

اثر البراعة التنظيمية في دعم متطلبات الحكومة الالكترونية- دراسة وصفية تحليلية بديوان  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية

The impact of organizational Ambidexterity in achieving e-government  
An analytical descriptive study at the office of the Iraqi Ministry of  
Higher Education and Scientific Research

ا.م.د. فراس محمد اسماعيل  
Feras Mohammed Ismail  
feras@coadec.uobaghdad.edu.iq  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

م.م. خالد فاضل حمد  
Khalid fadhil hamad  
Khalid.hamad1104@coadec.uobaghdad.edu  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
دائرة البحث والتطوير

المستخلص :

يهدف البحث الى التعرف على اهمية البراعة التنظيمية بالمنظمات العامة وتأثيراتها في ايجاد الية العمل بنمط جديد من خلال الية التحول من ممارسات العمل البيروقراطي الى البيات العمل الالكتروني لاجل التمكن من استغلال الفرص الداخلية المتضمنة قدرات العاملين والموارد المتاحة لاجل ايجاد القدرة على استكشاف الفرص الخارجية من خلال جعل برنامج الحكومة الالكترونية الية عمل وتعامل لكافة المواطنين والموظفين الحكوميين ، اعتمد البحث على صياغة مشكلة مفادها ( هل ان هناك وجود وتأثير للبراعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة لاجل ايجاد الحكومة الالكترونية) تم تحليل البيانات بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل المعلومات وتفسيرها ، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من مجتمع قصدي بلغ (60) موظفاً ، شملت القيادات العليا بالوزارة من خلال تفسير علاقات الاثر بين المتغيرين باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) ، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من خلال نتائج الجانب الاحصائي ابرزها وجود تأثير بين المتغير المستقل والتابع واهتمام وزارة العالي في انشاء البرنامج الحكومي الالكتروني من خلال دعم الادارة والقيادة العليا في تنمية القدرات والمهارات المتوافرة لديها والعمل على خلق بيئة وثقافة تعمل على ايجاد ذلك الهيكل التنظيمي المرن الذي ينعكس على تكوين ثقافة داعمة ومتغيرة من اجل التمكن من القيام باليات اعادة الهندسة وفق البيات الاعمال والعمليات المتغيرة والتمكين من تطبيق الية البراعة التنظيمية ، ، فضلا الى توصل البحث الى عدة توصيات ابرزها ضرورة اهتمام الوزارة بايجاد البرامج التدريبية الهادفة التي تعمل على خلق مناخ الملائم الذي يعمل على فهم العاملين لمتطلبات اعمالهم وحصول الية ادراك العاملين لفوائد الحكومة الالكترونية التي تعمل على تعزيز فعالية الادارة والقيادة .

\*الكلمات المفتاحية : البراعة التنظيمية ، الحكومة الالكترونية .

Abstract:

The research aims to identify the importance of organizational Ambidexterity in public organizations and its effects in creating a new-style work mechanism through the mechanism of shifting from bureaucratic work practices to electronic work mechanisms for the sake of being able to exploit internal opportunities that include the capabilities of workers and available resources in order to find the ability to explore external opportunities by making The e-government program is a working and dealing mechanism for all citizens and government employees, The research relied on formulating a problem that states: (is there the presence and impact of organizational Ambidexterity in the researched organization in order to find e-government) the data was analyzed based on the descriptive Descriptive analytical method, analyzing and interpreting information ، The

questionnaire as a main tool in collecting data and information from an intentional community of (60) employees, which included the senior leaders in the ministry by interpreting the effect relationships between the two variables using the statistical program (SPSS). Independent and dependent, and the interest of the Ministry of Higher Education in establishing the government program Through supporting the administration and senior leadership in developing the capabilities and skills available to them and working to create an environment and culture that works to find that flexible organizational structure that is reflected in the formation of a supportive and changing culture in order to be able to carry out re-engineering mechanisms according to business mechanisms and changing processes and to be able to apply the mechanism of ingenuity In addition, the research reached several recommendations, the most prominent of which is the necessity of the ministry's interest in finding targeted training programs that work to create an appropriate climate that works on workers' understanding of their business requirements and for workers to realize the benefits of e-government that enhances the effectiveness of management and leadership.

\* **Keywords:** organizational ingenuity, e-government. \*Search retrieved

## 1-المقدمة :

تتسم بيئة الاعمال المعاصرة كونها متغيرة ومعقدة من حيث التكنولوجيا والتطور بشكل غير مسبوق التي تأتي من تأثيرات العولمة على الاسواق العالمية وبفعل الشركات المتعددة الجنسيات تؤدي بالمحصلة النهائية الى حاكمية تلبية متطلبات تلك الضغوط الخارجية لذا فان الزبائن سواء على مستوى القطاع الخاص او العام تتغير اذواقهم وطلباتهم بشكل متزايد الامر يؤدي الى تزايد الضغط بشكل ملحوظ متمثلة بتحديات تكون الزاما على المنظمات العمل على استثمار مواردها وقابليتها الحالية لبلوغ المستوى المطلوب من الكفاءة وفي ذات الوقت العمل على استكشاف فرص جديدة واستثمارها لضمان نجاحها واستمرارها على المدى البعيد لذا يتطلب النجاح المنظمات اداء اعمالها امتلاكها الامكانيات على ممارسة انشطتها الحالية التي تتضمن القدرة على استثمار مواردها الحالية لأجل التمكن من ممارسة أنشطة الاستكشاف والبحث عن فرص جديدة وتعد الحكومة الالكترونية والبراعة التنظيمية من المواضيع التي تلاقي صدى واسع الاهتمام من قبل المنظمات الحكومية والتجارية على حد سواء كونها الوسيلة التي تسرع وتواكب متطلبات المواطن المتغيرة وفق ضغوطات العالم الخارجي وتكون البحث الحالي من ثلاثة مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث والمبحث الثاني الاطار النظري والمبحث الثالث الاطار العملي والاستنتاجات والتوصيات.

## 2- منهجية البحث :

**1-2-مشكلة البحث :** للجانب الالكتروني استخدامات واسعة منها ومن خلال نشأتها بالمجال التجاري ثم تنامي هذا الجانب ليشمل مدى فعاليته بالأداء ضمن مؤسسات القطاع الحكومي الذي تم تطبيقه من قبل الدول المتقدمة الامر الذي انعكس على تحولات في اليات اداء العمل من البيروقراطية الرسمية الى الاداء الالكتروني الرسمي وازافة القيمة على ذلك الاداء من خلال انعكاسات العمل الالكتروني في تقليل الجهد والوقت واستغلال القدرات والموارد الداخلية ولأجل التمكن من التحول من وضع الجاهزية الالكترونية بالوقت الحالي التي تتطلب عملية التمازج بين اليات الادارة والحكومة الالكترونية التي تمثل ايجاد الشق الاول من البراعة التنظيمية المتمثلة في استغلال الفرص الداخلية لأجل التمكن والتحول الى الية النضج الالكتروني التي تمثل ايجاد الشق الثاني من البراعة المتمثلة في استكشاف الفرص الخارجية التي تؤدي بالحصول على دعم وثقة المواطن من خلال جعل بوابة الحكومة الالكتروني هي اداة طلب رسمية من قبل المواطن للخدمة وادائها من قبل الموظف المختص التي تسهم بالمحصلة النهائية الى الوصول الى الية التوازن البراعي من خلال تقليل عقبات الفجوة الرقمية ومحو الامية الرقمية بين المواطنين اضافة الى المسالة والشفافية واسهام المواطن في دعم هذا البرنامج الحكومي من خلال التأثيرات على اليات الداخلية

في تعديل الانحرافات التي تقود الى تشكيل براءة تنظيمية ادائية ، لذا تكمن المشكلة للبحث الحالي في ان مفردات متغيرات البحث ( الحكومة الالكترونية والبراعة التنظيمية ) يشوبها الغموض والابهام من قبل اعضاء الافراد المنظمة المبحوثة ، وفضلا الى عدم ادراك بأهمية ومزايا البرنامج الحكومي وماهية البراعة التنظيمية وكيفية ايجائها كون ان اعتقاد الكثير منهم ان هاتين الاليتين لها عقبات ادارية وتقنية في التنفيذ اسوة بالدول المتقدمة التي تقود الى اعادة هندسة العمليات والادوار الوظيفية التي قد تخلق صراعات بسبب الية تغير في انماط ، لذا تكمن مشكلة البحث في الاجابة على السؤال التالي (هل يوجد تأثير للبراعة التنظيمية في الحكومة الالكترونية).

## 2-2- اهمية البحث :

- 1- أهمية موضوعاتها التي تضمنت اليات البراعة التنظيمية والحكومة الالكترونية من خلال بيان علاقة الاثر بين كل من البراعة التنظيمية والحكومة الالكترونية .
- 2- اهمية البحث كونه يطبق بديوان وزارة التعليم العالي من خلال امكانية ربط مؤسسات الوزارة التعليمية من جامعات ومعاهد بقاعدة بيانات موحدة التي تسهل تنظيم العمل الاداري والعلمي للموظفين الحكوميين والاساتذة والطلبة التي تسهم في تقليل الجهد والوقت لإنجاز المعاملة سواء كانت ذات محتوى اداري او علمي
- 3- اسناد قدرات المنظمة المبحوثة من خلال امكانية تحول اليات الاداء للعاملين الى النمط الالكتروني الخاضع الى سياسة المنظمة الحكومية المبحوثة من خلال امكانية استغلال قدرات العاملين بالتخصصات الالكترونية والحاسبات واستثمار امكانياتهم في اجراء اليات التدريب لغير المتخصصين لاجل تقليل من الفجوات الرقمية التي تنعكس على ايجاد ثقافة وهيكل تنظيمي مرن قابل على استيعاب اليات التغيير والتحول .

