذاعة الأم بالتعاون مع مستشفى UNISMA بمالانج .

#### سادساً : القسم الاجتماعي

1- توزيع التبرعات والصدقات للأيتام والفقراء والمنكوبين .

2- تأسيس مركز للمسلمين الجدد .

#### سابعاً : قسم الاستثمار

1- الزراعة (1434هـ) ، توفير أصناف أرز الأم العضوي العالي والأسمدة العضوية ، وتدريب المزارعين المسلمين علي الزراعة .

2- سوق الأم المصغرة والمقصف (1436هـ)

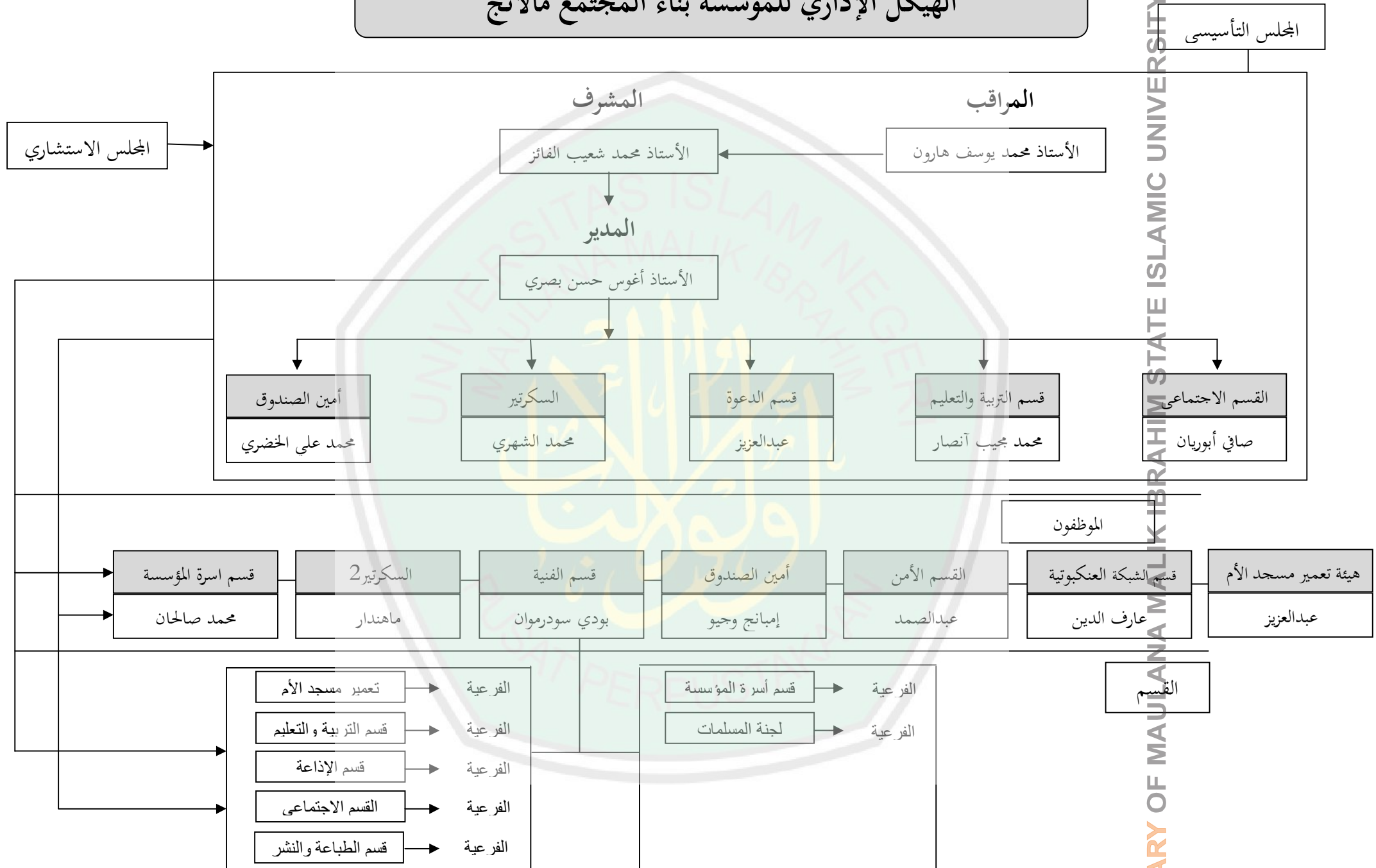
3- تعبيل مياه الشرب الأم (1436هـ)

#### ثامناً : قسم الشبكة العنكبوتية

1- إنشاء وإدارة المواقع الإسلامية علي الانترنت لنشر دعوة المؤسسة .

2- إنشاء وإدارة موقع [WWW.gensyiah.com](http://WWW.gensyiah.com) لمكافحة المد الشيوعي الرافضي في إندونيسيا .

# الهيكل الإداري للمؤسسة بناء المجتمع مالانج



## الفصل الثاني : اختبار أداة جمع البيانات الدراسة الاستبيان

يتم في اختبار أداة جمع البيانات التأكد من فقرات أسئلة الاستبيان من جانبيين صدق الاستبيان وثبات الاستبيان ، وسوف يعتمد الباحث علي اختبار الصدق بواسطة استخراج معامل بيرسون واختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، ولقد قام الباحث بتوزيع الاستبيان علي عينة تجريبية مكونة من ثلاثون موظفاً بين إداريين وأعضاء هيئة تدريس وطلب منهم إرجاع الاستبيان علي أن تكون مستوفية الإجابة وبعد مراجعتها قام الباحث باعتماد ثمانية وعشرون استبيان وذلك لإجراء اختبار الصدق والثبات لها باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS) وكانت نتائج محاور الاستبيان الثلاثة علي النحو التالي :

### المبحث الأول : اختبار الصدق

وكما هو معروف فإن صدق أداة البحث مهم لكي تكون صالحة للقياس أي أن يقاس البند أو العبارة أو السؤال بالفعل ما يفترض قياسه ، ومن أجل ذلك ثم استخراج معامل الصدق الداخلي بالاعتماد علي نتيجة اختبار بيرسون أي بحساب معاملات الارتباط بين فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وذلك للتأكد من مدي وجود ارتباط ، ولقد اعتمد الباحث علي برنامج (SPSS) ومن شروط الصدق في هذا الاختبار للأداة أن تكون مستويات الدلالة لكل عنصر من العناصر أقل من أو تساوي مستوي دلالة (0.05) وكانت نتائج القياس لكل متغير من المتغيرات الثلاثة وعناصرها علي النحو التالي :

### أولاً : الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل الأول (الإدارة الالكترونية \_ X1)

من نتيجة قياس عناصر المتغير المستقل الأول الإدارة الالكترونية باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS) ومن الجدول التالي وهو يقيس مستوى الدلالة المعنوية فإذا كانت دلالة العناصر أقل أو تساوي (0.05) يقبل العنصر وإذا كان أكبر من ذلك المستوي فالقرار هو استبعاد العنصر ، والجدول التالي يوضح نتيجة التحليل :

#### جدول رقم (5) بشأن احتساب صدق المتغير المستقل الأول الإدارة الالكترونية

| الرقم | العناصر | المؤشرات                                                                              | معامل الارتباط | مستوي الدلالة | الحكم |
|-------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|-------|
| X1.1  | عتاد    | توفر المؤسسة أجهزة حاسبات آلية حديثة لجميع الإدارات والأقسام                          | 0.544          | 0.003         | صادقة |
| X1.2  | الحاسوب | أجهزة الخادم المتوفرة حالياً في المؤسسة كافية لتطبيق الإدارة الالكترونية              | 0.527          | 0.004         | صادقة |
| X1.3  | برامج   | يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية                 | 0.623          | 0.000         | صادقة |
| X1.4  | الحاسوب | تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الالكترونية | 0.384          | 0.043         | صادقة |
| X1.5  | شبكة    | يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين                                    | 0.643          | 0.000         | صادقة |
| X1.6  | الاتصال | اتصال الانترنت المتوافر حالياً يعتبر كافياً لتطبيق الإدارة الالكترونية                | 0.653          | 0.000         | صادقة |
| X1.7  | صناع    | يتوفر لدى المؤسسة الفنيين القادرين علي تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية               | 0.688          | 0.000         | صادقة |
| X1.8  | المعرفة | يتوفر لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات                              | 0.704          | 0.000         | صادقة |

ويوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات الاستبيان وهي (1-2-3-4-5-6-7-8) دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05) ، وبذلك تعتبر عناصر المحور الأول وهي (1-2-3-4-5-6-7-8) صادقة لما وضعت ويتم اعتمادها من قبل الباحث .

### ثانياً : الصدق الداخلي لعناصر المتغير المستقل الثاني (الثقافة التنظيمية \_X2)

من نتيجة قياس عناصر المتغير المستقل الثاني الثقافة التنظيمية وباستخدام برنامج الإحصائي (SPSS) ومن الجدول التالي وهو يقيس مستوى الدلالة المعنوية فإذا كانت دلالة العناصر أقل أو تساوي (0.05) يقبل العنصر وإذا كان أكبر من ذلك المستوي فالقرار هو استبعاد العنصر ، والجدول التالي يوضح نتيجة التحليل :

### جدول رقم (6) بشأن احتساب صدق المتغير المستقل الثاني الثقافة التنظيمية

| الرقم | العناصر   | المؤشرات                                                                           | معامل الارتباط | مستوي الدلالة | الحكم |
|-------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|-------|
| X2.1  | القيم     | يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف حيث تتوفر القدرة علي تحمل المسؤولية | 0.779          | 0.000         | صادقة |
| X2.2  | المعتقدات | يوجد قناعات مشتركة لدي الموظفين بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات            | 0.525          | 0.004         | صادقة |
| X2.3  | التوقعات  | أتوقع بأن المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز        | 0.564          | 0.002         | صادقة |
| X2.4  | الأعراف   | لدي قناعة بأن الأعراف هي التي تحدد اللوائح والقوانين في المؤسسة                    | 0.578          | 0.001         | صادقة |
| X2.5  | المعايير  | يقوم العاملون بأداء المهام والواجبات طبقاً للمعايير معينة                          | 0.780          | 0.000         | صادقة |
| X2.6  | الاتصالات | تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرووس في المؤسسة بالرسمية                             | 0.455          | 0.015         | صادقة |

ويوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لل فقرات الاستبيان وهي (1-2-3-4-5-6) دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05) ، وبذلك تعتبر عناصر المحور الثاني وهي (1-2-3-4-5-6) صادقة لما وضعت ويتم اعتمادها من قبل الباحث .

### ثالثاً : الصدق الداخلي لعناصر المتغير التابع (الأداء الوظيفي\_Y)

من نتيجة قياس عناصر المتغير التابع الأداء الوظيفي وباستخدام برنامج الإحصائي (SPSS) ومن الجدول التالي وهو يقيس مستوى الدلالة المعنوية فإذا كانت دلالة العناصر أقل أو تساوي (0.05) يقبل العنصر وإذا كان أكبر من ذلك المستوي فالقرار هو استبعاد العنصر ، والجدول التالي يوضح نتيجة التحليل :

### جدول رقم (7) بشأن احتساب صدق المتغير التابع الأداء الوظيفي

| الرقم | العناصر           | المؤشرات                                                                  | معامل الارتباط | مستوي الدلالة | الحكم |
|-------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|-------|
| Y1    | جودة العمل        | أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة                        | 0.801          | 0.000         | صادقة |
| Y2    | المهارة في العمل  | لدي القدرة والابتكار علي معالجة مشاكل العمل بشكل سليم وموضوعي             | 0.428          | 0.023         | صادقة |
| Y3    | القدرة في العمل   | لدي القدرة علي تحمل مسؤوليات أكبر وتطوير العمل وتقديم مقترحات جديدة       | 0.669          | 0.000         | صادقة |
| Y4    | التعاون في العمل  | يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة علي إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين | 0.695          | 0.000         | صادقة |
| Y5    | المعرفة           | لدى معرفة والمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلي                               | 0.801          | 0.000         | صادقة |
| Y6    | كمية العمل المنجز | أستطيع إنجاز العمل الموكل إلي في الوقت المحدد                             | 0.789          | 0.000         | صادقة |

ويوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للفقرات الاستبيان وهي (1-2-3-4-5-6) دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن مستوى الدلالة لكل عنصر هو أقل من (0.05) ، وبذلك تعتبر عناصر المحور الثالث وهي (1-2-3-4-5-6) صادقة لما وضعت ويتم اعتمادها من قبل الباحث .



## المبحث الثاني : اختبار الثبات

يعتبر معامل ألفا كرونباخ الذي يرمز إليه عادة بالحرف اللاتيني (a) من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبارات ، وقد قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان والتي تشير إلى قوة الارتباط بين فقرات الاستبيان وأنه لو تم إعادة الاختبار مرة أخرى فستكون النتيجة ثابتة ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو (0.60) ، وكانت نتائج هذا الاختبار لعناصر المتغيرات كما يلي :

### جدول رقم (8) بشأن نتيجة ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

| Case Processing Summary |                       |    |       |
|-------------------------|-----------------------|----|-------|
|                         |                       | N  | %     |
| Cases                   | Valid                 | 28 | 100.0 |
|                         | Excluded <sup>a</sup> | 0  | 0     |
|                         | Total                 | 28 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### جدول رقم (9) بشأن نتيجة ألفا كرونباخ لثبات الاستبيان

| متغيرات الدراسة     | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------|-------------|--------------------|
| الإدارة الالكترونية | 8           | 0.737              |
| الثقافة التنظيمية   | 6           | 0.675              |
| الأداء الوظيفي      | 6           | 0.774              |
| المجموع             | 20          | 0.864              |

من خلال الجدول (9) يتضح أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عناصر الاستبيان يساوي (0.864) وهي أعلى من قيمة المعيارية (0.60) ، وتعبّر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات إجابات المستجوبين ، ويشير ذلك لثبات الاستبيان وقوة تماسكها الداخلي وبالتالي فهي صالحة للقياس وتحليل واختبار الفروض والوصول إلى إجابات لأسئلة الدراسة .



## الفصل الثالث : الإحصاء التحليلي الوصفي لبيانات الدراسة

### المبحث الأول : مقدمة عن التحليل الوصفي في الدراسة

بعد أن تم التأكد من صلاحية الاستبيان للتحليل الإحصائي يمكن تعريف التحليل الإحصائي بأنه يهدف إلى تزويد مقاييس تلخيصية للبيانات المتوفرة عن عناصر العينة وتلخيصها وعرضها بصورة واضحة .<sup>(82)</sup>

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها والأساليب الإحصائية الوصفية التي استخدمت في هذه الدراسة عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) هي :

- 1- التكرارات : هي نتيجة مجموع عدد مرات تكرار القيمة (القيمة التراكمية).
- 2- المتوسط الحسابي : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة ، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلي متوسط حسابي .
- 3- الانحراف المعياري : للتعرف علي مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي .
- 4- الوزن النسبي : هو مجموع الإجابات مقسوماً علي رقم الإجابة الأعلى (إذا كانت الإجابات من 1-5 فتكون الإجابة الأعلى هي 5) ثم نقسم الناتج علي المجموع العام ونضرب ب 100 .

<sup>(82)</sup> العلانة ، علي سليم . أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية . دار الفكر . عمان الأردن  
ص. 205 . 1996م

وقبل الدخول في تحليل الوصفي للبيانات لابد من التطرق ألي كيفية احتساب الوزن المرجح لمقياس ليكارت :

لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى ( $5-1=4$ ) ، ثم تقسيمه علي عدد خلايا المقياس للحصول علي طول الخلية الصحيح أي ( $5/4=0.80$ ) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلي أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

جدول رقم (10) درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي

| الدرجة | حدود الفئة |     | الوصف      | الاستجابة       |
|--------|------------|-----|------------|-----------------|
|        | من         | إلي |            |                 |
| 5      | 4.21       | 5   | عال جداً   | أوافق بشدة      |
| 4      | 3.41       | 4.2 | عال        | أوافق           |
| 3      | 2.61       | 3.4 | متوسط      | محايد           |
| 2      | 1.81       | 2.6 | منخفض      | لا أوافق        |
| 1      | 1          | 1.8 | منخفض جداً | لا أوافق مطلقاً |

## المبحث الثاني : التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل الأول الإدارة الالكترونية

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل البيانات بالنسبة لعناصر الإدارة الالكترونية وهي : عتاد الحاسوب ، برامج الحاسوب ، شبكة الاتصال ، صناع المعرفة .