## 3-3- اهداف البحث :

- 1- بناء اطار معرفي متكامل حول متغيرات الدراسة ( الحكومة الالكترونية والبراعة التنظيمية) من خلال تفسير واعتماد ما توصلت اليه الابحاث في هذين المجالين على المستوى المحلي والعالمي لاجل التمكن من الاجابة على اسباب المشكلة التي بنيت عليها الدراسة في المنظمة المبحوثة
- 2- التعرف على اليات وكيفية تنفيذ ابعاد تلك المتغيرات التي قد يكون لبعضها عائق في تنفيذ اليات المتغيرات الاساسية من قبل افراد العينة المبحوثة من خلال التهيئة والاعداد الفكري والسلوكي التي تتم من خلال تحديد الاليات في ايجاد التمازج بين القدرات والموارد المتاحة التي يجب أن تتبناها المنظمة المبحوثة لتعزيز تطبيق الحكومة الإلكترونية فيها.
- 3- قياس واختبار مستوى الدعم المقدم من المنظمة المبحوثة للعاملين فيها عند المباشرة في تطبيق الحكومة الإلكترونية والمتابعة المستمرة لمستوى استجابتهم للدعم المقدم وبيان ماهي الاسباب التي من خلالها تعرقل اليات تنفيذ خطوات استغلال الفرص الداخلية التي تكون بمثابة المسبب التي تقود الى النتيجة المتضمنة قدرة المنظمة على استغلال الفرص الداخلية والتي تتمثل بإمكانية المنظمة المبحوثة في تنفيذ برنامج الحكومة الالكترونية للعلن واعتباره وسيلة التواصل بين المواطن والمنظمة

- 2-4- **مجتمع وعينة البحث:** لأغراض تخصص واقعية ومصادقية النتائج التي تدخل ضمن الرصانة العلمية عمد الباحث على حصر مجتمع البحث بالكامل ليتناول الإدارات العليا والوسطى والدنيا المتمثلة بـ ( السادة الوكلاء ، والسيد مستشار الوزارة والسادة المدراء العامون والسادة معاوني المدراء العامون والسادة مدراء الاقسام حصراً) الذين يديرون التشكيلات الإدارية التي يتضمونها ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لكونهم الانسب في قياس متغيرات البحث وتحقيق هدفه ، والبالغ عددهم (60) مبحوثاً .

جدول رقم (1)  
الـية اعداد ابعاد متغيرات الدراسة وفقاً للمصادر الموثقة

المقاييس	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	الأبعاد الفرعية	نوع المتغير	المتغيرات الرئيسية
Ismail,2008	لمنهالي، 2011، لفته، 2004	5	البنية التحتية التكنولوجية	تابع (استجابي)	الحكومة الالكترونية
SISAY,2019,69		5	الثقافة التنظيمية (البحاث)		
لمنهالي، 2011، لفته، 2004		5	ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية		
		5	الكفاءات البشرية		
		5	دعم والتزام الادارة العليا		
		5	وجود قيادة فاعلة		
Jansen,2005	55-54-53-52-51	5	بعد الاستغلال	مستقل	البراعة التنظيمية
	60-59-58-57-56	5	بعد الاستكشاف		

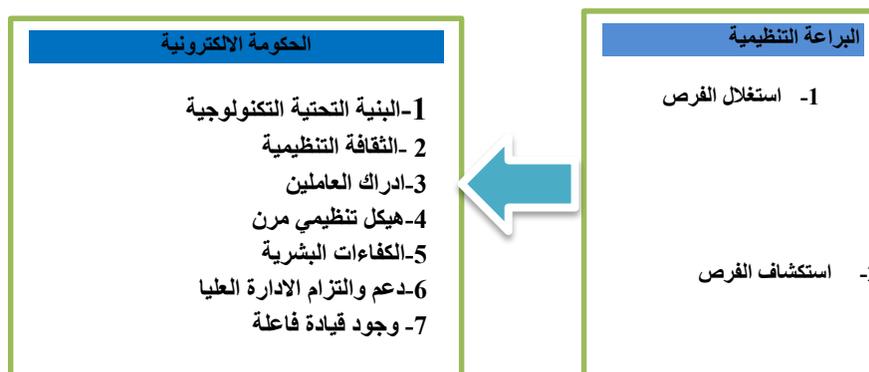
المصدر : الجدول من اعداد الباحث

\* اما (ملحق 1) فيما يخص بفقرات الاسئلة الخاصة بالاستبانة اعلاه

## 6-2- فروض البحث :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية بأبعادها والحكومة الالكترونية بأبعادها .

## 5-2- المخطط الفرضي للبحث :



شكل رقم (1)

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

6-2- **هيكل البحث** : تم تقسيم البحث الى اى ثلاثة مباحث / ضم المبحث الاول منهجية البحث وتفرعاته ، اما المبحث الثانى ضم الجانب النظرى ، اما المبحث الثالث ضم الاستنتاجات والتوصيات التى توصل اليها الجانب التطبيقى للبحث .

### 3- الجانب النظرى :

**3-1- البراعة التنظيمية** : ان جذر كلمة البراعة تأتي من أصل كلمة (بُرْع) بمعنى التميز والتفوق في مجال معين ، و(البارع) هي اشارة الى امتلاك القدرة التى تقود الى الابداع ، أما (البراعة) (Ambidexterity) تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت، وجاء لأول مرة في أدبيات الإدارة من خلال دراسة (Duncan 1976) ان البراعة تتبع من أصل كلمة لاتينية والتي أكدت على حاجة المنظمات لاعتماد هياكل تنظيمية مرنة ( سالار واخرون ،9:2020) ، اكد ذلك (صالح وسليمان، 2020، 112) ، اما أشار (Ibrahim,74,2022) يعود الفضل الى العالم (James March, 1991) الذي ميز الاختلاف الجوهرى بين أنشطة الاستثمار التى تشير الى عمليات التطوير والتحسين والكفاءة وتقليل الانحرافات وتصويبها ونشاط الاستكشاف الذي يرتبط بعمليات البحث والحكم الذاتى والابتكار، اشار (Torsten, 2011:63) الى ان البراعة التنظيمية تندرج ضمن بحوث الادارة الاستراتيجية لان الفكرة العامة للبراعة التنظيمية تتناول ادارة سلوك المنظمات لذا قام العديد من العلماء في مختلف المجالات مثل ادارة التكنولوجيا والابتكار والتكيف التنظيمي والتصميم التنظيمي والسلوك التنظيمي بالتحقيق في كيفية ايجاد سلوك المنظمات لاتباع البراعة التى تنعكس على تبديل الهياكل التنظيمية خلال مراحل الاستكشاف والاستغلال ،لذا اشار (Zeki,2009,597) استخدم الباحثون البراعة لتحليل العديد من الظواهر التنظيمية المهمة وقد لوحظت أهميتها عبر مجالات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الابتكار والتعلم التنظيمي والتكيف ونظرية التنظيم والسلوك التنظيمي بالإضافة إلى ذلك تتضح الأهمية الإدارية للبراعة في العديد من الوصفات المقدمة لتحسين الأداء التنظيمي والتكيف والبقاء وأشار (Cristina, 2004:209) الفكرة البسيطة وراء قيمة البراعة هي أن الطلبات ضمن المنظمة في بيئة مهامها دائماً ما تكون متضاربة إلى حد ما (على سبيل المثال ، الاستثمار في المشاريع الحالية مقابل المشاريع المستقبلية ، التمايز مقابل الإنتاج منخفض التكلفة) ، إلا أن المنظمات الأكثر نجاحاً تقوم بالتوفيق بينها إلى حد كبير ، وبذلك تعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل لذا اعتاد المؤلفون على النظر إلى البراعة من الناحية الهيكلية. وفقاً لـ (Duncan 1976) ، الذي استخدم هذا المصطلح لأول مرة ، فإن المنظمات تدير المفاضلات بين الطلبات المتضاربة من خلال وضع "هياكل مزدوجة" ، بحيث تركز وحدات عمل معينة - أو مجموعات داخل وحدات الأعمال - على المحاذاة ، بينما يركز الآخرون على التكيف وادك (Shalaka, 2022, 119) الى ان ظهور الية البراعة تاريخياً كانت في بداية السبعينيات من القرن العشرين بسبب التقلبات الاقتصادية واثرها على كيفية توجه المنظمات من خلال تكيف قدراتها نحو البحث والتنقيب عن فرص جديدة وفهم حالات كيفية التقلب في الاسواق، وان التوجه غير محصور في عمليات التنقيب عن الفرص الجديدة بل يكون التوجه ايضاً نحو كيفية الاستغلال الامثل للموارد المتاحة للمنظمة ، ثم بدأ هذا المفهوم بالنضوج بعد ان اضاف Tushman and Reily عام 1996 تطويراً على ادبيات هذا المفهوم حول كيفية امكانية المنظمات بالحفاظ على اليات التطوير بشكل جيد ومتزامن مع الاقتراب من مفهوم Duncan 1976 بالحفاظ على العمليات المزدوجة معاً هيكلياً ، وأشار (Charles & michael,2011: -6) ان جذور البراعة التنظيمية تصب في صميم القدرات الديناميكية وتتطلب البراعة من كبار المديرين إنجاز مهمتين حاسمتين أولاً ، يجب أن يكونوا قادرين على استشعار التغييرات بدقة في بيئتهم التنافسية بما في ذلك التحولات المحتملة في التكنولوجيا ، والمنافسة ، والعملاء ، والتنظيم. ثانياً : يجب أن يكونوا قادرين على التعامل مع هذه الفرص والتحديات لتكون قادرًا على الاستيلاء عليها من خلال إعادة اكتساب الأصول الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة والمهام التي يتطلبها السعي المتزامن للاستكشاف والاستغلال وتطوير هذه القدرات الديناميكية مهمة مركزية للقيادة التنفيذية ، اما (Tom & etal,2018:1) فقد بين ، تتبع البراعة التنظيمية من المديرين التنفيذيين الذين يتابعون الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية من خلال ممارسات الموارد البشرية ضمن اطار ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعززة للقدرة والتحفيز على براعة المدير التشغيلي وأن العلاقة التصاعديّة بين المدير التشغيلي والبراعة التنظيمية تتوقف على ممارسات الموارد البشرية التي تعزز فرص الكفاءة الذاتية التي تدعم البراعة الفردية والتنظيمية