### جدول رقم (11) تحليل فقرات المتغير المستقل الأول الإدارة الالكترونية

| الرتبة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستوي         |          |       |       |            | التكرار | المؤشرات                                                                              |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------|----------|-------|-------|------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|        |              |                   |                 | لا أوافق مطلقاً | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |         |                                                                                       |
| 3      | %80.16       | 0.864             | 4.008           | 0               | 3        | 32    | 38    | 39         | 112     | توفر المؤسسة أجهزة حاسبات آلية حديثة لجميع الإدارات والأقسام                          |
|        |              |                   |                 | 0               | 2.7      | 28.6  | 33.9  | 34.8       | %100    |                                                                                       |
| 7      | %65.16       | 1.198             | 3.258           | 1               | 7        | 38    | 37    | 29         | 112     | أجهزة الخادم المتوفرة حالياً في المؤسسة كافية لتطبيق الإدارة الالكترونية              |
|        |              |                   |                 | 0.9             | 6.3      | 33.9  | 33.0  | 25.9       | %100    |                                                                                       |
| 2      | %81.42       | 0.071             | 4.071           | 0               | 0        | 30    | 44    | 38         | 112     | يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية                 |
|        |              |                   |                 | 0               | 0        | 26.8  | 39.3  | 33.9       | %100    |                                                                                       |
| 5      | %68.98       | 1.144             | 3.449           | 6               | 17       | 34    | 31    | 24         | 112     | تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الالكترونية |
|        |              |                   |                 | 5.4             | 15.2     | 30.3  | 27.7  | 21.4       | %100    |                                                                                       |
| 1      | %83.84       | 0.822             | 4.187           | 0               | 0        | 29    | 33    | 50         | 112     | يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين                                    |
|        |              |                   |                 | 0               | 0        | 25.9  | 29.5  | 44.6       | %100    |                                                                                       |
| 6      | %67.74       | 1.124             | 3.387           | 8               | 13       | 39    | 32    | 20         | 112     | اتصال الانترنت المتوافر حالياً يعتبر كافياً لتطبيق الإدارة الالكترونية                |
|        |              |                   |                 | 7.1             | 11.6     | 34.8  | 28.6  | 17.9       | %100    |                                                                                       |
| 4      | %80.06       | 0.866             | 4.003           | 1               | 2        | 30    | 42    | 37         | 112     | يتوفر لدى المؤسسة الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية               |
|        |              |                   |                 | 0.9             | 1.8      | 26.9  | 37.5  | 33.0       | %100    |                                                                                       |
| 8      | %61.6        | 1.080             | 3.080           | 15              | 23       | 35    | 16    | 23         | 112     | يتوفر لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات                              |
|        |              |                   |                 | 13.4            | 20.5     | 31.3  | 14.3  | 20.5       | %100    |                                                                                       |
|        | %73.62       | 0.896             | 3.680           | المجموع         |          |       |       |            |         |                                                                                       |

من خلال الجدول رقم (11) الذي يشير إلى نتائج التحليل الإحصائي الوصفي :

حيث جاء عنصر شبكة الاتصال حسب مؤشره : يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين في المرتبة الأولى ، وبوزن نسبي بلغ 83.84% ، ومتوسط حسابي بلغ 4.187 ، وبانحراف معياري بلغ 0.811 .

وجاء عنصر برامج الحاسوب حسب مؤشره : يتوفر لدى المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية في المرتبة الثانية ، وبوزن نسبي بلغ 81.42% ، ومتوسط حسابي بلغ 4.071 ، وبانحراف معياري بلغ 0.779 .

وجاء عنصر عتاد الحاسوب حسب مؤشره : توفر لدى المؤسسة أجهزة حاسبات آلية حديثة لجميع الإدارات والأقسام في المرتبة الثالثة ، وبوزن نسبي بلغ 80.16% ، ومتوسط حسابي بلغ 4.008 ، وبانحراف معياري بلغ 0.864 .

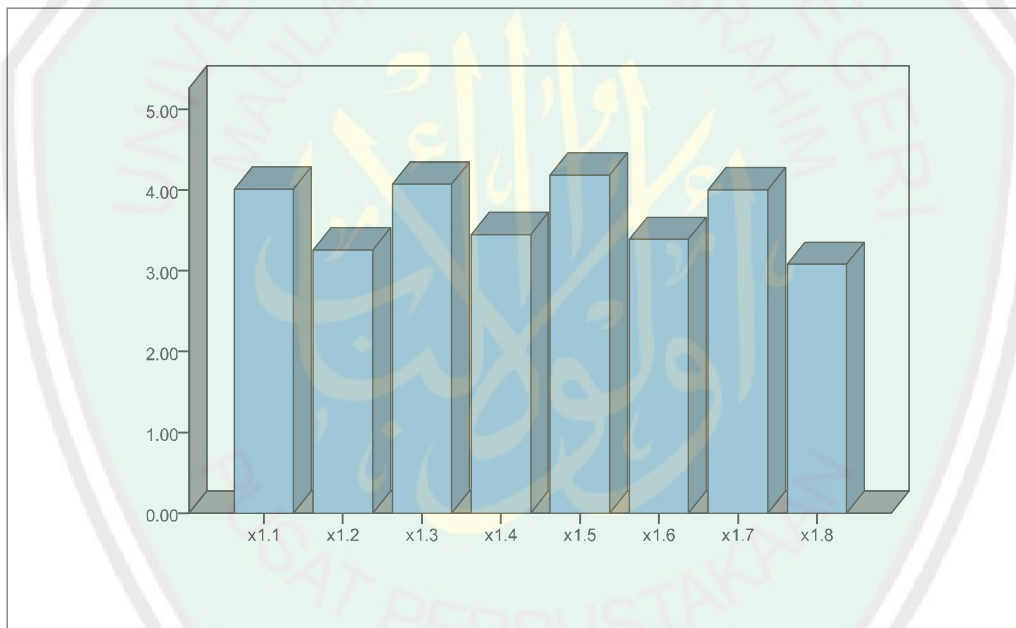
وجاء عنصر صناع المعرفة حسب مؤشره : يتوفر لدى المؤسسة الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية في المرتبة الرابعة ، وبوزن نسبي بلغ 80.06% ، ومتوسط حسابي بلغ 4.003 ، وبانحراف معياري بلغ 0.866 .

وجاء عنصر برامج الحاسوب حسب مؤشره : تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الإلكترونية في المرتبة الخامسة ، وبوزن نسبي بلغ 68.98% ، ومتوسط حسابي بلغ 3.449 ، وبانحراف معياري بلغ 1.144 .

وجاء عنصر شبكة الاتصال حسب مؤشره : اتصال الانترنت المتوفر حالياً كافياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المرتبة السادسة ، وبوزن نسبي بلغ 67.74% ، ومتوسط حسابي بلغ 3.387 ، وبانحراف معياري بلغ 1.124 .

وجاء عنصر عتاد الحاسوب حسب مؤشره : أجهزة الخادم المتوفرة حاليا في المؤسسة كافية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المرتبة السابعة ، وبوزن نسبي بلغ 65.16% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.258 ، وبانحراف معياري بلغ 1.198 .

وجاء عنصر صناع المعرفة حسب مؤشره : يتوفر لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات في المرتبة الثامنة ، وبوزن نسبي بلغ 61.6% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.080 ، وبانحراف معياري بلغ 1.309 .



شكل رقم (2)

المتوسط الحسابي لإجابات المتغير المستقل الأول الإدارة الالكترونية X1

## المبحث الثالث : التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل الثاني الثقافة التنظيمية

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل البيانات بالنسبة لعناصر الثقافة التنظيمية وهي: القيم ، المعتقدات ، التوقعات ، الأعراف ، المعايير ، الاتصالات

### جدول رقم (12) تحليل فقرات المتغير المستقل الثاني الثقافة التنظيمية

| الرتبة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستوي        |          |       |       |            | التكرار | المؤشرات                                                                          |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|----------------|----------|-------|-------|------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|        |              |                   |                 | لا أوافق مطلقا | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |         |                                                                                   |
| 1      | %74.82       | 0.984             | 3.741           | 2              | 8        | 36    | 37    | 29         | 112     | يقوم الموظفون بأداء المهام والوجبات دون إشراف حيث يتوفر القدرة علي تحمل المسؤولية |
|        |              |                   |                 | 1.8            | 7.1      | 32.1  | 33.0  | 25.9       | %100    |                                                                                   |
| 3      | %72.32       | 1.140             | 3.616           | 0              | 12       | 28    | 40    | 32         | 112     | يوجد قنوات مشتركة لدي الموظفين بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات            |
|        |              |                   |                 | 0              | 10.7     | 25.0  | 35.7  | 28.6       | %100    |                                                                                   |
| 6      | %65.42       | 1.192             | 3.271           | 6              | 17       | 34    | 31    | 24         | 112     | أتوقع بأن المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز       |
|        |              |                   |                 | 5.4            | 15.2     | 30.3  | 27.7  | 21.4       | %100    |                                                                                   |
| 2      | %72.32       | 1.050             | 3.616           | 3              | 14       | 31    | 39    | 25         | 112     | لدي قناعة بأن الأعراف هي التي تحدد اللوائح والقوانين في المؤسسة                   |
|        |              |                   |                 | 2.7            | 12.5     | 27.7  | 34.8  | 22.3       | %100    |                                                                                   |
| 5      | %69.64       | 1.215             | 3.482           | 1              | 9        | 28    | 36    | 38         | 112     | يقوم العاملين بأداء المهام والوجبات طبقا للمعايير معينة                           |
|        |              |                   |                 | 0.9            | 8.0      | 25.0  | 32.2  | 33.9       | %100    |                                                                                   |
| 4      | %70.24       | 1.064             | 3.512           | 5              | 12       | 38    | 35    | 22         | 112     | تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس في المؤسسة بال رسمية                           |
|        |              |                   |                 | 4.5            | 10.7     | 33.9  | 31.3  | 19.6       | %100    |                                                                                   |
|        | %70.79       | 1.107             | 3.539           | المجموع        |          |       |       |            |         |                                                                                   |

من خلال الجدول رقم (12) الذي يشير إلى نتائج التحليل الإحصائي الوصفي :

وجاء عنصر القيم حسب مؤشره : يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف حيث تتوفر القدرة علي تحمل المسؤولية في المرتبة الأولى ، وبوزن نسبي بلغ 74.82% ، ومتوسط حسابي بلغ 3.741 ، وبانحراف معياري بلغ 0.984 .

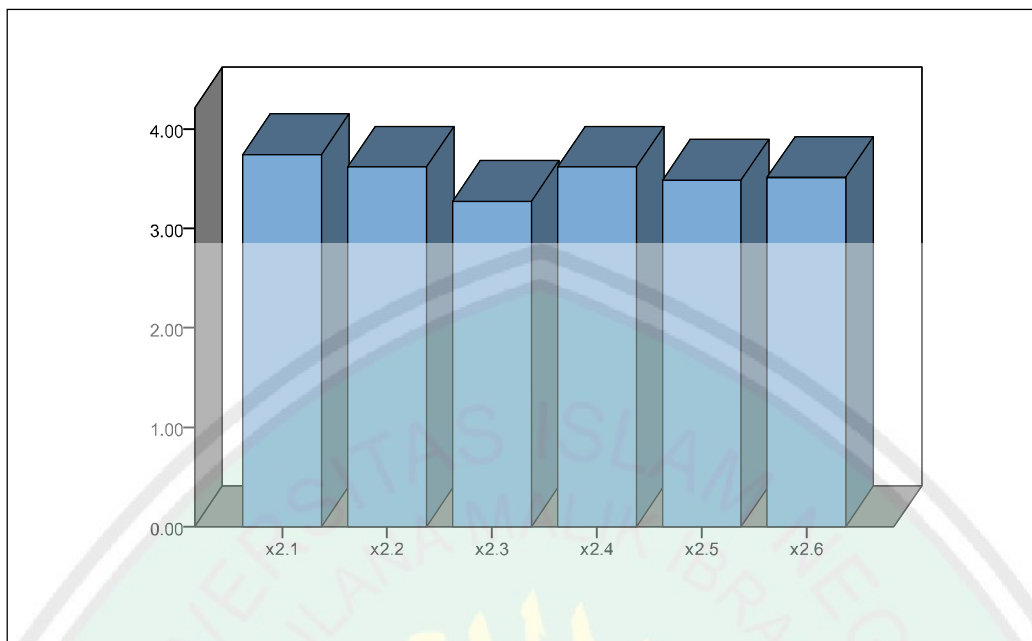
وجاء عنصر الأعراف حسب مؤشره : لدي قناعة بأن الأعراف هي التي تحدد اللوائح والقوانين في المؤسسة في المرتبة الثانية ، وبوزن نسبي بلغ 72.32% ، ومتوسط حسابي بلغ 3.616 ، وبانحراف معياري بلغ 1.050 .

وجاء عنصر المعتقدات حسب مؤشره : يوجد قناعات مشتركة لدي الموظفين بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة ، وبوزن نسبي بلغ 72.32% ، ومتوسط حسابي بلغ 3.616 ، وبانحراف معياري بلغ 1.140 .

وجاء عنصر الاتصالات حسب مؤشره : تتسم الاتصالات بين الرئيس والمؤوس في المؤسسة بالرسمية في المرتبة الرابعة ، وبوزن نسبي بلغ 70.24% ، ومتوسط حسابي بلغ 3.512 ، وبانحراف معياري بلغ 1.064 .

حيث جاء عنصر المعايير حسب مؤشره : يقوم العاملين بأداء المهام والواجبات طبقا للمعايير معينة في المرتبة الخامسة ، وبوزن نسبي بلغ 69.64% ، ومتوسط حسابي بلغ 3.482 ، وبانحراف معياري بلغ 1.215 .

وجاء عنصر التوقعات حسب مؤشره : أتوقع بأن المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز في المرتبة السادسة ، وبوزن نسبي بلغ 70.24% ، ومتوسط حسابي بلغ 3.512 ، وبانحراف معياري بلغ 1.064 .



شكل رقم (3)

المتوسط الحسابي لإجابات المتغير المستقل الثاني الثقافة التنظيمية X2

## المبحث الرابع : التحليل الوصفي لعناصر المتغير التابع الأداء الوظيفي

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل البيانات بالنسبة لعناصر الأداء الوظيفي وهي :  
جودة العمل ، المهارة في العمل ، القدرة في العمل ، التعاون في العمل ، المعرفة ، كمية العمل المنجز .

### جدول رقم (13) تحليل فقرات المتغير التابع الأداء الوظيفي

| الرتبة | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستوي        |          |       |       |            | التكرار | المؤشرات                                                                  |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|----------------|----------|-------|-------|------------|---------|---------------------------------------------------------------------------|
|        |              |                   |                 | لا أوافق مطلقا | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |         |                                                                           |
| 4      | %81.42       | 0.856             | 4.071           | 0              | 3        | 28    | 39    | 42         | 112     | أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة                        |
|        |              |                   |                 | 0              | 2.7      | 25.0  | 34.8  | 37.5       | %100    |                                                                           |
| 6      | %79.34       | 0.845             | 3.967           | 0              | 3        | 33    | 41    | 35         | 112     | لدي القدرة والابتكار علي معالجة مشاكل العمل بشكل سليم وموضوعي             |
|        |              |                   |                 | 0              | 2.7      | 29.4  | 36.6  | 31.3       | %100    |                                                                           |
| 2      | %82.5        | 0.850             | 4.125           | 0              | 5        | 19    | 45    | 43         | 112     | لدي القدرة علي تحمل مسؤوليات أكبر وتطوير العمل وتقديم مقترحات جديدة       |
|        |              |                   |                 | 0              | 4.5      | 17.0  | 40.2  | 38.3       | %100    |                                                                           |
| 3      | %82.32       | 0.802             | 4.116           | 0              | 1        | 27    | 42    | 42         | 112     | يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة علي إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين |
|        |              |                   |                 | 0              | 0.9      | 24.1  | 37.5  | 37.5       | %100    |                                                                           |
| 1      | %82.66       | 0.854             | 4.133           | 0              | 2        | 28    | 35    | 47         | 112     | لدى معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلي                               |
|        |              |                   |                 | 0              | 1.8      | 25.0  | 31.2  | 42.0       | %100    |                                                                           |
| 5      | %79.64       | 0.948             | 3.982           | 1              | 6        | 27    | 38    | 40         | 112     | أستطيع إنجاز العمل الموكل إلي في الوقت المحدد                             |
|        |              |                   |                 | 0.9            | 5.4      | 24.1  | 33.9  | 35.7       | %100    |                                                                           |
|        | %80.64       | 0.855             | 4.029           | المجموع        |          |       |       |            |         |                                                                           |

من خلال الجدول رقم (13) الذي يشير إلى نتائج التحليل الإحصائي الوصفي :

حيث جاء عنصر المعرفة حسب مؤشره : لدى معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلي في المرتبة الأولى ، وبوزن نسبي بلغ 82.66% ، وبمتوسط حسابي بلغ 4.133 ، وبانحراف معياري بلغ 0.854 .