وأشار (Jacob, 2019:34) إلى أن البراعة التنظيمية تحدث ضمن ثلاثة مجالات مشتركة بين المنظمات التي يحدث فيها الاستكشاف والاستغلال وهي (الوظيفة والهيكل والمجال) ومن خلال أربعة عمليات هي (الحدس والتغيير والتكامل والمؤسسة)، إذ أن الحدس والتغيير يحدث على المستوى الفردي أما التغيير والتكامل يحدث على مستوى المجموعة، أما التكامل والجانب المؤسسي يحدث عن طريق التغذية والتغذية الراجعة، وأشار ((Al-Binaa, 2016, 232) البراعة التنظيمية هي مورد غير ملموس يطبق من قبل المنظمات القادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة في استثمار المقدرات والموارد الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة إذ لا يستند إلى المفاضلة بين كل من الاستكشاف والاستغلال بل التكامل بينهما فهي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية من جهة، استغلال الفرص المتاحة في نفس الوقت من جهة أخرى بكفاءة والفاعلية، وأشار (Al-Mahasana, 2017.3-26) أن نجاح المنظمات في البيئات التنافسية يتحتم على المنظمات امتلاكها لقدرات مما يمكنها من الانتقال من وضعية الوقاية إلى وضعية الهجوم أي التحرك عمداً لما وراء الوضع الراهن من خلال التركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة من خلال استغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة والتوفيق بين العمليات الاستكشاف والاستغلال لأجل التركيز على الفرص المستقبلية الجديدة فالبراعة التنظيمية هي متطلبات إدراكية لمتطلبات المرحلة الحالية وما يمكن استكشافه أو استغلاله من فرص استراتيجية لنقل المنظمة إلى واقع أفضل تمكنها من تعظيم تأثيرها في بيئتها السوقية، أما دور البراعة بالقطاع العام فقد بين (Klas & Johan, 2017:2) أن آلية البراعة بالقطاع العام تسعى إلى تحقيق الجودة التي تعتمد على المرونة وخفة الحركة التي يجب أن تتوافق مع أدوات الرقابة ومنهجية العمل لأجل ضمان التوافق مع معايير الأداء الأمر قد يقود إلى نهج عقائلي للغاية وضيق لمهمة الإدارة مما يجعلها بيروقراطية وصارمة الأمر يقود إلى خلق المبادرة الشخصية والابداع لذا فإن آليات البراعة التنظيمية تتم عبر استراتيجيتين هما تحسين الجودة وتحسين الابتكار لذا فإن مارس (1991) استخدم مصطلح الاستكشاف والاستغلال لأجل وصف هاتين الاستراتيجيتين وبين سميت و اومانز (2015) أن نشأة البراعة التنظيمية كانت ضمن إطار القطاع الخاص، لذا فإنه من الصعب نقل أدوات الإدارة الحديثة من القطاع الخاص إلى القطاع العام كون الأمر يتطلب توسيع المعرفة القائمة على التجربة لأجل تمكين البراعة بالقطاع العام. وأشار (Kumkale, 2022:1) إلى أن الغاية من التعارض بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف هي أن المنظمات تحتاج إلى تلك الطرق الفعالة وقرارات وموارد لاجل رصد الفرص بحكم تأثير العوامل البيئية التي تحتاج إلى التغيير التي تتوافق مع خطتها الاستراتيجية فإنها تضع استراتيجيات قد تتعارض مع الاستراتيجيات السابقة التي تعبر عن قدرتها التنظيمية في السرعة بالكيف واستخدام هذين النهجين سوية ضمن العملية والذي يعبر عن قدرتها لاجل اكتساب الموارد وتطوير مهارات التي تنعكس بالقدرة على إعادة هيكلة أنشطتها ووحدات أعمالها لاجل الحصول على الأداء الذي يحافظ على الميزة التنافسية، أشار (al abadi et al, 2018 :12) أن (Duncan) 1976 بين أن مصطلح البراعة التنظيمية يشير إلى قابلية المنظمات لتطبيق التغيير في هياكلها لأجل التمكين والاستعداد لأي ابتكار أو تغيير، وأشار (Angeliki, 2013:23-24) إلى أن (Duncan) 1976 أول من استخدم مفهوم (Ambidexterity) الذي اقترح أنه يجب تشكيل هياكل مزدوجة داخل المنظمة لدعم مرحلتها البدء والتنفيذ للابتكار وبحسب رأيه فإن هذه المراحل متتالية تؤدي إلى نشاطين من خلال (الاستكشاف والاستغلال) وهما مختلفان جوهرياً حيث يشير الاستغلال إلى الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ ويرتبط الاستكشاف بالبحث والتنوع والتجريب والابتكار وتعتبر العمليتان غير متوافقتين مما يؤدي إلى توترات تنظيمية حيث تتنافس كلاهما على الموارد النادرة وتستهلك قدرات مختلفة داخل المنظمة وتستغرق التجربة والاستكشاف وقتاً طويلاً وتستهلك نتائج غير مؤكدة ولديها أفق زمني أطول من صقل المعرفة الحالية وتوسيع الكفاءات الحالية، وأشار (Sebastian et al, 2009:685-688) أن مفهوم البراعة التنظيمية بدأ بالنضوج من خلال الإشارة إلى أن كل من (O'Reilly, Tushman 1996) يعدان أول من قدم نظرية البراعة التنظيمية إذ اقترحوا أن الأداء المتفوق يكون متوقع من المنظمة من خلال وصفهم الآليات الهيكلية لتمكين البراعة في عمل المنظمات وأشاروا إلى أن البراعة التنظيمية تختلف عن مجموع البراعة الشخصية لأعضائها وهذا يعتمد على مدى اظهار البراعة الشخصية من خلال الانخراط في أنشطة الاستغلال والاستكشاف فضلاً عن اختلاف مدى كون المديرين غير مألوفين داخل السياقات وعبرها، ينبع التباين من كل من الخصائص الشخصية والسياقات التنظيمية التي يواجهها المدير وتتأثر البراعة التنظيمية على سبيل المثال لا الحصر بالبراعة الشخصية التراكمية لأعضائها والبراعة التنظيمية من المفاهيم التي ترتبط

بالتناقض الظاهري في مكوناتها ولكنها تتصف حقيقة بالتكامل بين مفهومين يمثلان وجهين لعملة واحدة لدى المنظمات وهما الاستفادة من المتاح من الموارد لدى المنظمة واستغلالها بالشكل الأمثل والكفاءة وبنفس الوقت البحث عن الفرص الكامنة في السوق وتطوير الأفكار الإبداعية الحديثة من خلال الاستكشاف وكلا العمليتين تسهمان في تحقيق تفوق المنظمة رغم تناقضهما الظاهر واختلاف أدوات تطبيقهما وهذا ما يعطي المنظمة القوة والتنافسية في السوق واكد (sabr, 2017.3-26) أن مفهوم البراعة التنظيمية يطبق في مستوى عمليات الفريق وكذلك التأثير بالإبداع الفردي في حل المشاكل ويتم ذلك من خلال تأثيرات الرؤية والثقة المشتركة في مستوى الفريق داخل المنظمة، والجدول ادناه يوضح اسهامات الكتاب والباحثين حول مفهوم البراعة التنظيمية لذا تعرف البراعة التنظيمية من قبل (Ahmad, 2021, 85) هي قدرة المنظمة على متابعة الابداع الاستكشافي والاستغلالي بشكل اني والقيام بأمرين مختلفين في ذات الوقت من استثمار الفرص واستكشاف الفرص الخارجية من منتجات واسواق جديدة وتعد بمثابة أداة تمكن المنظمة من إدارة التوترات في اعمالها وفي الوقت ذاته تحسن من أداء المنظمة وتمكنها من التكيف مع البيئة الخارجية ، اما (Huang,2010,p:7) هي اتجاهاً بحثياً ناشئاً في كل من مجال الإدارة التنظيمية وإدارة المعرفة التي تشير إلى قدرة المنظمات على التعامل في وقت واحد مع مطلبين متناقضين مثل المحاذاة والتكيف والتغيير التطوري والثوري والكفاءة والمرونة استراتيجية التمايز والتكلفة المنخفضة التكامل العالمي والاستجابة والابتكار التدريجي والجدري ، اما (Aboudi, Kharofah, 2018, 243) هي القدرة على استغلال الانشطة الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة على النحو الذي يخلق التوازن النسبي بين الاداء الاستغلالي والاداء الاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة ، اما (Shalakeh, 2022, 126) قدرة المنظمة على تنفيذ أنشطة استغلال الفرص وأنشطة استكشاف الفرص الجديدة بشكل متزامن من خلال الكفاءة في تخصيص الموارد وادارة العمليات التنظيمية بنجاح وتعزيز قدرتها للاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها ، ويرى الباحث ان البراعة التنظيمية تأتي من نتائج لمسببات مثل الابتكار التكنولوجي والقيادة والرؤيا والادارة الاستراتيجية والية التكيف التنظيمي وتصميم الهياكل الجديدة لذا : هي شكل من اشكال القدرة التنظيمية الكلية للمنظمة التي تضم جزينات وتكوينات وتمازج القوى والموارد المختلفة داخل المنظمة ومؤشرها عامل الرصد والادراك للشعور بالمتغيرات الخارجية الضاغطة التي تعكس على تحول في اتجاه الاستراتيجية العامة الموجهة لتولد قوتين متوازنتين هما القوى الداخلية التكوينية ( القدرة على الاستغلال ) والقوة الخارجية الوقائية والهجومية ( القدرة على الاستكشاف) التي تأتي توجه الرؤى القيادية التي تعمل على جانب تحويلي لتحفيز الحالة الابتكارية لأجل توليد الميزة التنافسية وبصفة مستدامة التي تعبر عن الحالة الريادية بالمحصلة النهائية.