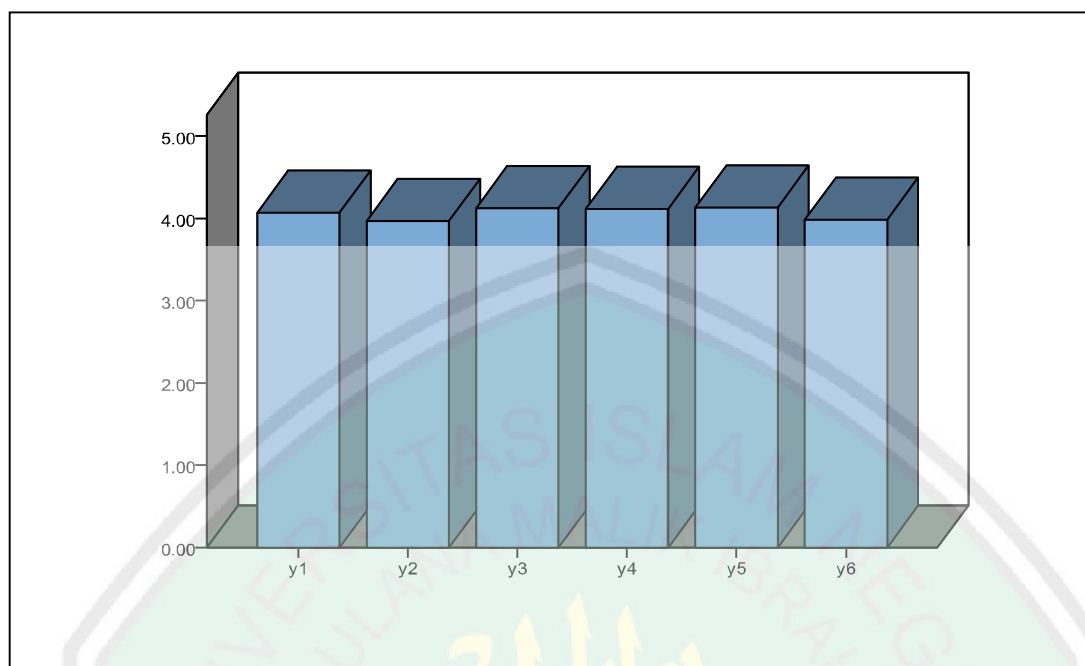
وجاء عنصر القدرة في العمل حسب مؤشره : لدي القدرة علي تحمل مسؤوليات أكبر وتطوير العمل وتقديم مقترحات جديدة في المرتبة الثانية ، وبوزن نسبي بلغ 82.5% ، وبمتوسط حسابي بلغ 4.125 ، وبانحراف معياري بلغ 0.850 .

وجاء عنصر التعاون في العمل حسب مؤشره : يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة علي إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين في المرتبة الثالثة ، وبوزن نسبي بلغ 82.32% ، وبمتوسط حسابي بلغ 4.116 ، وبانحراف معياري بلغ 0.802 .

وجاء عنصر جودة العمل حسب مؤشره : أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة في المرتبة الرابعة ، وبوزن نسبي بلغ 81.42% ، وبمتوسط حسابي بلغ 4.071 ، وبانحراف معياري بلغ 0.856 .

وجاء عنصر كمية العمل المنجز حسب مؤشره : أستطيع إنجاز العمل الموكل إلي في الوقت المحدد في المرتبة الخامسة ، وبوزن نسبي بلغ 79.64% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.982 ، وبانحراف معياري بلغ 0.948 .

وجاء عنصر المهارة في العمل المنجز حسب مؤشره : لدي القدرة والابتكار علي معالجة مشاكل العمل بشكل سليم وموضوعي في المرتبة السادسة ، وبوزن نسبي بلغ 79.34% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.967 ، وبانحراف معياري بلغ 0.845 .



شكل رقم (4)

المتوسط الحسابي لإجابات المتغير التابع الأداء الوظيفي Y

## الفصل الرابع : الإحصاء التحليلي الاستدلالي لبيانات الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل البيانات علي تساؤلات الدراسة ، وكذلك اختبار الفروض المحددة لهذه الدراسة وذلك باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية ، وعلي رأسها الاختبار الخطي المتعدد وسيكون التحليل علي النحو التالي :

### المبحث الأول : اختبار الشروط

عرض وتحليل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الشروط بواسطة برنامج (SPSS)

سيقوم الباحث بإجراء عملية التحقق من مدى مطابقة بيانات البحث المحصلة من الاستبيان والجدول التالي يلخص تلك الشروط المعرفة بالشروط الكلاسيكية ونتائجها والتي تسبق عملية اختبار الفروض .

### جدول رقم (14) الاختبار الكلاسيكي (اختبار الشروط للمتغيرات)

| اسم الاختبار             | الشروط المعيارية للاختبار                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | نتائج الاختبار                                                               |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| التوزيع الطبيعي للبيانات | وذلك من خلال النظر في الرسم البياني لنتائج الاختبار بأن تكون البيانات في شكل قطري، فإن شكل الانتشار يمكن أن يوضح طبيعة هذه العلاقة، وتكون العلاقة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة قوية جداً إذا وقعت معظم نقاط شكل الانتشار علي منحنى أو خط مستقيم، وتكون ضعيفة كلما تناثرت نقاط شكل الانتشار حول منحنى أو خط مستقيم يمر بتلك النقاط | إن البيانات موزعة علي شكل واتجاه قطري لجميع المتغيرات                        |
| شكل الانتشار للبيانات    | يتحقق الشرط بأن تكون البيانات علي نمط معين أو موحد في الرسم البياني بل تنتشر نسبياً تحت وفوق الصفر وبشكل مبعثر، وهو التحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي                                                                                                                                                                               | البيانات ليست علي نمط معين أو موحد بل مبعثر في الرسم البياني وتنتشر فوق ودون |

|                                                                                              |                                                                                                                                        |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| الصفير لجميع المتغيرات<br>وأن النموذج لا يعاني<br>من مشكلة عدم تجانس<br>تباين الخطأ العشوائي |                                                                                                                                        |                               |
| الشرط متحقق للمتغير<br>التابع ولو بأحجام<br>متفاوتة                                          | إن قيمة معامل ( R مربع ) للمتغيرات المستقلة هي قادرة علي<br>تفسير المتغير التابع ، والباقي تفسره عوامل أخرى غير متغيرات محل<br>الدراسة | ملائمة<br>النموذج<br>للاختبار |

### أولاً : التأكد من شرط التوزيع الطبيعي

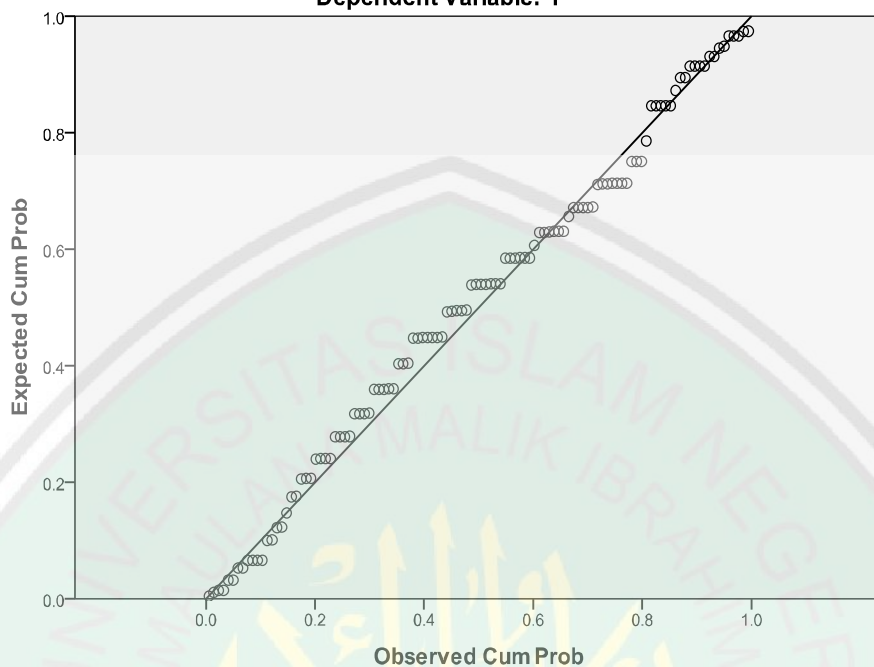
بناءً علي نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) نجد أن هذا الشرط الكلاسيكي الأول والشرط الكلاسيكي الثاني من شروط صحة نموذج الانحدار الخطي متحقق حيث أن البيانات موزعة علي شكل قطري وهي مكونة لعلاقة ارتباط بين المتغيرات من الأسفل إلي الأعلى وعلي خط واحد يماثل الاستقامة .

والشكل التالي رقم (2) ورقم (3) وكذلك رقم (4) يشير إلي تحقق وتطابق هذا الشرط بين المتغير المستقل الأول الإدارة الالكترونية والمتغير المستقل الثاني الثقافة التنظيمية وبين المتغير التابع الأداء الوظيفي .

شكل رقم (5) تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات (Y)(X1)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

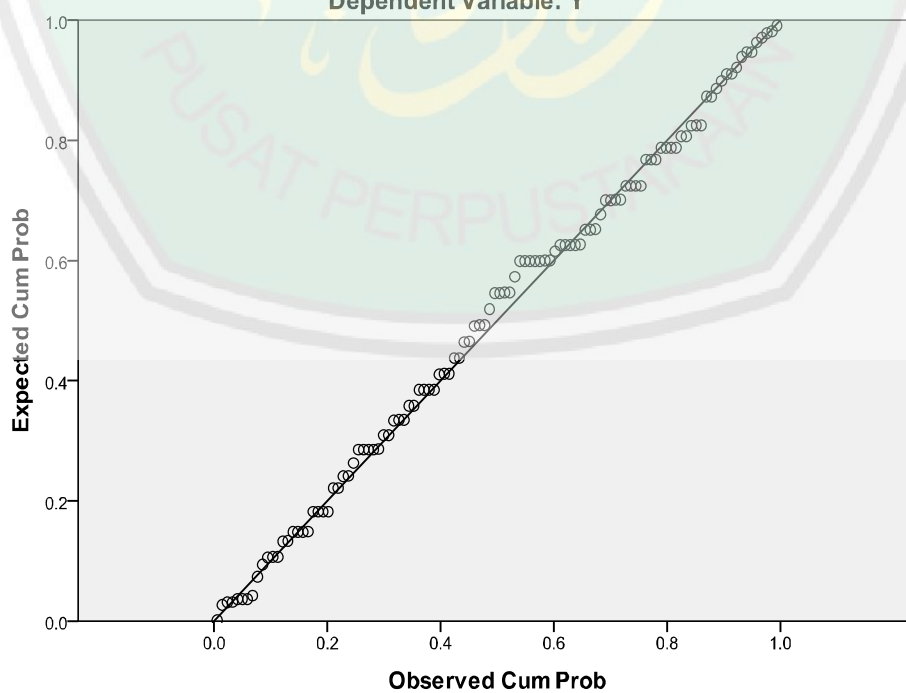
Dependent Variable: Y



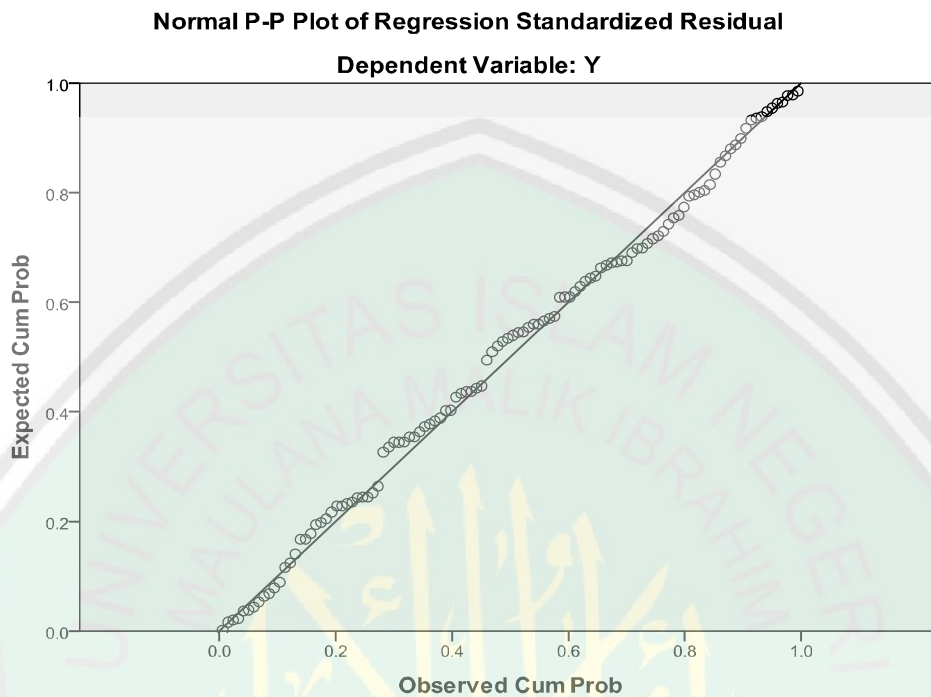
شكل رقم (6) تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات (Y)(X2)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y



شكل رقم (7) تحقق التوزيع الطبيعي للبيانات (Y) ( $X_2$  ,  $X_1$ )