### 3-1-1-1- ابعاد البراعة التنظيمية:

3-1-1-1- استغلال الفرص: اشار (Ahmad at al, 2021, :49) الى الية الاستغلال ترتبط بأنشطة مثل الصقل / الكفاءة ، الاختيار ، التنفيذ، والانتاجية، الذي يكون على طرف نقيض من الية الاستكشاف الذي يظوي على البحث والتنويع والمخاطر والتجريب والمرونة ، و اشار (Constantine & Marianne, 2009:696-697) الى ان الاستغلال هي الية ابتكارية تشير الى صقل المعرفة الحالية لأجل الوصول الى المعرفة الجديدة التي تؤهل المنظمة الى التزامن مع الية جيدة وهي الاستكشاف والوصول الى التوازن البراعي لذا فان الية الاستغلال تسعى الى المزيد من الكفاءة والتحسينات للوضع الحالي لتمكين الية الابتكار الاضافي ، و اشار (Eva etal, 2020:365-355) الى ان مفهوم البراعة التنظيمية تشير انه على المنظمة التجانس على المستوى الفردي لذا فان أنشطة الاستغلال تتناول الجدوى الحالية للمنظمة من خلال افرداها لذا فان البراعة الفردية هي اساس دقيق للبراعة التنظيمية فان مفهوم البراعة تم توظيفه مع المستوى التنظيمي ليمثل قدرة المنظمة التي تتمثل العمل بالإمكانيات والموارد الحالية التي تضمها الية الاستغلال ، و اشار (Tufan and Al-Janabi, 2020, 669) الى انها الية استغلال الفرص المتمثلة بالاختيار والانتاج والتطبيق والكفاءة فوحدات الاستثمار تكون مركزية اكبر وثقافات وعمليات مرتبطة بالمنظمة وتمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة واجراء التعديلات على المنتجات بغرض تحسينها ولخلق قيمة على الامد القريب فهي استغلال الامكانيات الحالية واشباع حاجات الزبائن الحاليين



بسبب تأثيرات عاملي النضج والجاهزية لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية (Harminder, 2004:9) فالنضج في الحكومة الإلكترونية يشير إلى المستوى الذي وصلت إليه من تطور ووجود على الإنترنت هي قطعت أشواطاً متقدمة لتنفيذ الية الحوكمة والحكومة الإلكترونية أما الجاهزية فأنها تشير إلى قدرة الدولة على تنفيذ الحكومة الإلكترونية وهذا لا يعني نجاح الحكومة الإلكترونية كون النجاح من أمور النضج ، فالجاهزية تتضمن المبادئ الموجهة لأجل فهرسة من راس مال بشري وبنية تحتية وصولاً إلى اليات الحوكمة من خلال التكامل ، لأن كل مجتمع لديه احتياجات وأولويات مختلفة فلا يوجد نموذج واحد للحكومة الإلكترونية ولا معيار عالمي لجاهزية الحكومة الإلكترونية ويعتمد استعداد كل مجتمع وحكومة للحكومة الإلكترونية على الأهداف والقطاعات المحددة التي تختارها كأولويات بالإضافة إلى الموارد المتاحة في وقت معين (والتي قد تعتمد على الميزانيات والجهات المانحة ، إلخ) وتعتمد الشروط المسبقة اللازمة للحكومة الإلكترونية على أهم احتياجات المجتمع على سبيل المثال يختلف مستوى البنية التحتية والإطار القانوني ورأس المال البشري اللازم للحكومة الإلكترونية باختلاف الأهداف التي يتم السعي إليها كما أنها مثيرة للاهتمام سياسياً بفكرة تنفيذ حكومة إلكترونية نموذجية عامة وقابلة للتكيف لأنها تتعارض مع فهم أن لكل دولة وإقليم خصائصها الخاصة ودستورها وإطارها القانوني والسياسي ( Subhajit 2004:114) ، لذا ان الجاهزية اساسية لأجل الاستعداد لبدء التحول ومن ثم الوصول إلى النضج لذا تعمل الجاهزية تعمل على تحقيق الاتي ، 1- استخدام معايير ومنهجية موحدة لتقييم استعدادات الجهات الحكومية لأجل التحول الإلكتروني ، 2- تقييم الوضع الحالي للجهات الحكومية بالنسبة إلى جوانب والعوامل التي تسهم في التحول الإلكتروني، 3- صياغة وتحديث اهداف وخطط التحول الإلكتروني من قبل الجهات الحكومية استناداً إلى تقييم دقيق وواقعي ، 4- استمکان متخذي القرار للجهات الحكومية من الاطلاع على التحديثات التي تطرأ على الجهات في كل الجوانب وبصورة مستمرة ، 5- تمكين الهيئات الحكومية من تحديد الوسائل المناسبة لتقديم المساعدة الحكومية بشأن الاستعداد والتحول ، 6- اصدار تقارير دورية وواقعية لقياس مستوى التقدم نحو التحول الإلكتروني (Shaib, 2017, 36) ومن جهة اخرى ينظر إلى الحكومة الإلكترونية على انها ((تجارة إلكترونية متحولة)) من خلال قدرتها على تقديم الخدمات الرقمية ، ان البيروقراطية الحكومية والتنمية الاقتصادية التي تصب بالتجارة الخارجية يتطلب الكفاءة التشغيلية وتكامل الخدمات لأجل الموائمة بين العمليات الداخلية ( اجراءات الحكومية ) مع العمليات الخارجية ( العمليات التجارية) من خلال اليات التكامل الراسي والافقي لأجل تشكيل(الحكومة الإلكترونية) التي تسهم في اسناد ونجاح عملياتها التجارية بشكل مؤكد من خلال تشكيل بنية حكومية إلكترونية داخلية تسند قرارات التجارة العالمية من خلال(الحكومة الإلكترونية) لذا فان اول مراحل التحول هي (الاتمة/ الفهرسة/ اعادة الهندسة) والتي قد تتعارض مع جذور ثقافة وضوابط البيروقراطية التقليدية الحكومية لأجل التخلص من الجمود واطلاق مبادرات تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام الامر يتطلب تمكين الاصلاح الحكومي وجعل دور الحكومة مفتوح في الحكم على قرارات اقتصاد السوق وتحسين الكفاءة والفاعلية لأجل تسهيل احتواء التغييرات في القرارات السياسية والقانونية من خلال ضمان الشفافية على جميع مستويات الحكومية وتحسين مستوى الخدمات لكل من المواطنين والاجانب وضمان خدمات المؤسسات الحكومية والتجارية وضمان معاملة متساوية لكليهما (Yufei, 2004, 22) فهي ليست مجرد مسألة تزويد المسؤولين الحكوميين بأجهزة كمبيوتر أو أتمتة الممارسات القديمة اذ لا يمكن أن يؤدي استخدام أجهزة الكمبيوتر أو أتمتة الإجراءات المعقدة إلى زيادة الفعالية في الحكومة أو تعزيز المشاركة المدنية او ان التركيز فقط على الحلول التكنولوجية لن يغير عقلية البيروقراطيين الذين ينظرون إلى المواطن على أنه ليس عميلاً للحكومة ولا مشاركاً في صنع القرار وتهدف الحكومة الإلكترونية إلى تغيير طريقة تفاعل الحكومة مع المحكومين. فالعملية ليست سريعة ولا بسيطة. اذ تتطلب استراتيجية متماسكة تبدأ بفحص الإرادة السياسية للأمة والموارد والبيئة التنظيمية وقدرة السكان على الاستفادة من التقنيات المخطط لها من خلال كبر او صغر الفجوة الرقمية بين المواطنين التي تشير إلى مدى تتقف المواطن وقدرته إلكترونياً ويتطلب نجاح الحكومة الإلكترونية تغييراً جذرياً في كيفية عمل الحكومة وكيف ينظر الناس إلى الطرق التي تساعد بها الحكومة ولا توجد استراتيجية مفاة واحد يناسب الجميع في تنفيذ الحكومة الإلكترونية لذا توجد خمسة عناصر للتحول الناجح للحكومة الإلكترونية: • إصلاح العملية • القيادة • الاستثمار الاستراتيجي • التعاون • المشاركة المدنية (InfoDev, 2002:10) ان جوهر الحكومة الإلكترونية تدور حول ((التحول)) فهي تتمحور حول المواطن وليست مبرمجة وإنما ليست مجرد أداة ولكنها جزء من نظام كامل للتكنولوجيا والعملية والتنظيم