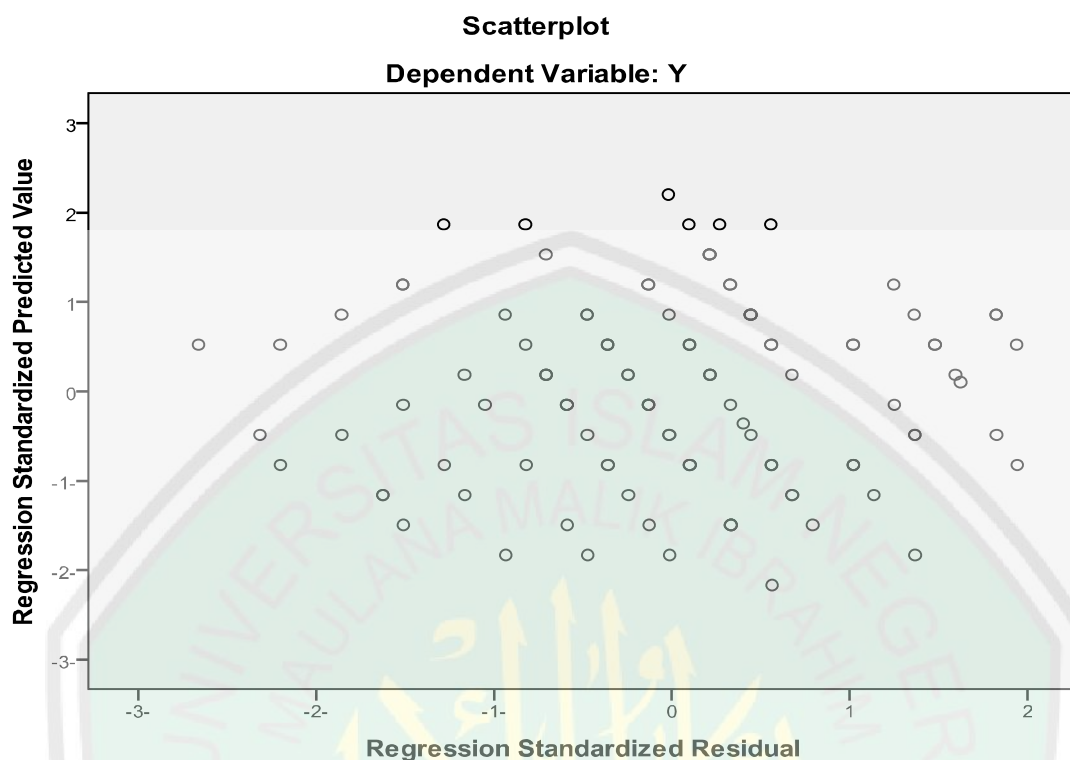


ثانياً : التأكد من شرط شكل الانتشار للبيانات عشوائياً ومبعثر

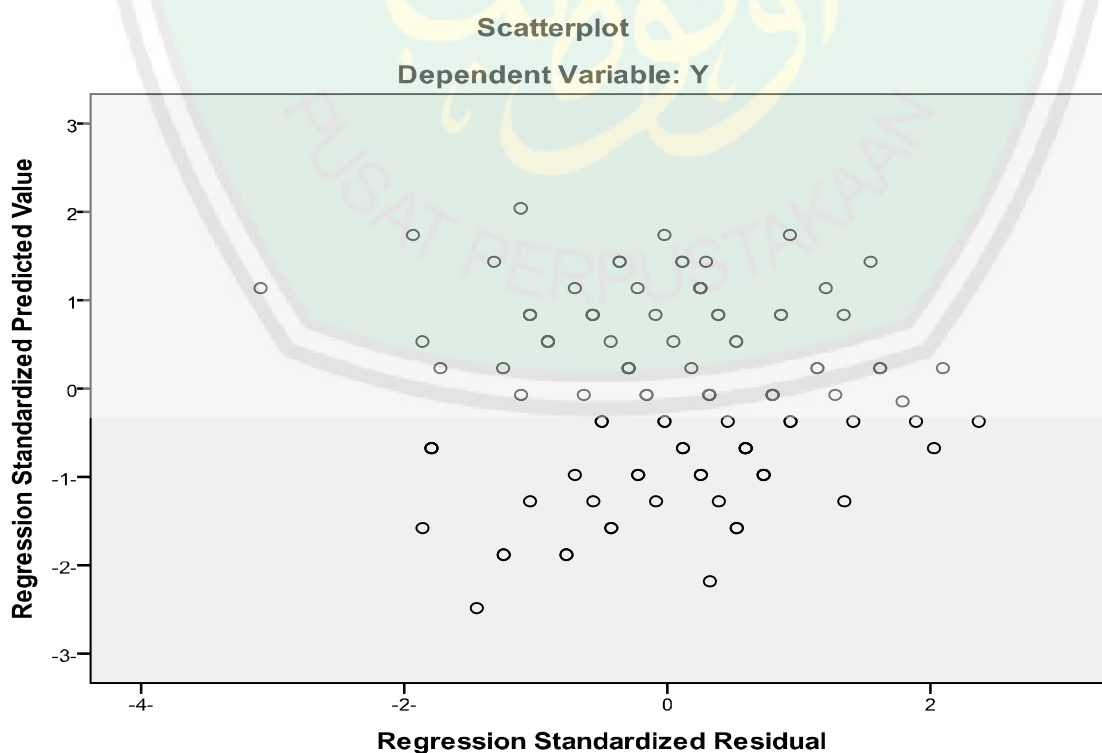
من خلال نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) تبين أن هذا الشرط وهو أن تكون بيانات النموذج علي شكل مبعثر وليست علي النظام مقصود وتنتشر فوق ودون الصفر لجميع المتغيرات ونجد أنه متحقق بالفعل .

ويتضح أن هذا الشرط الكلاسيكي الثاني من شروط صحة نموذج الانحدار الخطي متحقق ومطابق لما اشترط له ، حيث أن البيانات تظهر في صورة مبعثرة وحول قيمة الصفر وهي علي الشكل التالي :

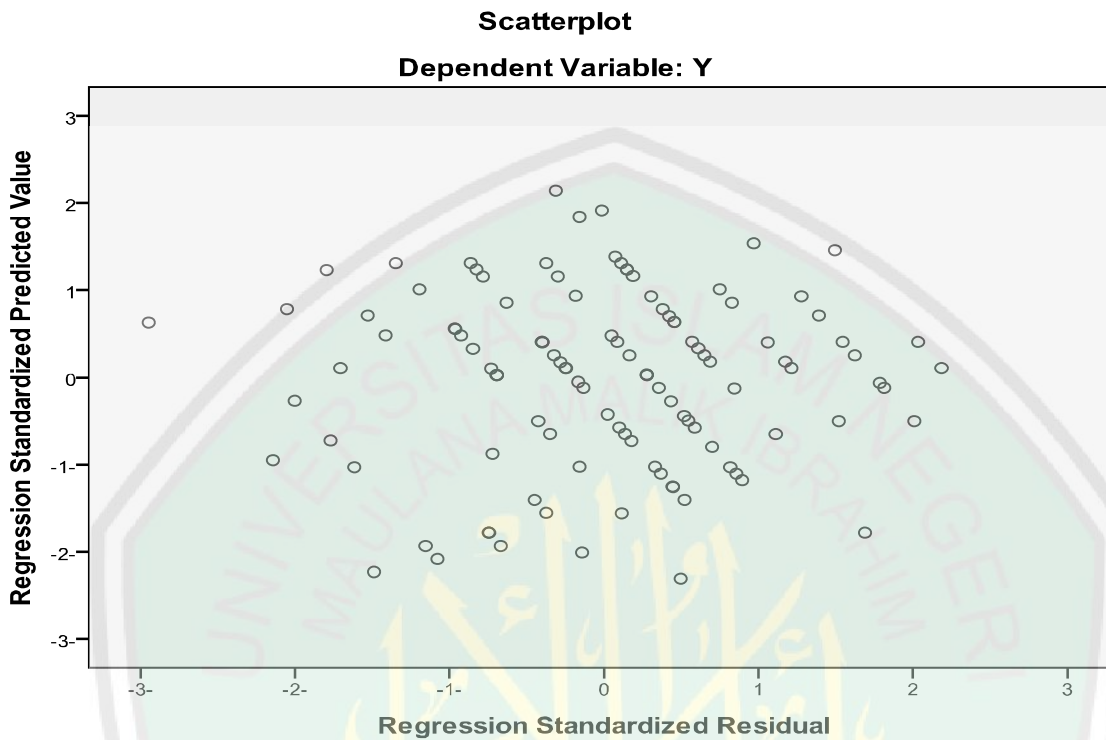
شكل رقم (8) تحقق من شكل انتشار البيانات (Y)( $X_1$ )



شكل رقم (9) تحقق من شكل انتشار البيانات  $(Y)$   $(X_2)$



شكل رقم (10) تحقق من شكل انتشار البيانات (Y) (X2 , X1)



ثالثاً : التأكد من شرط ملائمة النموذج لتفسير المتغير التابع

من خلال نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) تبين أن هذا الشرط وهو أن تكون قيمة (R Square) في نتيجة الاختبار الخطي قادرة كمياً وبقيمة مقبولة علي تفسير جزء من المتغير المستقل من جانب المتغير التابع وبقيمة القيمة من النسبة المئوية تفسره عوامل أخرى .

من خلال النظر إلي نتيجة الانحدار الخطي المتعلق ببيانات المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي (Y) نجد أن قيمة (R Square) بلغت (10.6%) ، وهذا يعني قدرة المتغير التابع (Y) علي تفسير الجزء المقبول من المتغير المستقل الأول وهو الإدارة الالكترونية (X1) ، وأن قيمة (89.4%) يتم تفسيره من عوامل أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي غير الإدارة الالكترونية .

من خلال النظر إلى نتيجة الانحدار الخطي المتعلق ببيانات المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي (Y) نجد أن قيمة (R Square) بلغت (17.2%) ، وهذا يعني قدرة المتغير التابع (Y) علي تفسير الجزء المقبول من المتغير المستقل الثاني وهو الثقافة التنظيمية (X2) ، وأن قيمة (82.8%) يتم تفسيره من عوامل أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي غير الثقافة التنظيمية .

من خلال النظر إلى نتيجة الانحدار الخطي المتعلق ببيانات المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي (Y) نجد أن قيمة (R Square) بلغت (20.9%) ، وهذا يعني قدرة المتغير التابع (Y) علي تفسير الجزء المقبول من المتغير المستقل الأول والثاني (X1,X2) ، وأن قيمة (79.1%) يتم تفسيره من عوامل أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي غير الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً .

وبذلك تحقق الباحث من نموذج الانحدار الخطي من خلال الشروط الكلاسيكية ، وتأتي الخطوة التالية وهي الأهم في الدراسة وعليها بنيت الفروض وهي معرفة الموضوع في الدراسة مقبولة أم لا .

## المبحث الثاني : اختبار الفروض

عرض نتائج تحليل الانحدار الخطي لاختبار صحة الفروض باستخدام برنامج (SPSS)

في هذا المبحث يختبر الباحث فرضيات البحث وهما كما يلي :

**الفرضية الأولى :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي .

**الفرضية الثانية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .

**الفرضية الثالثة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي .

### أولاً : اختبار صحة الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى علي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي ، ولاختبار صحة هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد علي تطبيق قانون اختبار الفرضية العدم والوجود ، وكانت النتائج علي النحو التالي :

1- **فرضية العدم ( $H_0$ )** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي .

2- **فرضية الوجود ( $H_1$ )** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي .

جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن رؤية أفراد  
عينة الدراسة إزاء محاورها\_ الفرضية الأولى

| المتغير المستقل                                                             | المتغير التابع | قيمة B         | قيمة R <sup>2</sup> | قيمة R | قيمة T | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------------|--------|--------|---------------|
| X1                                                                          | Y              | 2.833<br>0.335 | 0.106               | 0.326  | 3.621  | 0.000         |
| عدد أفراد العينة (112)<br>T الجدولية = 1.98<br>مستوى المعنوية sig F = 0.000 |                |                |                     |        |        |               |

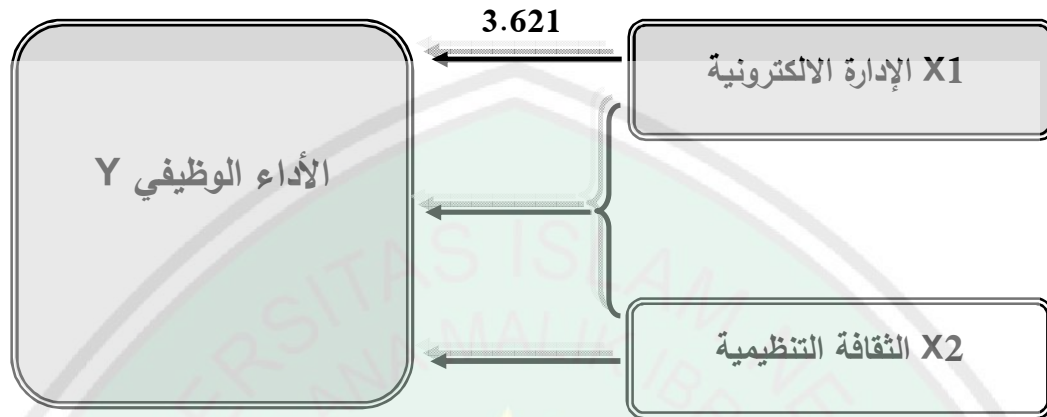
المصدر : برنامج SPSS

ثانياً : إثبات صحة الفرضية الأولى : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  
مستوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي ؟

من خلال النظر في نتيجة اختبار T بالجدول السابق رقم (15) يتبين أن قيمة T  
المحسوبة للمتغير التابع هي أكبر من قيمة T الجدولية حيث أن قيمة T في النتائج أعلاه  
تساوي 3.621 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي ( 1.98 ) ، كما أن  
مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي  
0.05 ، وهذا يقود الباحث إلى قبول فرضية الوجود التي تنص علي :

فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين  
الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي .

والشكل التالي رقم (11) الذي هو نموذج البحث يتضح من خلاله معامل الانحدار الخطي الأول .



واستناداً إلى نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل الأول الإدارة الإلكترونية (X1) والمتغير التابع (Y) تكون معادلة الانحدار الخطي علي النحو التالي :

$$Y = 2.833 + 0.335$$

ثالثاً : اختبار صحة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية علي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ، واختبار صحة هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد علي تطبيق قانون اختبار الفرضية العدم والوجود ، وكانت النتائج علي النحو التالي :

- 1- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .
- 2- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن رؤية أفراد  
عينة الدراسة إزاء محاورها\_ الفرضية الثانية

| المتغير<br>المستقل                                                          | المتغير<br>التابع | قيمة<br>B      | قيمة<br>$R^2$ | قيمة<br>R | قيمة<br>T | مستوي الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|---------------|-----------|-----------|---------------|
| X2                                                                          | Y                 | 3.052<br>0.287 | 0.172         | 0.415     | 4.780     | 0.000         |
| عدد أفراد العينة (112)<br>T الجدولية = 1.98<br>مستوى المعنوية sig F = 0.000 |                   |                |               |           |           |               |

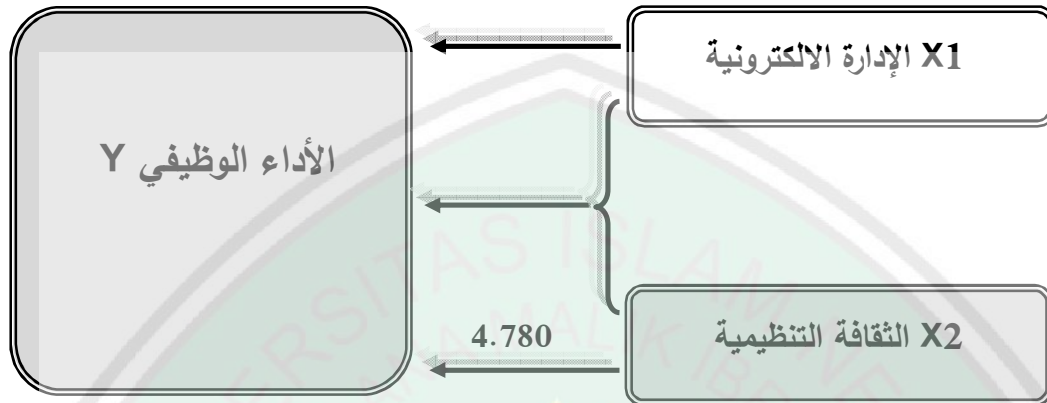
المصدر : برنامج SPSS

رابعاً: إثبات صحة الفرضية الثانية : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  
مستوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ؟

من خلال النظر في نتيجة اختبار T بالجدول السابق رقم (16) يتبين أن قيمة T  
المحسوبة للمتغير التابع هي أكبر من قيمة T الجدولية حيث أن قيمة T في النتائج أعلاه  
تساوي 4.780 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي ( 1.98 ) ، كما أن  
مستوي الدلالة المعنوية يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي  
0.05 ، وهذا يقود الباحث إلى قبول فرضية الوجود التي تنص علي :

فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين  
الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .

والشكل التالي رقم (12) الذي هو نموذج البحث يتضح من خلاله معامل الانحدار الخطي الثاني .



واستناداً إلى نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل الثاني الثقافة التنظيمية (X2) والمتغير التابع (Y) تكون معادلة الانحدار الخطي علي النحو التالي :

$$Y = 3.052 + 0.287$$

خامساً : اختبار صحة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثانية علي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي ، ولاختبار صحة هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي المتعدد بالاعتماد علي تطبيق قانون اختبار الفرضية العدم والوجود ، وكانت النتائج علي النحو التالي :

- 1- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي .
- 2- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي .

جدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن رؤية أفراد  
عينة الدراسة إزاء محاورها\_ الفرضية الثالثة

| المتغير المستقل              | المتغير التابع | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوي الدلالة |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| X1<br>X2                     | Y              | بين المجموعات  | 3.384          | 2           | 1.765          | 14.428 | 0.000         |
|                              |                | داخل المجموعات | 12.784         | 109         | 0.116          |        |               |
|                              |                | المجموع        | 16.168         | 111         |                |        |               |
| عدد أفراد العينة (112)       |                |                |                |             |                |        |               |
| F الجدولية = 3.07            |                |                |                |             |                |        |               |
| مستوى المعنوية sig F = 0.000 |                |                |                |             |                |        |               |

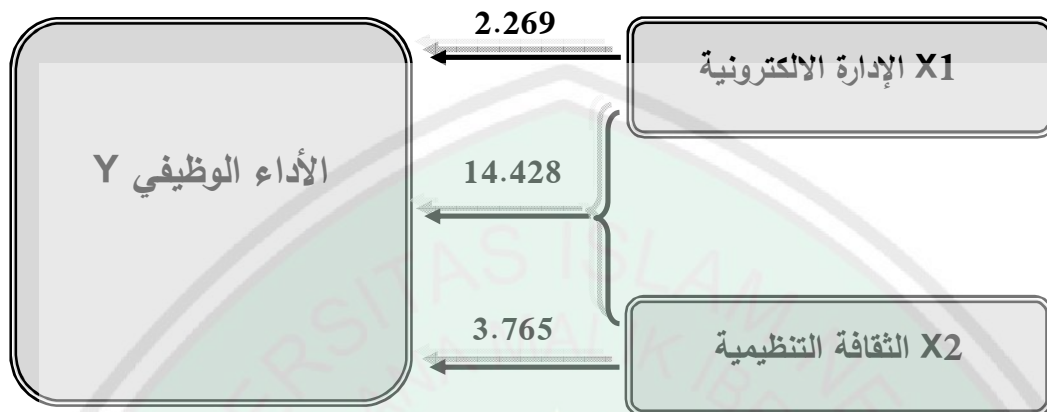
المصدر : برنامج SPSS

#### سادساً : إثبات صحة الفرضية الثالثة

من خلال النظر في نتيجة التباين بالجدول السابق رقم (17) يتبين أن قيمة F المحسوبة للمتغير التابع هي أكبر من قيمة F الجدولية حيث أن قيمة F في النتائج أعلاه تساوي 14.428 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي ( 3.07 ) ، كما أن مستوى الدلالة المعنوية يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعيارية وهي 0.05 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، كما أن من خلال النظر إلى قيمة T المحسوبة ومقارنتها بقيمتها الجدولية يتبين أن قيمة T المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية حيث أن قيمة T المحسوبة هي ( 2.269 ، 3.765 ) بينما القيمة الجدولية هي 1.98 ، وهذا يقود الباحث إلى قبول فرضية الوجود التي تنص علي :

**فرضية الوجود ( $H_1$ )** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي .

والشكل التالي رقم (13) الذي هو نموذج البحث يتضح من خلاله معامل الانحدار الخطي الثالث .



واستناداً إلى نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المستقل الأول والثاني الإدارة الالكترونية (X1) والثقافة التنظيمية (X2) والمتغير التابع (Y) تكون معادلة الانحدار الخطي علي النحو التالي :

$$Y = 2.449 + 0.212 + 0.237$$

## الباب الخامس مناقشة البيانات

الفصل الأول : مناقشة نتائج التحليل الوصفي

الفصل الثاني : مناقشة بيانات الفرضية الأولى

الفصل الثالث : مناقشة بيانات الفرضية الثانية

الفصل الرابع : مناقشة بيانات الفرضية الثالثة

## الباب الخامس

### مناقشة البيانات

#### الفصل الأول : مناقشة نتائج التحليل الوصفي

##### المبحث الأول : مناقشة نتيجة التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل الأول الإدارة الالكترونية

من خلال نتائج التحليل الوصفي للبيانات وبداية مع عناصر المتغير المستقل الأول في هذه الدراسة وهو الإدارة الالكترونية أظهرت النتائج أن عنصر شبكة الاتصال حسب مؤشره : يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين في المرتبة الأولى ، وبوزن نسبي بلغ 83.84% ، وبمتوسط حسابي بلغ 4.187 ، وبانحراف معياري بلغ 0.811 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس شبكة الاتصال يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي أن هناك ربط إلكتروني بين الإدارات المختلفة والموظفين بالمؤسسة . ثم وجاء عنصر برامج الحاسوب حسب مؤشره : يتوفر لدي المؤسسة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية في المرتبة الثانية ، وبوزن نسبي بلغ 81.42% ، وبمتوسط حسابي بلغ 4.071 ، وبانحراف معياري بلغ 0.779 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس برامج الحاسوب يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي الاهتمام الواضح للمؤسسة علي توفير البرمجيات اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية والتي تدفعهم باتجاه تعزيز الأداء الايجابي لديهم . ثم جاء عنصر عتاد الحاسوب حسب مؤشره : توفر لدي المؤسسة أجهزة حاسبات آلية حديثة لجميع الإدارات والأقسام في المرتبة الثالثة ، وبوزن نسبي بلغ 80.16% ، وبمتوسط حسابي بلغ 4.008 ، وبانحراف معياري بلغ 0.864 ، ووفقاً لمقياس

الدراسة فإن هذا المؤشر قياس عتاد الحاسوب يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي أن مؤسسة بناء المجتمع توفر الأجهزة المطلوبة مما تساهم في استخدام الإدارة الالكترونية . ثم جاء عنصر صناع المعرفة حسب مؤشره : يتوفر لدي المؤسسة الفنيين القادرين علي تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية في المرتبة الرابعة ، وبوزن نسبي بلغ 80.06% ، وبمتوسط حسابي بلغ 4.003 ، وبانحراف معياري بلغ 0.866 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس صناع المعرفة يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي توفر الفنيين الصيانة لدي المؤسسة القادرين علي القيام بإعمال الصيانة الدورية المطلوبة التي تساهم في تطبيق الإدارة الالكترونية . ثم جاء عنصر برامج الحاسوب حسب مؤشره : تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الالكترونية في المرتبة الخامسة ، وبوزن نسبي بلغ 68.98% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.449 ، وبانحراف معياري بلغ 1.144 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس برامج الحاسوب يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي تعاون المؤسسة مع جهات أخرى متخصص في توفير تطبيقات وأنظمة الإدارة الالكترونية . ثم جاء عنصر شبكة الاتصال حسب مؤشره : اتصال الانترنت المتوفر حالياً كافياً لتطبيق الإدارة الالكترونية في المرتبة السادسة ، وبوزن نسبي بلغ 67.74% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.387 ، وبانحراف معياري بلغ 1.124 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس شبكة الاتصال يشير إلى نسبة قبول متوسطه كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي أن خدمة الانترنت داخل المؤسسة تعاني من بعض القصور ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف في البنية التحتية وضعف قوة سرعة

الانترنت لذا المؤسسة . ثم جاء عنصر عتاد الحاسوب حسب مؤشره : أجهزة الخادم المتوفرة حاليا في المؤسسة كافية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المرتبة السابعة ، وبوزن نسبي بلغ 65.16% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.258 ، وبانحراف معياري بلغ 1.198 ، وبانحراف معياري بلغ 0.939 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس عتاد الحاسوب يشير إلى نسبة قبول متوسطة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رؤية حول هذه الفقرة ويعزو الباحث ذلك لعدم الوعي الكافي لفهم مصطلح الخادم وذلك لعدم إقامة الورش والندوات في مجال الإدارة الالكترونية لتعريف بعناصرها . ثم جاء عنصر صناع المعرفة حسب مؤشره : يتوفر لدى المؤسسة المبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات في المرتبة الثامنة ، وبوزن نسبي بلغ 61.6% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.080 ، وبانحراف معياري بلغ 1.309 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس صناع المعرفة يشير إلى نسبة قبول متوسطة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على البرامج الجاهزة ويعزو الباحث ذلك للنسبة المرتفعة للفقرة الرابعة التي تنص على أن المؤسسة تتعاون مع مؤسسات أخرى لتنفيذ بعض المكونات البرمجية لأنظمة الإدارة الالكترونية .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوي الإدارة الالكترونية لدى الموظفين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس ، جاء بوزن نسبي بلغ 73.62% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.680 ، وبانحراف معياري بلغ 0.896 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن مجموع متوسطات إجابات أفراد عينة البحث هذا تشير إلى نسبة قبول عالٍ ، ويعزو الباحث هذه النسبة المرتفعة إلى توفر عدد كافي من أجهزة الحاسوب الحديثة ومدعمة بالبرامج والنظم بالإضافة لوجود شبكة حاسوب مصممة بشكل تقني تربط الأقسام والإدارات

بالإضافة لوجود الموارد البشرية القادرين علي صيانة الأجهزة وتوفير البرامج الجاهزة القادرة علي تطبيق الإدارة الالكترونية لذي المؤسسة .

وتعتبر هذه النسبة أعلي بكثير من النسبة التي توصلت إليها دراسة ( إسراء 2013م) والتي بلغ المتوسط الحسابي 3.27 ، حيث أظهرت الدراسة هناك قصور في اهتمام بكل من إصدار التشريعات الضرورية وتطوير التنظيم الإداري والعمل علي توفير الأجهزة والمعدات الحديثة لتطبيق الإدارة الالكترونية والعمل علي توفير أفضل البرامج وتعزيز وعي العاملين بآثار تطبيق الإدارة الالكترونية .<sup>(83)</sup>

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اكرام 2009م) والتي بلغ المتوسط الحسابي 3.73 ، هذه تشير إلي نسبة قبول عالٍ ، أظهرت الدراسة هذه النسبة المرتفعة في أن الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وإدخال الأعمال الالكترونية ضروري لتحسين الكفاءة والإنتاجية وبمعظم من المكاسب تحسين الأداء .<sup>(84)</sup>

وكما أشار د.ياسين أن تطبيقها يفرض توفير مجموعة من المتطلبات العديدة والمتكاملة التي تتيح لها الولوج إلى حيز التنفيذ العملي بكفاءة تمكنها من تحقيق الأهداف التي طبقت من أجلها ، ولأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعني التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي الإداري إلى نموذج افتراضي يستند إلى أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت والمعرفة الافتراضية والعناصر البشرية المؤهلة للتعامل مع هذه التقنيات فإن ذلك يتطلب إجراء تغيير استراتيجي في مكونات وأنشطة أعمال المنظمة ونقل الارتباطات المادية التقليدية للمنظمة إلى وصلات رقمية تعمل على أساس تكنولوجيا الاتصالات

<sup>(83)</sup> نبتي ، إسراء . دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.رسالة ماجستير.جامعة محمد خيضر بسكرة.2013م

<sup>(84)</sup> عمار، أكرم . مدى أمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في وكالة غوث تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين . رسالة ماجستير . 2009م

وكل ذلك يفرض مجموعة من المتطلبات منها قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات وقادرة على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وتوفر القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني يعد العنصر الأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية .<sup>(85)</sup>



<sup>(85)</sup> ياسين ، سعد غالب . مرجع سابق . ص 27

## المبحث الثاني : مناقشة نتيجة التحليل الوصفي لعناصر المتغير المستقل الثاني الثقافة التنظيمية

من خلال نتائج التحليل الوصفي للبيانات ومع عناصر المتغير المستقل الثاني في هذه الدراسة وهو الثقافة التنظيمية أظهرت النتائج أن عنصر القيم حسب مؤشره : يقوم الموظفين بأداء المهام والواجبات دون إشراف حيث يتوفر القدرة علي تحمل المسؤولية في المرتبة الأولى ، وبوزن نسبي بلغ 74.82% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.741 ، وبانحراف معياري بلغ 0.984 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس القيم يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي أن أفراد العينة متفقون بأنه يتوفر لذي العاملين القدرة الكافية علي تحمل المسؤولية . ثم جاء عنصر الأعراف حسب مؤشره : لدي قناعة بأن الأعراف هي التي تحدد اللوائح والقوانين في المؤسسة في المرتبة الثانية ، وبوزن نسبي بلغ 72.32% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.616 ، وبانحراف معياري بلغ 1.050 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس الأعراف يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي أن هناك التزام من قبل الموظفين بما تنص عليه الأعراف السائدة لدي المؤسسة . ثم جاء عنصر المعتقدات حسب مؤشره : يوجد قناعات مشتركة لدي الموظفين بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة ، وبوزن نسبي بلغ 72.32% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.616 ، وبانحراف معياري بلغ 1.140 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس المعتقدات يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي أن المعتقدات لدي المؤسسة تعكس رغبة الموظفين في توجه الإدارة نحو اللامركزية والعمل الجماعي وقناعات بشأن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات .

ثم جاء عنصر الاتصالات حسب مؤشره : تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس في المؤسسة بالرسمية في المرتبة الرابعة ، وبوزن نسبي بلغ 70.24% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.512 ، وبانحراف معياري بلغ 1.064 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس الاتصالات يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل على أن الرئيس والمرؤوس يحافظون على علاقات طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في نجاز العمل . ثم جاء عنصر المعايير حسب مؤشره : يقوم العاملون بأداء المهام والواجبات طبقاً للمعايير معينة في المرتبة الخامسة ، وبوزن نسبي بلغ 69.64% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.482 ، وبانحراف معياري بلغ 1.215 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس المعايير يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل على أن المعايير السائدة لدى المؤسسة هي التي تحدد المهام والواجبات للموظفين للقيام بها . ثم جاء عنصر التوقعات حسب مؤشره : أتوقع بأن المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمميز في المرتبة السادسة ، وبوزن نسبي بلغ 70.24% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.512 ، وبانحراف معياري بلغ 1.064 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس التوقعات يشير إلى نسبة قبول متوسطة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تأخذ في الاعتبار جهود الموظف الكفاء والمميز والذي يحافظ على مكانة المؤسسة وسمعتها ويعزو الباحث ذلك بسبب ضعف في نظام الحوافز وعدم قيام الإدارة بتكريم الموظف الكفاء والمميز .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوي الثقافة التنظيمية لدى الموظفين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس ، جاء بوزن نسبي بلغ 70.79% ، وبمتوسط حسابي بلغ 3.539 ، وبانحراف معياري بلغ 1.107 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن مجموع متوسطات إجابات أفراد عينة البحث هذا تشير إلى نسبة قبول عالٍ ، ويعزو الباحث

هذه النسبة المرتفعة بأن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي ثقافة إيجابية وتشير إلى إن هناك التزام من قبل الموظفين بثقافة المؤسسة .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أسعد عكاشة 2008م) والتي بلغت الوزن النسبي 79.70% ، هذه تشير إلى نسبة قبول عالٍ ، أظهرت الدراسة هذه النسبة المرتفعة في أن الثقافة التنظيمية تلعب دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي لذا العاملين والثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة إيجابية .<sup>(86)</sup>

وكانت هذه النتيجة مخالفة لدراسة (إيهاب 2011م) والتي كانت نسبة الموافقة فيها قليلة حيث بلغت الوزن النسبي 66.68% ، حيث أظهرت الدراسة بأن الموظفين يلتزمون في بيئة العمل بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وهي تتناسب مع بيئة العمل الإلكتروني بدرجة مقبولة ولكنها بحاجة إلى تطوير .<sup>(87)</sup>

وكما أكدت دراسة مروان وآخرون بأن الثقافة التنظيمية تستمد من القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين في المؤسسة ، كما تستمد من القواعد والمعايير والتوقعات التي تطبقها هذه المؤسسة ، وهي التي تولد الإحساس وتخلق الهوية بالهدف المعنى ، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من المؤسسة ، وتلك الثقافة التنظيمية هي التي تيسر سرعة اندماج العاملين الجدد في المؤسسة ، وتعزز التزامهم والتزام كل من ينتمي إليها بأهدافها وقيمها ، كما أنها تجعل من عمل المؤسسة أمراً ذا معنى مهم ، وتعمل كقوة مرشدة من أجل توجيه كل العاملين في المؤسسة ، كما تساعد في ملية خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم من أجل تعزيز استقرار المنظمة

<sup>(86)</sup> عكاشة ، أسعد . أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي . رسالة ماجستير . كلية التجارة . جامعة الإسلامية غزة .