الذي يجلب التغيير والحكومة الإلكترونية ليست بمعزل عن تحديات الإدارة الأخرى وتختلف أهداف الحكومة الإلكترونية عن أهداف مشاريع القطاع الخاص بسبب وجود السياسة وبالتالي فإن الإنتاجية وخدمة العملاء ليستا فقط من القضايا التي يجب أخذها في الاعتبار من ناحية أخرى ان بعض الخبراء يعتقدون أن الحكومة الإلكترونية تتبع نفس المفاهيم القطاع الخاص ولكن على نطاق أوسع ويمكن وصف الحكومات الإلكترونية بأنها الأعمال الإلكترونية للدولة (Cohén & Eimicke,2002:3) فالحكومة الإلكترونية ليست تجارة إلكترونية بل انها أكثر من ذلك بكثير، تتعلق الحكومة الإلكترونية بعلاقتنا مع مؤسساتنا المدنية وأسس دولنا ومجتمعاتنا ، إن فهم ما يريده المواطنون والشركات وكيف تقيس الحكومة والقطاع الخاص والقطاع المشترك عائد الاستثمار الحكومي على الإنترنت هو ((التحدي))، اذ تتطلب المقارنة المعيارية للثورة تقديراً جديداً حول قضايا السياسة والوقائع السياسية وتأثيرها على رضا المواطنين والأعمال. كخطوة أساسية نحو المزيد من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويجب البحث عن نموذج متكامل لتقييم تطوير الحكومة الإلكترونية والذي سيقرن الفوائد وجميع التكاليف والأموال المخصصة لتطبيق التقنيات الجديدة في المجال العام فإن الهدف الرئيسي للأعمال الإلكترونية هو زيادة الربحية وحصة السوق للمؤسسات التي تستخدم تقنيات الويب بينما تهدف الحكومة الإلكترونية إلى تقديم خدمات بدون ربح (Sakowicz,2001:7) لذا ان عمليات ((اعادة الهندسة هي اللبنة الاولى)) لعملية التحول اذ تأخذ بنظر الاعتبار عاملين مهمين هما المخاطر الوظيفية والمخاطر السياسية فان عدم التوائم بين هذين العاملين يقود الى عدم قدرة المنظمة على فهم احتياجاتها الاستراتيجية المستقبلية غير المؤكدة ويولد الصراع بين الاليات الاستراتيجية الحالية ودرجة التغيير التي تتطلبها عمليات الامتة واعادة الهندسة الالكترونية في المؤسسات الحكومية الرسمية (Eric & Row,2016,9-10) ، لذا يعرف الباحث الحكومة الإلكترونية هي الية ، تقنية ، الكترونية ، تستند في عملها على القوانين والتعليمات والضوابط ورؤية القيادة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال وواضعي السياسة العامة وبصورة الكترونية فهي تحول تدريجي بين المركزية البيروقراطية واللامركزية وتشكيل مدخل وسيط بينهما لتشير الى الشفافية والمساءلة وثقة المواطن التي تعمل على حل المشكلات وتوفير الخدمات من خلال عملية التمازج بين الجانب السلوكي والجانب التقني لتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تبادل المعلومات عبر بوابة الكترونية موحدة معتمدة على قاعدة البيانات التي تأتي من الية الحوكمة الالكترونية لتمثل الية التفاعل والتواصل بين كل من الحكومة والمواطنين وبين الحكومة وبين مؤسسات الاعمال والقيام بالعمليات الحكومية الداخلية بين المصالح الحكومية مع بعضها البعض الكترونياً بغية تبسيط وتحسين اوجه الحكومة بطريقة ديمقراطية التي ترتبط بالمواطنين والمؤسسات الاعمال على حد سواء . وان الغاية من التحول هو اظهار القيمة من خلال الاداء عبر المنظمات الحكومية من خلال مبادرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تكون بالأساس هي مهمة سياسية والتي يحددها المسؤولون والمشرعين اذ ان الدافع لأي استثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو قدرته على خلق القيمة للمؤسسة المستثمرة لذلك فان قرار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يأتي من مستويات مختلفة من داخل المنظمة ولكن يبقى التركيز على المبررات السياسية امراً قطعياً ، ان مبررات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام ليست مفهومة جيداً بعد اضافة الى القيود القانونية لذ فان الجانب التكنولوجي يأخذ على عاتقه ابراز قيمتين هما القيمة الاقتصادية التي تتمثل خفض الكلفة وزيادة الكفاءات، والقيمة السياسية ينطوي على زيادة المسالة والانصاف والمساواة في الوصول ( Alina & Lee,2003:794) ان عملية التحول في انظمة القطاع العام تتم وفق تلك البيئة المتغيرة الحاكمة لذا اصبحت تطبيقات التكنولوجيا هي حجر الزاوية في العمليات الحكومية لذلك حلت الحكومة الالكترونية محل المبدأ البيروقراطي وان بداية الانتقال الى الحكومة الالكترونية في القطاع العام يتطلب حوكمة القطاع العام وان مسار الحوكمة يكون افقياً كونها مسؤولة عن توزيع القوة والمعرفة في كل المنظمات في الدولة في ظل البيئة الديناميكية الذي يقود الى ظهور انماط جيدة لعملية صنع القرار وتقاسم السلطة والامر ينعكس حتى عند ظهور تكنولوجيا المعلومات تساعد على ظهور نماذج جديدة من المنظمات المبنية على البنى التكنولوجية ، (electronic journal of information systems ,2004:2) .



4-1-الاساليب الاحصائية:

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V.18) (AMOS V.24) وتم احتساب الآتي:-

1. الانحراف المعياري: يستخدم لقياس مدى تشتت إجابات مجتمع البحث عن وسطها الحسابي.
  2. معامل الاختلاف:- لمقارنة التباينات وقياس درجة التشتت النسبي للبيانات عن وسطها الحسابي للتوصل إلى أي الأبعاد او الفقرات المبحوثة أكثر أهمية من غيرها.
  3. الوزن المنوي : والذي يبين مدى ترتيب الفقرات ضمن المتغير الواحد.
  4. معامل الانحدار:- لقياس التأثير بين متغيرات البحث.
  5. اختبار t:- لبيان مدى معنوية معاملات التأثير المحسوبة, وكذلك المقارنة بين متوسطي متغيرين ديموغرافيين.
  6. معامل التحديد ( $R^2$ ):- تستخدم في تفسير نسبة الانحرافات أو التغيرات في المتغير المعتمد والتي تحدثها المتغيرات المستقلة.
  7. اختبار F:- يستخدم في معرفة وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد, وكذلك مدى وجود فروقات للمتغيرات الديموغرافية في موضوع البحث
  8. معادلة الانحدار الخطي البسيط:- لتقدير العلاقات الخطية بين عدة متغيرات احدهما متغير معتمد والباقي متغيرات مستقلة.
- 4-2- اختبار فرضيات البحث : يتناول هذا الجانب تحليل اثر نتائج متغيرات البحث البراعة التنظيمية و الحكومة إلكترونية من خلال تحليلات الاحصائية لهذه المتغيرات الرئيسة وإبعادها الفرعية بما في ذلك عرض إحصائي لنتائج متغيرات البحث مع تفسير نتائج

تنص الفرضية الرئيسة للبحث: على " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبراعة التنظيمية بأبعادها في الحكومة الالكترونية بأبعادها "

المعاملات							المتغيرات	
الدلالة	معامل التحديد المصحح ( $A R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	الحد الثابت $\alpha$	Z	X
دال معنويا	0.30	0.32	25.349	5.035	0.56	1.20	ابعاد متطلبات الحكومة الالكترونية	البراعة التنظيمية
دال معنويا	0.27	0.28	21.497	4.636	0.53	1.79	البنية التحتية التكنولوجية	
دال معنويا	0.22	0.24	16.880	4.108	0.49	1.80	الثقافة التنظيمية	
دال معنويا	0.34	0.35	29.600	5.441	0.59	1.52	ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية	
دال معنويا							هيكل تنظيمي مرن	

دال معنويا	0.32	0.33	27.124	5.208	0.58	1.07	الكفاءات البشرية
دال معنويا	0.44	0.45	44.387	6.662	0.67	0.52	دعم والتزام الادارة العليا
دال معنويا	0.60	0.61	83.138	9.118	0.78	0.65	وجود قيادة فاعلة
دال معنويا	0.49	0.50	55.766	7.488	0.71	1.22	أجمالي متغير تحقيق الحكومة الإلكترونية

جدول (2) نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير ابعاد البراعة التنظيمية في ابعاد تحقيق الحكومة الإلكترونية

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (55) ومستوى معنوية (0.05) = 2.004

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (55) ومستوى معنوية (0.01) = 2.668

قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (1.55) ومستوى معنوية (0.05) = 4.016

قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (1.55) ومستوى معنوية (0.01) = 7.119

أشارت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (2) الى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) لإجمالي متغير (البراعة التنظيمية) في بعد (البنية التحتية التكنولوجية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (25.349) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، كما استطاع المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) ان يفسر ما نسبته (30%) اي ما يقارب ثلث إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (البنية التحتية التكنولوجية)، وفقا لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (70%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير البراعة التنظيمية في البنية التحتية التكنولوجية كما يأتي: **البنية التحتية التكنولوجية = 1.20 + (0.56) البراعة التنظيمية** وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.56)، الى ان زيادة في البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في البنية التحتية التكنولوجية في الوزارة بمقدار (56%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) هذا دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.035) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، كما تشير قيمة الحد الثابت والبالغة (1.20) الى انه في حال كون قيمة البراعة التنظيمية مساوية الى الصفر فان قيمة البنية التحتية التكنولوجية لن تقل عن تلك القيمة.