2008م

<sup>(87)</sup> العاجز ، إيهاب فاروق . دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم

.رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية غزة . 2011م

كنظام اجتماعي متكامل ، لذا فينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها .<sup>(88)</sup>



<sup>(88)</sup> الأغا ، مروان وآخرون . العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية . مجلة جامعة الأزهر . غزة سلسلة العلوم الإنسانية . المجلد 14، العدد 1 . 2012م

### المبحث الثالث : مناقشة نتيجة التحليل الوصفي لعناصر المتغير التابع الأداء الوظيفي

من خلال نتائج التحليل الوصفي للبيانات ومع عناصر المتغير التابع في هذه الدراسة وهو الأداء الوظيفي أظهرت النتائج أن عنصر المعرفة حسب مؤشره : لدى معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلي في المرتبة الأولى ، وبوزن نسبي بلغ 82.66% ، وبمتوسط حسابي بلغ 4.133 ، وبانحراف معياري بلغ 0.854 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس المعرفة يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي أن الموظفين لديهم معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم وذلك يعود إلى مدى اهتمامهم بإنجاز وتنفيذ الواجبات المطلوبة . ثم جاء عنصر القدرة في العمل حسب مؤشره : لدى القدرة علي تحمل مسؤوليات أكبر وتطوير العمل وتقديم مقترحات جديدة في المرتبة الثانية ، وبوزن نسبي بلغ 82.5% ، وبمتوسط حسابي بلغ 4.125 ، وبانحراف معياري بلغ 0.850 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس التوقعات يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي أن الموظفين لديهم استعداد وجاهزية للعمل من أجل إنجاز حجم الأداء المطلوب ثم جاء عنصر التعاون في العمل حسب مؤشره : يتوفر لدي الموظفين المهارة والقدرة علي إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين في المرتبة الثالثة ، وبوزن نسبي بلغ 82.32% ، وبمتوسط حسابي بلغ 4.116 ، وبانحراف معياري بلغ 0.802 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس التعاون يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي أن الموظفين لديهم القدرة والمهارة الكافية علي إقامة علاقات عمل طيبة من أجل إنجاز العمل . ثم جاء عنصر جودة العمل حسب مؤشره :

أنجز المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة في المرتبة الرابعة ، وبوزن نسبي بلغ 81.42% ، ومتوسط حسابي بلغ 4.071 ، وبانحراف معياري بلغ 0.856 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس جودة العمل يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي أن الموظفين يقوموا بأداء المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة ، ويعزو الباحث هذا إلى أن إدارة المؤسسة تسعى دوماً في تطبيق معايير الجودة . ثم جاء عنصر كمية العمل المنجز حسب مؤشره : أستطيع إنجاز العمل الموكل إلي في الوقت المحدد في المرتبة الخامسة ، وبوزن نسبي بلغ 79.64% ، ومتوسط حسابي بلغ 3.982 ، وبانحراف معياري بلغ 0.948 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس كمية العمل المنجز يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي أن الموظفين لديهم مراعاة للوقت المطلوب لأداء المهام والواجبات وهناك التزام واضح بأوقات العمل الرسمي . ثم جاء عنصر المهارة في العمل المنجز حسب مؤشره : لدي القدرة والابتكار علي معالجة مشاكل العمل بشكل سليم وموضوعي في المرتبة السادسة ، وبوزن نسبي بلغ 79.34% ، ومتوسط حسابي بلغ 3.967 ، وبانحراف معياري بلغ 0.845 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المؤشر قياس المهارة في العمل المنجز يشير إلى نسبة قبول عالٍ كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث ، وهذا ما يدل علي أن الموظفين في المؤسسة لديهم المهارة والقدرة علي حل مشكلات العمل ، ويعزو الباحث هذا إلى مدى الخبرات العملية المتوفرة لدى العاملين في حل مشاكل العمل ، ويعزو الباحث هذا أن الموظفين لديهم إدراك واضح بضرورة العمل من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها .

وبناءً على ما تقدم يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي لذي الموظفين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس ، جاء بوزن نسبي بلغ 80.64% ، وبمتوسط حسابي بلغ 4.029 ، وبانحراف معياري بلغ 0.855 ، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن مجموع متوسطات إجابات أفراد عينة البحث هذا تشير إلى نسبة قبول عالٍ ، ويعزو الباحث هذه النسبة المرتفعة تدل على أن الموظفين في المؤسسة يتمتعون بسلوك أداء وظيفي إيجابي يتصف بالمعرفة بطبيعة العمل وإقامة اتصالات فعالة بشكل سليم ونجّاز العمل في الوقت المحدد والعمل على تطوير العمل من أجل مصلحة المؤسسة .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (إسراء 2013م) والتي بلغ المتوسط الحسابي 4.15 ، هذه تشير إلى نسبة قبول عالٍ ، أظهرت الدراسة هذه النسبة المرتفعة في أن الموظفين يتمتعون بسلوك أداء وظيفي إيجابي يتصف بالقدرة على الابتكار وإنجاز العمل بشكل سليم وإقامة اتصالات فعالة مع الآخرين .<sup>(89)</sup>

وكما أشار د. مصطفى في كتابه إدارة الموارد البشرية أن ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي يتمثل في مجموعة من السلوكيات الإدارية في حالة توفرها تكون معبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة وفضلاً إذا توفر الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وتحقيق أداء وظيفي إيجابي .<sup>(90)</sup>

<sup>(89)</sup> نيتي ، إسراء .مرجع سابق

<sup>(90)</sup> مصطفى شاوش . إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد . الطبعة الأولى . دار الشروق للنشر والتوزيع . عمان الاردن . ص86

1996م

## الفصل الثاني : مناقشة بيانات الفرضية الأولى هل يوجد علاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي ؟

من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي والتي قام الباحث بتطبيقها واختبار صدقها وشروطها وحتى توصل إلي النتائج التالية :

إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعيارية (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، وبالتالي نرفض  $H_0$  ونقبل بالفرضية البديلة  $H_1$  وهذا يعني وجود علاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي ، وهذه العلاقة هي علاقة طردية والمعبر عنها بقيمة تبلغ (13.108) ، وقد بلغت قوة العلاقة (32.6%) وذلك بناء علي قيمة معامل الارتباط ، وهذا في المؤسسة سيؤدي إلي تحسين ورفع مستويات الأداء الوظيفي ، ويعزو الباحث ذلك إلي التفسيرات التالية :

ويري الباحث تفسير هذه النتيجة لعدة أسباب تتمثل في أن الموظفين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس قد التمسوا سهولة الإجراءات داخل هذه الإدارات وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المستفيدين كما أن الخدمات المقدمة أكثر جودة وسهولة في جمع البيانات واستخراج النتائج في أسرع وقت كما تسهل علي الموظفين تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة سريعة وموحدة وتعمل علي تقليل من معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها وتجميع المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار مباشرة من النظام وتعمل علي تقليل الجهد المبذول من قبل المشرفين في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتسهل في مراقبة ومتابعة الإدارات المختلفة وكأنها وحدة مركزية مما تسهل عملية تقييم العاملين ، كما تساعد الموظفين في توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية وبأقل جهد ، مما يشجع الموظفين علي تطبيق الإدارة الالكترونية من أجل تحسين الأداء الوظيفي لديهم وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة و بأقل تكلفة .

وكما تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تطوير الأداء الوظيفي ، حيث أن لها دور كبير في تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات لصانعي القرار وتسهيل الحصول عليها بأقل جهد ممكن كما يمكن اعتبار أن الإدارة الإلكترونية مدخلا معاصراً لتطوير مفهوم الأداء الوظيفي والقضاء على كل مشكلات الأداء التقليدي حيث أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة ذات التأثير الفعال علي الأداء من خلال تقديم الخدمات إلكترونياً بوسائل غاية في السهولة والانضباط والكفاءة .<sup>(91)</sup>

ويعزو الباحث هذه النتيجة من وجود علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ربما يعود إلى أهمية الإدارة الإلكترونية في أنها تساعد في تحقيق العديد من الفوائد علي الأداء الوظيفي من أبرزها تبسيط الإجراءات الإدارية داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى العاملين ، ومنه اختصار وقت لتنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة ، إضافة إلى تسهيل إجراء عملية الاتصال بين الدوائر الإدارية المختلفة داخل المؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى ، وضمان جودة الأداء في انجاز العمليات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة ، وأخيراً تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجاباً على عمل الموظفين في المؤسسة .

وكما أكدت ذلك دراسة عبدالناصر أن الإدارة الإلكترونية تعمل علي تحقيق المزيد من المرونة الإدارية لتحسين وتطوير المفاهيم الأداء الوظيفي وتحقيق استخداما فعالا في الإدارة من وظائف ونشاطات يؤدي تنفيذها إلي ضمان السير الحسن لكافة أعمال المؤسسة ، وقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليب الأداء الوظيفي ، ويمكن توضيح وظائف الإدارة الإلكترونية في تفعيل العملية الإدارية من خلال أنها ساهمة في تطوير عملية التخطيط وتطوير عملية التنظيم وتحسين

<sup>(91)</sup> الجيزاوي ، محمد . مبادئ الإدارة الإلكترونية.الرياض . دار رسالة البيان للنشر والتوزيع. ص7. 2011م

وتطوير عملية التوجيه لدى العاملين للرفع من مستوى الأداء الوظيفي وتطوير عملية الرقابة بين الوحدات الإدارية كما ساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية اتخاذ القرار.<sup>(92)</sup>

كما يرى الباحث دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بأنه تعمل علي تحقيق المزيد من المرونة الإدارية لتحسين وتطوير المفاهيم الأداء الوظيفي ، وبالتالي فإن الإدارة الالكترونية تحقق استخداما فعالا في الإدارة من وظائف ونشاطات يؤدي تنفيذها إلي ضمان السير الحسن لكافة أداء الموظفين ، وقد ساهمت الإدارة الالكترونية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليب الأداء الوظيفي وذلك في قدرتها على إحداث ثورة هائلة في أسلوب تحسين أداء العاملين ، حيث يعد نظام الإدارة الالكترونية ذو أهمية قصوى لأي إدارة وذلك لقدرته على الوصول إلى المعلومات والربط بين الإدارات المختلفة في وقت واحد مما يعطي ميزة تنافسية للموظفين .

<sup>(92)</sup> عبدالناصر ، موسي . مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي . دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة يسكرة . الجزائر . مجلة الباحث عدد(09) . ص 93 . 2011م

### الفصل الثالث : مناقشة بيانات الفرضية الثانية هل يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ؟

من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي والتي قام الباحث بتطبيقها واختبار صدقها وشروطها وحتى توصل إلي النتائج التالية :

إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعيارية (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، وبالتالي نرفض  $H_0$  ونقبل بالفرضية البديلة  $H_1$  وهذا يعني وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ، وهذه العلاقة هي علاقة طردية والمعبر عنها بقيمة تبلغ (22.847) ، وقد بلغت قوة العلاقة (41.5%) وذلك بناء علي قيمة معامل الارتباط ، وهذا في المؤسسة سيؤدي إلي تحسين ورفع مستويات الأداء الوظيفي ، ويعزو الباحث ذلك إلي التفسيرات التالية :

كما بري الباحث بأن الموظفين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس قد التمسوا دور الثقافة التنظيمية في تحسين معدلات الأداء الوظيفي كما بينت النتائج الدراسة بأن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي ثقافة إيجابية وتشير إلي إن هناك التزام من قبل الموظفين بثقافة المؤسسة ، فالقيم المشتركة لذي المؤسسة تجعل الموظفين سعداء وهم يؤدون العمل ويتحقق فيهم الإخلاص والالتزام والرقابة الذاتية ، كما أن المعتقدات لدي المؤسسة تعكس رغبة الموظفين في توجه الإدارة نحو اللامركزية والعمل الجماعي وقناعات بشأن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والإحساس بالانتماء والمشاركة في عملية التغيير وتكوين علاقات إيجابية بين الرئيس والمرؤوس لكي يحافظون علي علاقات طيبة تستند إلي مبدأ التعاون والتكامل في نجاز العمل .

تزود الثقافة التنظيمية الموظفين بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف علي القيم التي تسود المؤسسة كلما كان هناك ارتباط قوي للموظفين برسالة المؤسسة وزاد شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة ، فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية كلما زاد إيمان الأفراد وانتمائهم التنظيمي ، ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء بمعنى أن الثقافة الأفراد حول الثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاء للمؤسسة ما يدفعهم إلي تحقيق الأداء المتميز .<sup>(93)</sup>

ويعزو الباحث هذه النتيجة من وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي ربما يعود علي أن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام علي السلوك الموظفين ، فالثقافة التنظيمية تملك قوة دافعة ومحركة وتوحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة ، وتعمل علي توجيه الجهود نحو التغيير والابتكار والتجديد مما يشجع الموظفين علي قبوله من أجل تحسين الأداء الوظيفي لديهم ، كما أن الثقافة التنظيمية تعتمد علي قاعدة قوية تقف عليها المؤسسة لمواجهة التغيرات المتسارعة من أجل تحسين وتطوير أدائهم نحو تحقيق التطور في المؤسسة ، كما أن الثقافة السائدة لدي المؤسسة قد جعله من الثقافة سلوكا عمليا يتسم بالثبات ويسعي الموظف من خلاله لتحقيق الإشباع المعنوي ويعتبر هذا المؤشر من العوامل المهمة في الرفع من معدلات الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

<sup>(93)</sup> بلكبير ، بومدين . بوفطيمة ، فؤاد . ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز . ورقة عمل مقدمة إلي المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات . كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية . جامعة ورقلة . الجزائر . 8-9-مارس 2005م.

## الفصل الرابع : مناقشة بيانات الفرضية الثالثة هل الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً تؤثر علي الأداء الوظيفي؟

من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي والتي قام الباحث بتطبيقها واختبار صدقها وشروطها وحتى توصل إلي النتائج التالية :

إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعيارية (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، وبالتالي نرفض  $H_0$  ونقبل بالفرضية البديلة  $H_1$  وهذا يعني وجود علاقة بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي ، وهذه العلاقة هي علاقة طردية والمعبر عنها بقيمة تبلغ (14.428) ، وقد بلغت قوة العلاقة (45.8%) وذلك بناء علي قيمة معامل الارتباط ، وهذا في المؤسسة سيؤدي إلي تحسين ورفع مستويات الأداء الوظيفي ، ويعزو الباحث ذلك إلي التفسيرات التالية :

كما يري الباحث بأن الموظفين والإداريين وأعضاء هيئة التدريس قد التمسوا دور الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً في تحسين معدلات الأداء الوظيفي كما بينت النتائج الدراسة من مجتمع البحث أنه يرجع إلي قدرة المؤسسة في وضع السياسات والإجراءات التي تعمل علي تحقيق الأهداف بالنسبة للموظفين بهدف رفع كفاءة الأداء في ظل بيئة العمل الالكتروني وعناصر الثقافة التنظيمية ، كما أن الأنظمة والقوانين السائدة في المؤسسة تتسم بالموضوعية وتنسجم مع طبيعة العمل الالكتروني والثقافة السائدة لدي المؤسسة ، بأن إدارة المؤسسة لديها اتجاهات وخطط حديثة من أجل تطوير نظام الأداء بحيث يدعم مجالات الإبداع والابتكار لدي الموظفين وأن المعايير والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة تقوم بدور هام في إنجاز الأعمال في ظل أنظمة العمل

الالكتروني ، كما أن القيم السائدة لدى المؤسسة تعمل علي توجيه سلوك الموظفين للتفاعل مع أنظمة العمل الالكتروني ، كما أن المعتقدات التنظيمية السائدة لدى المؤسسة تعمل علي توفير قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وأعمالهم قائمة علي دقة الأداء وسرعة الإنجاز ضمن بيئة العمل الالكتروني .