- بينت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (2) وجودا لتأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) لإجمالي متغير (البراعة التنظيمية) في بعد (الثقافة التنظيمية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (21.497) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، واستطاع المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) ان يفسر (27%) اي اكثر من ربع إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (الثقافة التنظيمية)، وفقا لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (73%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير البراعة التنظيمية في الثقافة التنظيمية كما يأتي: **الثقافة التنظيمية = 1.79 + (0.53) البراعة التنظيمية** وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.53)، الى ان زيادة في البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في الثقافة التنظيمية بمقدار (53%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) المحتسب دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.636) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي

(2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما تشير قيمة الحد الثابت والبالغة (1.79) الى انه عندما تكون قيمة البراعة التنظيمية مساوية صفرا فان قيمة الثقافة التنظيمية لن تقل عن تلك القيمة.

أ- أظهرت نتائج الجدول (2) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لإجمالي متغير (البراعة التنظيمية) في بعد (ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (16.880) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما استطاع المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) ان يفسر ما نسبته (22%) اي ما يقارب ربع إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم المتغير المعتمد (ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية)، وفقا لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (78%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير البراعة التنظيمية في ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية كما يأتي: ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية = 1.80 + (0.49) البراعة التنظيمية، وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.49)، الى ان زيادة في البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية بمقدار (49%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير او الميل) دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.108) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما تشير قيمة الحد الثابت والبالغة (1.80) الى انه في حال كون قيمة البراعة التنظيمية مساوية الى الصفر فان قيمة ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية لن تقل عن تلك القيمة.

ب- بينت نتائج الجدول (2) وجودا لتأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لإجمالي متغير (البراعة التنظيمية) في بعد (هيكل تنظيمي مرن)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (29.600) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما استطاع المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) ان يفسر ما نسبته (34%) اي اكثر بقليل من ثلث إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (هيكل تنظيمي مرن)، تبعا لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (66%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير البراعة التنظيمية في هيكل تنظيمي مرن كما يأتي: هيكل تنظيمي مرن = 1.52 + (0.59) البراعة التنظيمية، وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.59)، الى ان زيادة في البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في مرونة الهيكل التنظيمي للوزارة بمقدار (59%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير او الميل) دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.441) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما تشير قيمة الحد الثابت والبالغة (1.52) الى انه في حال كون قيمة البراعة التنظيمية مساوية الى الصفر فان قيمة هيكل تنظيمي مرن لن تقل عن تلك القيمة.

ت- أوضحت نتائج الجدول (2) وجود لتأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لإجمالي متغير (البراعة التنظيمية) في بعد (الكفاءات البشرية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (27.124) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، واستطاع المتغير الوسيط (البراعة

التنظيمية) ان يفسر (32%) اي ما يقارب من ثلث إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (الكفاءات البشرية)، حسب لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (68%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير البراعة التنظيمية في الكفاءات البشرية كما يأتي: الكفاءات البشرية =  $1.07 + (0.58)$  البراعة التنظيمية، وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.58)، الى ان زيادة في البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في الكفاءات البشرية للوزارة بمقدار (58%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.208) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، وتعني قيمة الحد الثابت والبالغة (1.07) الى انه في حال كون قيمة البراعة التنظيمية تساوي صفرا فان قيمة الكفاءات البشرية لن تقل عن تلك القيمة.

ث- بينت نتائج الجدول (2) وجودا لتأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لإجمالي متغير (البراعة التنظيمية) في بعد (دعم والتزام الادارة العليا)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (44.387) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، واستطاع المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) ان يفسر ما نسبته (44%) اي ما يقارب من نصف إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (دعم والتزام الادارة العليا)، حسب قيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (56%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير البراعة التنظيمية في دعم والتزام الادارة العليا كما يأتي: دعم والتزام الادارة العليا =  $0.52 + (0.67)$  البراعة التنظيمية، وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.67)، الى ان زيادة في البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في دعم والتزام الادارة العليا في الوزارة بمقدار (67%)، و كان معامل الانحدار (او التأثير او الميل) دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.662) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما تشير قيمة الحد الثابت والبالغة (-0.74) الى انه في حال كون قيمة البراعة التنظيمية تساوي صفرا فان قيمة دعم والتزام الادارة العليا لن تقل عن تلك القيمة.

ج- بينت نتائج الجدول (2) وجود لتأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لإجمالي متغير (البراعة التنظيمية) في بعد (وجود قيادة فاعلة)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (83.138) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، واستطاع المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) ان يفسر (60%) اي ما يقارب من ثلثي إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (وجود قيادة فاعلة)، حسب قيمة معامل التحديد المصحح (هذا البعد كان الاكثر تأثرا بالبراعة التنظيمية)، أما النسبة المتبقية والبالغة (40%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير البراعة التنظيمية في وجود قيادة فاعلة كما يأتي: وجود قيادة فاعلة =  $0.65 + (0.78)$  البراعة التنظيمية، وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.78)، الى ان زيادة في البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في وجود قيادة فاعلة في الوزارة قيد البحث بمقدار (78%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير او الميل) دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة

والبالغة (9.118) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، وتعني قيمة الحد الثابت والبالغة (0.65) الى انه في حال كون قيمة البراعة التنظيمية مساوية الى الصفر فان قيمة وجود قيادة فاعلة لن تقل عن تلك القيمة.

د- على الصعيد الاجمالي اوضحت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (2) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لإجمالي متغير (البراعة التنظيمية) في متغير (تحقيق الحكومة الالكترونية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (55.766) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما استطاع المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) ان يفسر (49%) اي النصف تقريبا من إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم المتغير المعتمد (تحقيق الحكومة الالكترونية)، وفقا لما عكسته قيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (51%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير البراعة التنظيمية في تحقيق الحكومة الالكترونية كما يأتي: تحقيق الحكومة الالكترونية = 1.22 + (0.71) البراعة التنظيمية، وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.71)، بأن زيادة في البراعة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في تحقيق الحكومة الالكترونية بمقدار (71%) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. كما كان معامل الانحدار (او التأثير) دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.488) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما تشير قيمة الحد الثابت والبالغة (1.22) الى انه في حال كانت قيمة البراعة التنظيمية مساوية صفرا فان قيمة تحقيق الحكومة الالكترونية لن تقل عن تلك القيمة.

- وبتحقيق البراعة التنظيمية تأثيرات دالة معنويا في كافة ابعاد تحقيق الحكومة الالكترونية (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية، هيكل تنظيمي مرن، الكفاءات البشرية، دعم والتزام الادارة العليا، وجود قيادة فاعلة)، فضلا عن تحقيقه لتأثير دال معنويا في اجمالي متغير تحقيق الحكومة الالكترونية، وتحقق رفض الفرضيتين الفرعيتين المنبثقة عن الفرضية الرئيسية وقبول الفرضيات الفرعية البديلة لها كنتيجة عامة لاختبار الفرضيات الفرعية. نستنتج رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبراعة التنظيمية بأبعادها في تحقيق الحكومة الالكترونية بأبعادها).

2- اختبار فرضيات التأثير الفرعية لعلاقة تأثير المتغير الوسيط في المتغير المعتمد وكالاتي:  
1- الفرضية الفرعية الأولى تنص على " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستغلال الفرص في تحقيق الحكومة الالكترونية بأبعادها " .

اذ تمت عملية احتساب كافة المؤشرات الاحصائية المتعلقة بنموذج الانحدار لهذه الفرضية وفق الجدول الاتي

المعاملات							المتغيرات	
الدلالة	معامل التحديد المصحح (A R <sup>2</sup> )	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	معلمة الانحدار β	الحد الثابت α	Z	X
دال معنويا	0.31	0.32	25.831	5.082	0.57	1.08	البنية التحتية التكنولوجية	الفرص استغلال

دال معنويا	0.36	0.37	32.458	5.697	0.61	1.45	الثقافة التنظيمية
دال معنويا	0.24	0.25	18.489	4.300	0.50	1.65	ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية
دال معنويا	0.39	0.40	37.337	6.110	0.64	1.28	هيكل تنظيمي مرن
دال معنويا	0.33	0.34	28.765	5.363	0.59	0.91	الكفاءات البشرية
دال معنويا	0.39	0.40	36.592	6.049	0.63	0.55	دعم والتزام الادارة العليا
دال معنويا	0.49	0.50	53.673	7.326	0.70	0.78	وجود قيادة فاعلة
دال معنويا	0.50	0.51	57.511	7.584	0.72	1.10	أجمالي متغير تحقيق الحكومة الالكترونية

جدول (3) نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير بعد استغلال الفرص في ابعاد تحقيق الحكومة الالكترونية.