وكما أشار د. رضوان رأفت في دراسته بأن الإدارة الالكترونية توظف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة المؤسسة إيجابية لدى العاملين كافة وتعمل علي بناء المعرفة وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة وتسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة وتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتعزز الثقة بين العاملين في عملية اتخاذ القرار .<sup>(94)</sup>

ويعزو الباحث هذه النتيجة من وجود علاقة طردية بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي ربما يعود إلي أهمية الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية في تحقيق العديد من الفوائد علي الأداء الوظيفي من أبرزها بأنه تعمل علي توجيه سلوك الموظفين وتشجيعهم علي تنمية أفكارهم والتفاعل مع بيئة العمل وتوسع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتوفير بيئة يتشارك فيها الجميع الموظفين وتعكس شعورهم واتجاهاتهم من حيث استمتاعهم بالعمل وبأن عملهم له قيمة ومعني ضمن بيئة العمل الالكتروني ، وكما تعمل علي تقليل الجهد المبذول من قبل المشرفين في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتسهيل في مراقبة ومتابعة الإدارات المختلفة وكأنها وحدة مركزية مما تسهل عملية تقييم العاملين ، كما عززت من ثقة الموظفين بأنفسهم وأدائهم فهم قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية المناسبة

<sup>(94)</sup> رضوان ، رأفت . الإدارة الالكترونية . منشورات مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء . القاهرة مصر . 2004م

علي الاستجابة السريعة لمهامهم دون اخذ تعليمات ، كما شجعت الموظفين علي عدم الممانعة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي وذلك بالدخول إلي بيئة عملهم الإلكترونية من خلال الإنترنت من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب ، وتعمل علي تسهيل إجراءات وتفعيل الاتصالات بين الإدارات واختصار الوقت في تنفيذ وإنجاز المعاملات ، كما أن الإدارة الإلكترونية تعتبر مدخلاً معاصراً لتطوير الأداء الوظيفي من خلال تقديم الخدمات الإلكترونية والثقافة التنظيمية ذات تأثير فعال علي السلوك الموظفين مما يدفع نحو تحسين الأداء الوظيفي في ظل بيئة الالكترونية وثقافة تنظيمية قوية لدي المؤسسة .





## الباب السادس

### نتائج وتوصيات البحث

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث وهي علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة بناء المجتمع ، بعد التحليل وتفسير البيانات خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي :

#### أولاً : النتائج من الدراسة

1- أظهرت النتائج من التحليل المستخدم في هذه الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي لدى الموظفين مؤسسة بناء المجتمع ، إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعيارية (0.05) ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبالتالي قبول هذه الفرضية ، وهذه العلاقة هي علاقة طردية والمعبر عنها بقيمة تبلغ (13.108) ، وقد بلغت قوة العلاقة (32.6%) ، وأوضحت نتائج الدراسة أن المتغير المستقل الأول الإدارة الالكترونية يفسر ما نسبته (10.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء الوظيفي وهي نسبة منخفضة نسبياً مما يدل على وجود دور معنوي بين أبعاد الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي .

2- أظهرت النتائج من التحليل المستخدم في هذه الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى الموظفين مؤسسة بناء المجتمع ، إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعيارية (0.05) ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبالتالي قبول هذه الفرضية ، وهذه العلاقة هي علاقة طردية والمعبر عنها بقيمة تبلغ (22.847) ، وقد بلغت قوة العلاقة (41.5%) ، وأوضحت نتائج الدراسة أن المتغير المستقل الثاني الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته

(17.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء الوظيفي مما يدل علي وجود دور معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .

3- أظهرت النتائج من التحليل المستخدم في هذه الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي لدى الموظفين مؤسسة بناء المجتمع ، إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعيارية (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبالتالي قبول هذه الفرضية ، وهذه العلاقة هي علاقة طردية والمعبر عنها بقيمة تبلغ (14.428) ، وقد بلغت قوة العلاقة (45.8%) ، وأوضحت نتائج الدراسة أن المتغير المستقل الأول الإدارة الالكترونية والمتغير المستقل الثاني الثقافة التنظيمية معاً يفسراً ما نسبته (20.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء الوظيفي مما يدل علي وجود دور معنوي بين أبعاد الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي .

## ثانياً : التوصيات من الدراسة

- 1- العمل علي توفير الأجهزة والمعدات والبرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الالكترونية لجميع الإدارات والأقسام .
- 2- تعيين الكفاءات البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات من المبرمجين والفنيين لتصميم ولتطوير البرامج .
- 3- إعداد البرامج والدورات التدريبية وعقد ورش عمل والندوات لمختلف المستويات الإدارية لتعريف بعناصر الإدارة الالكترونية وعناصر الثقافة التنظيمية ودورهم في رفع من مستوى الأداء الوظيفي .
- 4- توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال توفير كافة الإمكانيات الفنية والتقنية اللازمة والعمل علي تطوير شبكة الانترنت لدعم العمل الالكتروني .
- 5- تشجيع الموظفين علي المشاركة في حلقات وإبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل المؤسسة لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الالكتروني.
- 6- تعزيز وعي الإداريين والمدرسين وأعضاء هيئة التدريس بآثار الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية وإيجابياتهم لإنجاز المهام المطلوبة والرفع من مستوى الأداء الوظيفي .
- 7- زيادة مستوى اهتمام إدارة المعهد لتلبية ما يتوقعه الموظفون من إدارة المؤسسة من حوافز ومكافآت .
- 8- العمل علي إقامة علاقات عمل طيبة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس تستند إلي مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام .
- 9- العمل علي توفير بيئة عمل مناسبة للإداريين وأعضاء هيئة التدريس لتحسين وتطوير أدائهم والوصول إلى الأهداف المشتركة التي تتطابق مع أفكارهم .



## قائمة المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

- البدوي ، عبد الرحمن . مناهج البحث العلمي  
الناشر وكالة المطبوعات . الكويت . ص 34 . 1977م
- القريوتي ، محمد قاسم . نظرية المنظمة والتنظيم  
عمان . دار وائل للنشر . 2008م
- النمر ، سعود ، وآخرون . الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات  
الحديثة  
مكتبة الشقري . الرياض الطبعة السابعة . 2013م
- الترتوري ، محمد عوض . جويحان ، عرفات . إدارة الجودة الشاملة في  
مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات  
دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان الأردن . 2010م
- العاجز ، إيهاب فاروق . دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة  
الالكترونية دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم  
رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية غزة . 2011م
- السلمي ، علي . خواطر في الإدارة المعاصرة . القاهرة  
دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع . 2001م
- الجبنهي ، منير محمد . التبادل الإلكتروني للبيانات  
دار الفكر الجامعي . الإسكندرية . 2004م
- الأغا ، محمد . ,درجه توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية  
بمحافظات غزة وعلاقتها بجوده الخدمة للطلبة  
رسالة ماجستير . 2012م

- الجيزاوي ، محمد . مبادئ الإدارة الإلكترونية.
- الرياض . دار رسالة البيان للنشر والتوزيع . 2011م
- العوامل ، عبدالحافظ نائل . نوعية الإدارة و الحكومة الالكترونية في العالم الرقمي
- مجلة جامعة الملك سعود . ص 283-284 . 2003م
- العلاونة ، علي سليم . أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية .
- دار الفكر . عمان الأردن . 1996م
- الكيلاي ، شادية محمد . نموذج مقترح الخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية لطلاب كلية التربية
- الجزء 1. ع 60 جامعة المنصورة . 2006م
- العمار، عبدالله سليمان . الإدارة التقليدية والتحول الإلكتروني
- مكتبة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 188. 2008م
- العبدالقادر، عبدالله حسن . توطير تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون. نحو إدارة مثلى
- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. الظهران . 1420هـ
- السكارنة ، بلال خلف . التطوير التنظيمي والإداري
- ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان . 2009م
- العلاق ، بشير عباس . الاتصالات التسويقية الإلكترونية . مدخل تحليل تطبيقي
- مؤسسة الورق للنشر . عمان . 2006م
- الحسنية ، سليم إبراهيم . نظم المعلومات الإدارية
- ط2. مؤسسة الورق . عمان . 2002م

ألحازمي ، خليل عبيد سالم . أثر استخدام الحاسوب في أداء الأجهزة  
الأمنية

رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض  
1999م

المحاسنة ، إبراهيم محمد . إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق  
دار جدير للنشر. عمان الأردن . 1434هـ

المدهون ، محمد . إدارة وتنمية الموارد البشرية  
ط1. إبداع للنشر والتوزيع. غزة . 2005م

المدرع ، ناصر بن فهد . التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين دراسة  
مسحية علي العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة  
الداخلية بالرياض  
رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض. 2014م

القحطاني ، محمد بن دليم . إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي  
متكامل  
الطبعة الثانية. مكتبة العبيكان. الرياض. 1429هـ

اللوذي ، موسي . التنظيم وإجراءات العمل  
ط2. دار وائل للنشر .الأردن عمان . 2007م

الفراج ، أسامة . نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في  
مؤسسات القطاع العام

سوريا. مج27 . مج1 . 2011م

العاجز ، فؤاد علي . الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة

غزة وعلاقة بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة

بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث حول الجودة في التعليم العام

كمدخل للتميز . 17-18 نوفمبر . غزة . 2007م

الصاوي ، علي سيد . نظرية الثقافة

عالم المعرفة للنشر . الكويت . 1997م

العميان ، محمود . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال

دار وائل للنشر . عمان . 2002م

المسفر ، مبروك عبدالله . المعوقات الإدارية والتطبيقية لاستخدام الحاسب

الآلي في الأجهزة الأمنية . رسالة ماجستير (غير منشورة) أكاديمية نايف

العربية للعلوم الأمنية . الرياض . 1423هـ

باكير ، على حسين . المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية

الإمارات . مجلة آراء حول الخليج . مركز الخليج للبحوث . العدد 23 .

2006 م

برهان ، محمد نور . استخدام الحاسبات الالكترونية في الإدارة العامة في

الدول العربية

الناشر المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمان . 1985م

بخش ، فوزية . الإدارة الالكترونية في كليات التربية للبنات في ضوء التحولات المعاصرة .

رسالة ماجستير . كلية التربية . المملكة العربية السعودية . 2007م

جلاب ، إحسان دهش . إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير

دار صفاء للنشر والتوزيع . الطبعة الأولى . لأردن . عمان . 2011م

جبر، محمد صدام . الموجة الالكترونية القائمة. الحكومة الإلكترونية

مجلة الإداري . س24. ع . 91. 2002 م

حجازي ، عبدالفتاح بيومي . النظام القانوني في حماية الحكومة  
الالكترونية

دار الفكر الجامعي الإسكندرية. 2004م

حريم ، حسين . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال

دار حامد للنشر والتوزيع . الطبعة الثالثة . عمان . الأردن. 2009م

حنين ، الشريف . أثر المساءلة الإدارية علي الأداء الوظيفي للعاملين

الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة

رسالة ماجستير . جامعة غزة . فلسطين. 2013م

لاريق ، محمد . العوامل المؤثرة علي فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات  
الأمنية

رسالة ماجستير . أكاديمية نايف للعلوم الأمنية . الرياض. 2004م

راوية ، محمد . إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)

الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع . القاهرة . 2001م

رشيد ، مازن فارس . إدارة الموارد البشرية

الطبعة الثانية. مكتبة العبيكان . الرياض. 1425هـ

صيني ، سعيد إسماعيل . قواعد أساسية في البحث العلمي

مؤسسة الرسالة الطبعة الأولى. 1994م

على ، السيد الباز . دور الأنظمة والتشريعات في تطبيق الحكومة

الالكترونية

الواقع والتحديات . المنعقدة في سلطنة عمان. 2003م

عمار، أكرم . مدى أمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في وكالة غوث  
تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين  
رسالة ماجستير. 2009م

عمار . بوحوش . نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون .

دار الغرب الإسلامي . بيروت. ص 184. 2006م

عزلا ، مطلق الغامدى . واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مدارس تعليم  
البنين ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري  
رسالة ماجستير. 2009

عاشور ، عبدالكريم . دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية  
في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر  
رسالة ماجستير. 2010م

عكاشة ، أسعد . أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي  
رسالة ماجستير. كلية التجارة. جامعة الإسلامية غزة . 2008م

عقيل ، حسين عقيل . فلسفة مناهج البحث العلمي  
الناشر مكتبة مدبولي . مصر. ص 221. 1991م

عبيدات ، محمد وآخرين . منهجية البحث العلمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية. دار وائل للطباعة  
والنشر. 1999م

عمارة ، محمد جمال . مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة  
غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء  
العاملين . رسالة ماجستير. جامعة الإسلامية غزة . 2006م

عطية ، العربي . أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي الأداء الوظيفي

للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية

رسالة ماجستير . جامعة قاصدي مرباح درقلة.الجزائر.2012م

فاضل ، عباس . دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق

الإدارة الالكترونية

مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارية . جامعة ميسان العراق .

مج 14 . 2009م

فليه ، فاروق عبده . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية

دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان الأردن .2013م

محمد ، محمد الهادي . التطور الحديثة لنظم المعلومات المبنية علي

الكمبيوتر

دار الشروق.القاهرة . 1993م

مكاوي ، حسن عماد . تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات

الدار المصرية اللبنانية الطبعة الثانية.القاهرة. 1997م

مرجان ، أحمد . دور الإدارة العامة الإلكترونية والإدارة المحلية في

الارتقاء بالخدمات الجماهيرية. دراسة مقارنة دار النهضة العربية.القاهرة .

2006 م

محمد ، محمد الهادي . التعليم الالكتروني عبر شبكة الانترنت

الدار المصرية القاهرة . 2005م

مرجان ، أحمد . دور الإدارة العامة الإلكترونية والإدارة المحلية في

الارتقاء بالخدمات الجماهيرية

دراسة مقارنة . دار النهضة العربية.القاهرة. 2006م

- محمد ، سمير احمد . الإدارة الالكترونية  
دار المسيرة للنشر و التوزيع. عمان الاردان . 2009م
- متولي ، ناريمان إسماعيل . اقتصاديات المعلومات دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على  
مصر وبعض البلاد الأخرى. القاهرة المكتبة الأكاديمية. 1995م
- محيريق ، مبروكة عمر . التأهيل والتدريب المهني للعاملين بمرافق  
المعلومات في العصر الالكتروني  
ط1 القاهرة مجموعة النيل العربية . 2005م
- مفتي ، محمد حسن . الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها  
أنموذج إداري جديد. كتيب المجلة العربية ، ع(89) . الرياض. 2004م
- محمود ، جميل زكريا . الجريمة المعلوماتية وأساليب التأمين  
ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول أمن المعلومات نحو تعامل  
رقمي. سلطنة عمان . خلال الفترة 18-20\12\2005م
- نبتي ، إسرائ . دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى  
العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية  
رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2013م
- نجم ، عبود نجم . الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمجالات  
دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. 2008م
- نجم ، عبود نجم . الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات  
الرياض. دار المريخ للنشر . 2004م
- وليم ، أوشي . ترجمة حسن محمد ويحي محمد . النموذج الياباني في  
الإدارة نظرية (Z)  
الناشر معهد الإدارة العامة الرياض . 2009م

ياسين ، سعد غالب . الإدارة الإلكترونية وآفاق وتطبيقاتها العربية  
الرياض . معهد الإدارة العامة . 2005م





الملاحق

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**PROGRAM PASCASARJANA  
JURUSAN MANEJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

Nama :

Pekerjaan :

*Assalamualaikum warahmatulla wabarakatuh*

Saudara – saudara yang kami hormati

Kami sangat senang bias membagikan data kosenierini di hadapan saudara/i, dengan maksud untuk melakukan penelitian ilmiah yang berjudul **(Hubungan Penggunaan IT dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi di Lembaga Pendidikan Islam)** Yang mana Penelitian ilmiah ini merupakan syarat bagi kami untuk mendapatkan gelar magister pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Untuk mencapai tujuan dari penelitian ini, tergantung pada tanggapan saudara/I yang bersifat objektif dan terbuka pada setiap pernyataan yang akan dipaparkan, sehingga membuahkan hasil yang diharapkan.

Maka dari itu kami sangat berharap kepada saudara/I untuk memberikan tanggapan pada setiap pernyataan sesuai dengan pendapat saudara/I. Perlu juga kami informasikan bahwa hasil penelitian ini bersifat rahasia dan hanya akan digunakan untuk tujuan penelitian ilmiah saja, dan peneliti siap membagikan hasil penelitian ini kepada saudara/i, jika saudara/I menginginkannya.