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (55) ومستوى معنوية (0.05) = 2.004

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (55) ومستوى معنوية (0.01) = 2.668

قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (1.55) ومستوى معنوية (0.05) = 4.016

قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (1.55) ومستوى معنوية (0.01) = 7.119

أ- أشارت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (3) الى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) لبعدها (استغلال الفرص) في بعد (البنية التحتية التكنولوجية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (25.831) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، واستطاع بعد (استغلال الفرص) ان يفسر ما نسبته (31%) اي ما يقارب ثلث إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (البنية التحتية التكنولوجية)، عبر قيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (69%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استغلال الفرص في البنية التحتية التكنولوجية كما يأتي: البنية التحتية التكنولوجية = 1.08 + (0.57) استغلال الفرص، وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.57)، الى ان زيادة في استغلال الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في البنية التحتية التكنولوجية في الوزارة قيد البحث بمقدار (57%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.082) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، كما تشير قيمة الحد الثابت والبالغة (1.08) الى انه في حال كون قيمة استغلال الفرص مساوية الى الصفر فان قيمة البنية التحتية التكنولوجية لن تقل عن تلك القيمة ان البنية التحتية التكنولوجية استغلال الفرص تكمن باتحاد الجوانب القوى السلوكية مع الموارد المادية المتوفرة لدى المنظمة وبالتالي فانه استغلال الفرص تتمثل في تكوين القوى الداخلية لاجل التمكن من استكشاف الفرص فان البنية التحتية الالكترونية التكنولوجية هي احدى المكونات الرئيسية لاجل البدء بمرحلة الجاهزية الالكترونية التي تكون اساس لتفاعل بقية ابعاد الحكومة الالكترونية .

ب- أوضحت نتائج الجدول (3) وجودا لتأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) لبعدها (استغلال الفرص) في بعد (الثقافة التنظيمية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (32.458) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، واستطاع بعد (استغلال الفرص) ان يفسر (36%) اي اكثر بقليل من ثلث

إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (الثقافة التنظيمية)، وفقا لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (64%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استغلال الفرص في الثقافة التنظيمية كما يأتي: الثقافة التنظيمية =  $1.45 + (0.61)$  استغلال الفرص، وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.61)، إلى أن زيادة في استغلال الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في الثقافة التنظيمية بمقدار (61%)، كما كان معامل الانحدار (أو التأثير) دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.697) أكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، وتعني قيمة الحد الثابت والبالغة (1.45) أنه في حال كانت قيمة استغلال الفرص مساوية للصفر فإن قيمة الثقافة التنظيمية لن تقل عن تلك القيمة وتفسر النتيجة بصورة عامة كون أن آلية استغلال الفرص تشير إلى مرحلة الجاهزية البنائية التي تعمل على إيجاد وتحقيق تفاعل عوامل القوى مع الموارد المادية وبالتالي فإن آلية استغلال الفرص تكمن من خلال العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة التي تأتي بالدرجة الأساس من إيجاد بنية تحتية إلكترونية تكنولوجية التي تقود إلى توليد تلك السلوكيات الداعمة وبناء ثقافة جديدة

ت- بينت نتائج الجدول (3) وجودا لتأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعده (استغلال الفرص) في بعد (ادراك العاملين لمزايا الحكومة الإلكترونية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (18.489) أكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، واستطاع بعد (استغلال الفرص) أن يفسر ما نسبته (24%) أي ما يقارب ربع إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (ادراك العاملين لمزايا الحكومة الإلكترونية)، عبر قيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (76%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استغلال الفرص في ادراك العاملين لمزايا الحكومة الإلكترونية كما يأتي: ادراك العاملين لمزايا الحكومة الإلكترونية =  $1.65 + (0.50)$  استغلال الفرص وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.50)، إلى أن زيادة في استغلال الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في ادراك العاملين لمزايا الحكومة الإلكترونية في الوزارة بمقدار (50%)، كما كان معامل الانحدار (أو التأثير) دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.300) أكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما تشير قيمة الحد الثابت والبالغة (1.65) إلى أنه في حال كون قيمة استغلال الفرص مساوية إلى الصفر فإن قيمة ادراك العاملين لمزايا الحكومة الإلكترونية لن تقل عن تلك القيمة أن عامل ادراك العاملين لمزايا الحكومة الإلكترونية عادة يرتبط بمفهوم الاتجاهات كونها آلية حسية التي تتزامن مع تفاعل والتأثير القيادي وبالتالي أن استغلال الفرص يتم في تحقيق أبعاد الحكومة الإلكترونية بالنتائج التي تعمل على تشكيل بنية مختلطة تضم المادة والسلوك المعبر عن القوى من خلال تأثير القوى القيادية الداعمة على الاتجاهات السلوكية.

ث- عكست نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (3) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعده (استغلال الفرص) في بعد (هيكل تنظيمي مرن)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (37.337) أكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، واستطاع بعد (استغلال الفرص) أن يفسر (39%) أي أكثر بقليل من ثلث إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (هيكل تنظيمي مرن)، تبعا لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (61%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استغلال الفرص في هيكل تنظيمي مرن كما يأتي: هيكل تنظيمي مرن =  $1.28 + (0.64)$  استغلال الفرص وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.64)، إلى أن زيادة في استغلال الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في مرونة الهيكل التنظيمي للوزارة المبحوثة بمقدار (64%)، كما كان معامل الانحدار (أو التأثير) دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.110) أكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، وتعني قيمة الحد الثابت والبالغة (1.28) أنه في حال كانت قيمة استغلال الفرص مساوية صفرا فإن قيمة هيكل تنظيمي مرن لن تقل عن تلك القيمة، أن إيجاد هيكل تنظيمي مرن يتم من خلال عدة عوامل منها إيجاد ثقافة داعمة وقيادة فاعلة وبالتالي أن آلية الاستغلال والاستكشاف ماهي الاحضانات وتجميع لعوامل، لذا فإن تأثير آلية الاستغلال على إيجاد هيكل تنظيمي مرن يكمن من خلال تفاعل عوامل وأبعاد الحكومة الإلكترونية مع توافر أبعاد قدرات الموارد البشرية لتعبر عن حالة الاستعداد الداخلي المتمثلة في تأثير استغلال الفرص في إيجاد هيكل تنظيمي مرن.

ج- أشارت نتائج الجدول (3) إلى وجود لتأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعده (استغلال الفرص) في بعد (الكفاءات البشرية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (28.765) أكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، واستطاع بعد (استغلال الفرص) أن يفسر نسبة قدرها (33%) أي تقريبا ثلث إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (الكفاءات البشرية)، وفقا لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (67%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا تصاح معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد

استغلال الفرص في الكفاءات البشرية كما يأتي: الكفاءات البشرية =  $0.91 + (0.59)$  استغلال الفرص وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.59)، الى ان زيادة في استغلال الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في الكفاءات البشرية للوزارة بمقدار (59%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) دالا معنوياً نظراً لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.363) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، وتشير قيمة الحد الثابت والبالغة (0.91) الى انه عندما تكون قيمة استغلال الفرص مساوية صفراً فان قيمة الكفاءات البشرية لن تقل عن تلك القيمة ان تفسير الحالة مشابه لما ذكر بالفقرة اعلاه انفاً

ح- ابرزت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (3) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعدها (استغلال الفرص) في بعد (دعم والتزام الادارة العليا)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (36.592) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، واستطاع بعد (استغلال الفرص) ان يفسر (39%) اي اكثر بقليل من ثلث إجمالي التغييرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (دعم والتزام الادارة العليا)، تبعاً لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (61%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استغلال الفرص في دعم والتزام الادارة العليا كما يأتي: دعم والتزام الادارة العليا =  $0.55 + (0.63)$  استغلال الفرص، وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.63)، الى ان زيادة في استغلال الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في دعم والتزام الادارة العليا في الوزارة المبحوثة بمقدار (63%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) هذا دالا معنوياً نظراً لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.049) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، وتعني قيمة الحد الثابت والبالغة (0.55) انه في حال كانت قيمة استغلال الفرص مساوية للصفر فان قيمة دعم والتزام الادارة العليا لن تقل عن تلك القيمة ان تفسير الحالة يكمن ان دور القيادة يعمل على تحقيق الرؤى الاستراتيجية من خلال العمل على استقطاب القوى والقدرات وايجاد البنية التحتية الالكترونية لاجل ايجاد ثقافة داعمة وتشكيل هيكل مرن الذي يعبر عن مدى فعالية القيادة التي تصب في التمكن من ايجاد صيغة التفاعل الداخلي لاجل التهيئة والاستعداد .

خ- بينت نتائج الجدول (3) وجوداً لتأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعدها (استغلال الفرص) في بعد (وجود قيادة فاعلة)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (53.673) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، و استطاع بعد (استغلال الفرص) ان يفسر نسبة قدرها (50%) اي نصف إجمالي التغييرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (وجود قيادة فاعلة)، وفقاً لقيمة معامل التحديد المصحح (هذا اكبر بعد تأثر باستغلال الفرص)، أما النسبة المتبقية والبالغة (50%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن ان تصاغ معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استغلال الفرص في وجود قيادة فاعلة كما يأتي: وجود قيادة فاعلة =  $0.78 + (0.70)$  استغلال الفرص، وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.70)، الى ان زيادة في استغلال الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في وجود قيادة فاعلة للوزارة بمقدار (70%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) دالا معنوياً نظراً لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.326) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، وتشير قيمة الحد الثابت والبالغة (0.78) الى انه عندما تكون قيمة استغلال الفرص مساوية صفراً فان قيمة وجود قيادة فاعلة لن تقل عن تلك القيمة ان تفسير الحالة مشابه لما ذكر بالفقرة اعلاه انفاً وبالتالي ان دعم الادارة العليا وفعالية القيادة تكون ذات مستويات تأثير عالية الا ان عامل الاتجاهات يعد حاكماً في مختلف الظروف سواء اتجاهات قدرات الموارد البشرية او اتجاهات تأثيرات السلوكية للقيادة على اتجاهات العاملين وبالتالي كما ذكر مسبقاً ان الية الاستغلال والاستكشاف ما هي الا حواضن لتفاعلات داخلية .