Terimakasih

Peneliti

Mounir Abdallah Othman Etayesh

**Pertanyaan kosenier : Berikan pendapat anda pada setiap pernyataan berikut ini dengan cara memberikan tanda ceklis pada setiap pernyataan yang sesuai dengan pendapat anda.**

| NO | INDIKATOR                                                                                                                                                        | SANGAT TIDAK SETUJU | TIDAK SETUJU | Fifty fifty | SETUJU | SANGAT SETUJU |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|-------------|--------|---------------|
|    |                                                                                                                                                                  | 1                   | 2            | 3           | 4      | 5             |
| 1  | Pihak yayasan menyediakan computer untuk semua kantor dan divisi                                                                                                 |                     |              |             |        |               |
| 2  | Peralatan yang ada di yayasan sangat cukup untuk manajemen IT                                                                                                    |                     |              |             |        |               |
| 3  | Yayasan menyediakan banyak software computer untuk kelancaran administrasi                                                                                       |                     |              |             |        |               |
| 4  | Pihak yayasan menjalin kerjasama dengan yayasan lain dalam mengoprasikan sebagian dari software – software computer untuk kerapian manajemen IT                  |                     |              |             |        |               |
| 5  | Pihak yayasan menyediakan jaringan internet agar adanya komunikasi yang baik antar kantor dan para pegawai                                                       |                     |              |             |        |               |
| 6  | Koneksi internet yang ada di yayasan sangat cukup untuk menerapkan manajemen IT                                                                                  |                     |              |             |        |               |
| 7  | Yayasan memiliki para ahli dalam bidang IT untuk mengoprasikan dan merawat perangkat Komputer                                                                    |                     |              |             |        |               |
| 8  | Yayasan memiliki tenaga programmer yang mumpuni pada bidang computer dan komunikasi                                                                              |                     |              |             |        |               |
| 9  | Para pegawai melaksanakan tugas dan kewajiban mereka tanpa pengawasan dari atasan, karena mereka memiliki kemampuan menjalankan tugas mereka tanpa harus diawasi |                     |              |             |        |               |
| 10 | Para pegawai memahami mengenai pentingnya berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan                                                                      |                     |              |             |        |               |
| 11 | Yayasan memberikan perhatian yang lebih kepada pegawai yang kompeten dan menonjol prestasinya                                                                    |                     |              |             |        |               |
| 12 | Saya memahami bahwa norma norma yang ada di yayasan dijadikan sebagai aturan dan kebijakan oleh pihak yayasan                                                    |                     |              |             |        |               |
| 13 | Para pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan standar kerja yang ditentukan                                                            |                     |              |             |        |               |
| 14 | Adanya Komunikasi yang resmi antara pimpinan dan bawahan di yayasan                                                                                              |                     |              |             |        |               |
| 15 | Saya melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai standar kerja yang diharapkan                                                                                       |                     |              |             |        |               |

|    |                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 16 | Saya memiliki kemampuan mengatasi masalah masalah pekerjaan dengan cara yang baik dan tepat                                                |  |  |  |  |  |
| 17 | Saya memiliki kemampuan untuk mengemban tanggungjawab yang besar, mengembangkan pekerjaan dan menemukan inovasi inovasi baru dalam bekerja |  |  |  |  |  |
| 18 | Para pegawai memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan pegawai lainnya                                                             |  |  |  |  |  |
| 19 | Saya memiliki pengetahuan dan pengalaman tentang seluk beluk pekerjaan yang diamanahkan pada saya                                          |  |  |  |  |  |
| 20 | Saya bias menyelesaikan pekerjaan yang diamanahkan pada saya sesuai dengan waktu yang ditentukan                                           |  |  |  |  |  |



**Correlations**

|          |                     | x1.1   | x1.2   | x1.3   | x1.4   | x1.5   | x1.6   | x1.7   | x1.8   | Total_x1 |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| x1.1     | Pearson Correlation | 1      | .110   | .303   | .166   | .079   | .227   | .317   | .264   | .544**   |
|          | Sig. (2-tailed)     |        | .577   | .117   | .398   | .688   | .246   | .101   | .175   | .003     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28       |
| x1.2     | Pearson Correlation | .110   | 1      | .481** | .181   | .001   | .268   | .298   | .257   | .527**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .577   |        | .010   | .357   | .994   | .169   | .124   | .187   | .004     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28       |
| x1.3     | Pearson Correlation | .303   | .481** | 1      | .125   | .211   | .235   | .279   | .341   | .623**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .117   | .010   |        | .525   | .280   | .228   | .150   | .076   | .000     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28       |
| x1.4     | Pearson Correlation | .166   | .181   | .125   | 1      | .165   | .107   | .288   | -.002- | .384*    |
|          | Sig. (2-tailed)     | .398   | .357   | .525   |        | .402   | .586   | .137   | .990   | .043     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28       |
| x1.5     | Pearson Correlation | .079   | .001   | .211   | .165   | 1      | .505** | .584** | .551** | .643**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .688   | .994   | .280   | .402   |        | .006   | .001   | .002   | .000     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28       |
| x1.6     | Pearson Correlation | .227   | .268   | .235   | .107   | .505** | 1      | .310   | .407*  | .653**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .246   | .169   | .228   | .586   | .006   |        | .108   | .032   | .000     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28       |
| x1.7     | Pearson Correlation | .317   | .298   | .279   | .288   | .584** | .310   | 1      | .375*  | .688**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .101   | .124   | .150   | .137   | .001   | .108   |        | .050   | .000     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28       |
| x1.8     | Pearson Correlation | .264   | .257   | .341   | -.002- | .551** | .407*  | .375*  | 1      | .704**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .175   | .187   | .076   | .990   | .002   | .032   | .050   |        | .000     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28       |
| Total_x1 | Pearson Correlation | .544** | .527** | .623** | .384*  | .643** | .653** | .688** | .704** | 1        |
|          | Sig. (2-tailed)     | .003   | .004   | .000   | .043   | .000   | .000   | .000   | .000   |          |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28       |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

|          |                     | x2.1   | x2.2   | x2.3   | x2.4   | x2.5   | x2.6  | Total_x2 |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|----------|
| x2.1     | Pearson Correlation | 1      | .166   | .485** | .165   | .922** | .069  | .779**   |
|          | Sig. (2-tailed)     |        | .397   | .009   | .400   | .000   | .729  | .000     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28    | 28       |
| x2.2     | Pearson Correlation | .166   | 1      | -.080- | .330   | .255   | .247  | .525**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .397   |        | .687   | .086   | .191   | .205  | .004     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28    | 28       |
| x2.3     | Pearson Correlation | .485** | -.080- | 1      | .283   | .373   | .038  | .564**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .009   | .687   |        | .145   | .050   | .848  | .002     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28    | 28       |
| x2.4     | Pearson Correlation | .165   | .330   | .283   | 1      | .150   | .275  | .578**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .400   | .086   | .145   |        | .447   | .156  | .001     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28    | 28       |
| x2.5     | Pearson Correlation | .922** | .255   | .373   | .150   | 1      | .106  | .780**   |
|          | Sig. (2-tailed)     | .000   | .191   | .050   | .447   |        | .592  | .000     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28    | 28       |
| x2.6     | Pearson Correlation | .069   | .247   | .038   | .275   | .106   | 1     | .455*    |
|          | Sig. (2-tailed)     | .729   | .205   | .848   | .156   | .592   |       | .015     |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28    | 28       |
| Total_x2 | Pearson Correlation | .779** | .525** | .564** | .578** | .780** | .455* | 1        |
|          | Sig. (2-tailed)     | .000   | .004   | .002   | .001   | .000   | .015  |          |
|          | N                   | 28     | 28     | 28     | 28     | 28     | 28    | 28       |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

|         |                     | y1      | y2     | y3     | y4     | y5      | y6     | Total_y |
|---------|---------------------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|
| y1      | Pearson Correlation | 1       | .219   | .371   | .426*  | 1.000** | .433*  | .801**  |
|         | Sig. (2-tailed)     |         | .264   | .052   | .024   | .000    | .021   | .000    |
|         | N                   | 28      | 28     | 28     | 28     | 28      | 28     | 28      |
| y2      | Pearson Correlation | .219    | 1      | .157   | -.102- | .219    | .289   | .428*   |
|         | Sig. (2-tailed)     | .264    |        | .425   | .606   | .264    | .136   | .023    |
|         | N                   | 28      | 28     | 28     | 28     | 28      | 28     | 28      |
| y3      | Pearson Correlation | .371    | .157   | 1      | .420*  | .371    | .469*  | .669**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .052    | .425   |        | .026   | .052    | .012   | .000    |
|         | N                   | 28      | 28     | 28     | 28     | 28      | 28     | 28      |
| y4      | Pearson Correlation | .426*   | -.102- | .420*  | 1      | .426*   | .637** | .695**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .024    | .606   | .026   |        | .024    | .000   | .000    |
|         | N                   | 28      | 28     | 28     | 28     | 28      | 28     | 28      |
| y5      | Pearson Correlation | 1.000** | .219   | .371   | .426*  | 1       | .433*  | .801**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000    | .264   | .052   | .024   |         | .021   | .000    |
|         | N                   | 28      | 28     | 28     | 28     | 28      | 28     | 28      |
| y6      | Pearson Correlation | .433*   | .289   | .469*  | .637** | .433*   | 1      | .789**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .021    | .136   | .012   | .000   | .021    |        | .000    |
|         | N                   | 28      | 28     | 28     | 28     | 28      | 28     | 28      |
| Total_y | Pearson Correlation | .801**  | .428*  | .669** | .695** | .801**  | .789** | 1       |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000    | .023   | .000   | .000   | .000    | .000   |         |
|         | N                   | 28      | 28     | 28     | 28     | 28      | 28     | 28      |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 28 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 28 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .737             | 8          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x1.1 | 24.6786                    | 18.745                         | .334                             | .733                             |
| x1.2 | 24.6429                    | 19.646                         | .362                             | .722                             |
| x1.3 | 24.7500                    | 18.639                         | .473                             | .702                             |
| x1.4 | 24.5000                    | 21.148                         | .216                             | .745                             |
| x1.5 | 24.5714                    | 18.402                         | .496                             | .697                             |
| x1.6 | 24.6786                    | 18.004                         | .497                             | .696                             |
| x1.7 | 24.1786                    | 19.115                         | .590                             | .689                             |
| x1.8 | 24.7500                    | 16.639                         | .532                             | .687                             |

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 28 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 28 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .675             | 6          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x2.1 | 17.0357                    | 9.221                          | .616                             | .551                             |
| x2.2 | 17.0000                    | 11.407                         | .277                             | .677                             |
| x2.3 | 16.8214                    | 11.263                         | .345                             | .653                             |
| x2.4 | 16.8571                    | 11.238                         | .372                             | .644                             |
| x2.5 | 17.0000                    | 9.333                          | .624                             | .550                             |
| x2.6 | 17.4286                    | 12.106                         | .217                             | .692                             |

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 28 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 28 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .774             | 6          |

**Item-Total Statistics**

|    | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| y1 | 16.8214                    | 12.967                         | .699                             | .700                             |
| y2 | 17.3929                    | 15.655                         | .183                             | .825                             |
| y3 | 18.0357                    | 13.665                         | .501                             | .745                             |
| y4 | 17.3214                    | 12.597                         | .489                             | .753                             |
| y5 | 16.8214                    | 12.967                         | .699                             | .700                             |
| y6 | 17.0000                    | 12.815                         | .673                             | .703                             |

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 28 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 28 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .864             | 20         |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| x1.1 | 65.7857                    | 111.656                        | .235                             | .867                             |
| x1.2 | 65.7500                    | 110.861                        | .359                             | .861                             |
| x1.3 | 65.8571                    | 110.571                        | .361                             | .861                             |
| x1.4 | 65.6071                    | 116.173                        | .113                             | .869                             |
| x1.5 | 65.6786                    | 105.930                        | .590                             | .853                             |
| x1.6 | 65.7857                    | 103.804                        | .648                             | .850                             |
| x1.7 | 65.2857                    | 109.323                        | .571                             | .855                             |
| x1.8 | 65.8571                    | 99.905                         | .702                             | .847                             |
| x2.1 | 65.8214                    | 105.634                        | .540                             | .854                             |
| x2.2 | 65.7857                    | 115.508                        | .105                             | .871                             |
| x2.3 | 65.6071                    | 104.914                        | .646                             | .851                             |
| x2.4 | 65.6429                    | 112.831                        | .261                             | .864                             |
| x2.5 | 65.7857                    | 107.360                        | .477                             | .857                             |
| x2.6 | 66.2143                    | 114.693                        | .162                             | .868                             |
| y1   | 65.3571                    | 106.238                        | .623                             | .852                             |
| y2   | 65.9286                    | 114.513                        | .138                             | .870                             |
| y3   | 66.5714                    | 104.995                        | .619                             | .851                             |
| y4   | 65.8571                    | 99.905                         | .702                             | .847                             |
| y5   | 65.3571                    | 106.238                        | .623                             | .852                             |
| y6   | 65.5357                    | 103.443                        | .733                             | .848                             |

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1     | X1 <sup>a</sup>   | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .326 <sup>a</sup> | .106     | .098              | .36240                     | 1.816         |

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 1.722          | 1   | 1.722       | 13.108 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 14.447         | 110 | .131        |        |                   |
|       | Total      | 16.168         | 111 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 2.833                       | .342       |                           | 8.280 | .000 |                         |       |
|       | X1         | .335                        | .092       | .326                      | 3.621 | .000 | 1.000                   | 1.000 |

a. Dependent Variable: Y

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1     | X2 <sup>a</sup>   | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .415 <sup>a</sup> | .172     | .164              | .34886                     | 1.741         |

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 2.781          | 1   | 2.781       | 22.847 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 13.388         | 110 | .122        |        |                   |
|       | Total      | 16.168         | 111 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 3.052                       | .215       |                           | 14.207 | .000 |                         |       |
| X2           | .287                        | .060       | .415                      | 4.780  | .000 | 1.000                   | 1.000 |

a. Dependent Variable: Y

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

| Model | Variables Entered   | Variables Removed | Method |
|-------|---------------------|-------------------|--------|
| 1     | X2, X1 <sup>a</sup> | .                 | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .458 <sup>a</sup> | .209     | .195              | .34247                     | 1.773         |

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3.384          | 2   | 1.692       | 14.428 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 12.784         | 109 | .117        |        |                   |
|       | Total      | 16.168         | 111 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 2.449                       | .339       |                           | 7.222 | .000 |                         |       |
|       | X1         | .212                        | .093       | .206                      | 2.269 | .025 | .877                    | 1.140 |
|       | X2         | .237                        | .063       | .342                      | 3.765 | .000 | .877                    | 1.140 |

a. Dependent Variable: Y

**Descriptive Statistics**

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| x1.1               | 112 | 2.00    | 5.00    | 4.0089 | .86468         |
| x1.2               | 112 | 1.00    | 5.00    | 3.2589 | 1.19869        |
| x1.3               | 112 | 3.00    | 5.00    | 4.0714 | .77940         |
| x1.4               | 112 | 1.00    | 5.00    | 3.4498 | 1.14484        |
| x1.5               | 112 | 3.00    | 5.00    | 4.1875 | .82234         |
| x1.6               | 112 | 1.00    | 5.00    | 3.3873 | 1.12443        |
| x1.7               | 112 | 1.00    | 5.00    | 4.0033 | .86675         |
| x1.8               | 112 | 1.00    | 5.00    | 3.0804 | 1.30928        |
| Valid N (listwise) | 112 |         |         |        |                |

**Descriptive Statistics**

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| x2.1               | 112 | 1.00    | 5.00    | 3.7411 | .98407         |
| x2.2               | 112 | 1.00    | 5.00    | 3.6161 | 1.14093        |
| x2.3               | 112 | 1.00    | 5.00    | 3.2712 | 1.19271        |
| x2.4               | 112 | 1.00    | 5.00    | 3.6161 | 1.05049        |
| x2.5               | 112 | 1.00    | 5.00    | 3.4821 | 1.21538        |
| x2.6               | 112 | 1.00    | 5.00    | 3.5123 | 1.06436        |
| Valid N (listwise) | 112 |         |         |        |                |

**Descriptive Statistics**

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| y1                 | 112 | 2.00    | 5.00    | 4.0714 | .85650         |
| y2                 | 112 | 2.00    | 5.00    | 3.9676 | .84509         |
| y3                 | 112 | 2.00    | 5.00    | 4.1250 | .85028         |
| y4                 | 112 | 2.00    | 5.00    | 4.1161 | .80254         |
| y5                 | 112 | 2.00    | 5.00    | 4.1339 | .85420         |
| y6                 | 112 | 1.00    | 5.00    | 3.9821 | .94899         |
| Valid N (listwise) | 112 |         |         |        |                |