د- على الصعيد الاجمالي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (3) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعدها (استغلال الفرص) في متغير (تحقيق الحكومة الالكترونية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (57.511) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما استطاع بعد (استغلال الفرص) ان يفسر (51%) اي اكثر بقليل من نصف إجمالي التغييرات الحقيقية التي تطرأ في قيم المتغير المعتمد (تحقيق الحكومة الالكترونية)، وفقاً لما عكسته قيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (49%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استغلال الفرص في تحقيق الحكومة الالكترونية كما يأتي: تحقيق الحكومة الالكترونية =  $1.10 + (0.72)$  استغلال الفرص، وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.72)، بأن زيادة في استغلال الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في تحقيق الحكومة الالكترونية في الوزارة بمقدار (72%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) دالا معنوياً نظراً لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.584) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)،

و تشير قيمة الحد الثابت والبالغة (1.10) الى انه في حال كانت قيمة استغلال الفرص مساوية صفرا فان قيمة تحقيق الحكومة الالكترونية لن تقل عن تلك القيمة.

وبتحقيق استغلال الفرص تأثيرات دالة معنوية في كافة ابعاد تحقيق الحكومة الالكترونية (البنية التحتية التكنولوجية, الثقافة التنظيمية, ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية, هيكل تنظيمي مرن, الكفاءات البشرية, دعم والتزام الادارة العليا, وجود قيادة فاعلة), فضلا عن تحقيقه لتأثير دال معنوية في اجمالي تحقيق الحكومة الالكترونية, يمكن اتخاذ القرار برفض الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية السادسة وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستغلال الفرص في تحقيق الحكومة الالكترونية بأبعادها).

2-الفرضية الفرعية الثانية تنص على " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستكشاف الفرص في تحقيق الحكومة الالكترونية بأبعادها " .

تمت عملية احتساب كافة المؤشرات الاحصائية المتعلقة بنموذج الانحدار لهذه الفرضية وفق الجدول الاتي

المعاملات							المتغيرات	
الدالة	معامل التحديد المصحح (A R <sup>2</sup> )	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	معلمة الانحدار β	الحد الثابت α	Z	X
دال معنويا	0.21	0.22	15.411	3.926	0.49	1.94	البنية التحتية التكنولوجية	استكشاف الفرص
دال معنويا	0.13	0.14	9.249	3.041	0.38	2.49	الثقافة التنظيمية	
دال معنويا	0.14	0.15	10.001	3.162	0.39	2.41	ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية	
دال معنويا	0.20	0.21	14.711	3.836	0.46	2.23	هيكل تنظيمي مرن	
دال معنويا	0.21	0.22	15.804	3.975	0.47	1.85	الكفاءات البشرية	
دال معنويا	0.34	0.35	29.353	5.418	0.59	1.33	دعم والتزام الادارة العليا	
دال معنويا	0.50	0.51	55.977	7.482	0.71	1.34	وجود قيادة فاعلة	
دال معنويا	0.34	0.35	29.417	5.424	0.59	1.94	اجمالي متغير تحقيق الحكومة الالكترونية	

جدول (4) نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير بعد استكشاف الفرص في ابعاد تحقيق الحكومة الالكترونية.

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (55) ومستوى معنوية (0.05) = 2.004

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (55) ومستوى معنوية (0.01) = 2.668

قيمة (F) الجدولية عند درجتى حرية (1.55) ومستوى معنوية (0.05) = 4.016

قيمة (F) الجدولية عند درجتى حرية (1.55) ومستوى معنوية (0.01) = 7.119

أ- أشارت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (4) الى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) لبعد (استكشاف الفرص) في بعد (البنية التحتية التكنولوجية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (15.411) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، و استطاع بعد (استكشاف الفرص) ان يفسر (21%) اي ما يقارب ربع إجمالي التغيرات الحقيقية التي نظراً في قيم بعد (البنية التحتية التكنولوجية)، وفقا لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (79%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استكشاف الفرص في البنية التحتية التكنولوجية كما يأتي: البنية التحتية التكنولوجية = 1.94

+ (0.49) استكشاف الفرص وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.49)، الى ان زيادة في استكشاف الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في البنية التحتية التكنولوجية في الوزارة بمقدار (49%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) دالا معنوياً نظراً لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.926) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، وتشير قيمة الحد الثابت والبالغة (1.94) الى انه في حال كون قيمة استكشاف الفرص مساوية صفراً فان قيمة البنية التحتية التكنولوجية لن تقل عن تلك القيمة ان الية استكشاف الفرص لا تتم الا من خلال الية استغلال الفرص لذا ان البنية التحتية التكنولوجية تعد الاساس في الانطلاق من الاستغلال الى الاستكشاف مع تحقيق بقية ابعاد الحكومة الالكترونية الاخرى تزامناً مع ابعاد قدرات الموارد البشرية .

ب- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (4) وجوداً لتأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعده (استكشاف الفرص) في بعد (الثقافة التنظيمية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (9.249) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، واستطاع بعد (استكشاف الفرص) ان يفسر (13%) من إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (الثقافة التنظيمية)، وفقاً لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (87%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استكشاف الفرص في الثقافة التنظيمية كما يأتي: الثقافة التنظيمية = 2.49 + (0.38) استكشاف الفرص وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.38)، الى ان زيادة في استكشاف الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في الثقافة التنظيمية بمقدار (38%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) دالا معنوياً نظراً لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.041) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، وتعني قيمة الحد الثابت والبالغة (2.49) انه في حال كانت قيمة استكشاف الفرص مساوية للصفر فان قيمة الثقافة التنظيمية لن تقل عن تلك القيمة عادة ان الية استكشاف الفرص تعد مؤثر قوي على تطور في الثقافة التنظيمية وبقية الابعاد الاخرى وبالتالي فان الثقافة التنظيمية هي الاطار الذي يشمل توليفة بقية ابعاد الحكومة الالكترونية وبالتالي تحقق عملية التنازر الذي يمكن المنظمة على الاستكشاف .

ت- بينت نتائج الجدول (4) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعده (استكشاف الفرص) في بعد (ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (10.001) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، واستطاع بعد (استكشاف الفرص) ان يفسر ما نسبته (14%) من إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية)، عبر قيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (86%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استكشاف الفرص في ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية كما يأتي: ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية = 2.41 + (0.39) استكشاف الفرص، وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.39)، الى ان زيادة في استكشاف الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية في الوزارة بمقدار (39%)، وكان معامل الانحدار (او التأثير) دالا معنوياً نظراً لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.162) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، كما تشير قيمة الحد الثابت والبالغة (2.41) الى انه في حال كون قيمة استكشاف الفرص مساوية الى الصفر فان قيمة ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية لن تقل عن تلك القيمة، ان الية استكشاف الفرص وكما ذكرنا في الفقرة اعلاه هي عملية متقدمة حول الية التمازج بين اتجاهات القدرات وبين ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية لتكون ثقافة وكفاءات التي تنعكس على دعم وفعالية القيادة وبالتالي تمثل مرحلة اكتمال التحول من الجاهزية الى النضوج .

ث- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (4) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعده (استكشاف الفرص) في بعد (هيكل تنظيمي مرن)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (14.711) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، واستطاع بعد (استكشاف الفرص) ان يفسر (20%) اي خمس إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (هيكل تنظيمي مرن)، تبعاً لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (80%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استكشاف الفرص في هيكل تنظيمي مرن كما يأتي: هيكل تنظيمي مرن = 2.23 + (0.46) استكشاف الفرص وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.46)، الى ان زيادة في استكشاف الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في مرونة الهيكل التنظيمي للوزارة بمقدار (46%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) دالا معنوياً نظراً لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.836) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05)

و(0.01)، وتشير قيمة الحد الثابت والبالغة (2.23) الى انه في حالة كون قيمة استكشاف الفرص مساوية للصفر فان قيمة هيكل تنظيمي مرن لن تقل عن تلك القيمة، ان تفسير ما ورد بالفقرة يماثل ما ورد بالفقرات السابقة .

ج- عكست نتائج الجدول (4) وجوداً لتأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) لبعده (استكشاف الفرص) في بعد (الكفاءات البشرية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (15.804) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، و استطاع بعد (استكشاف الفرص) ان يفسر نسبة قدرها (21%) اي ما يقارب من ربع إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (الكفاءات البشرية)، حسب قيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (79%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن ان تصاع معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استكشاف الفرص في الكفاءات البشرية كما يأتي: الكفاءات البشرية = 1.85 + (0.47) استكشاف الفرص وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.47)، الى ان زيادة في استكشاف الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في الكفاءات البشرية للوزارة بمقدار (47%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) دالاً معنوياً نظراً لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.975) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، وتشير قيمة الحد الثابت والبالغة (1.85) الى انه عندما تكون قيمة استكشاف الفرص مساوية صفراً فان قيمة الكفاءات البشرية لن تقل عن تلك القيمة، لذا تعد الكفاءات البشرية هي احدى الركائز لاجل التحول من الية استغلال الفرص الى اكتشاف الفرص وبالتالي هي الية التحول من مرحلة الجاهزية الى مرحلة النضوج .

ح- بينت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (4) الى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) لبعده (استكشاف الفرص) في بعد (دعم والتزام الادارة العليا)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (29.353) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، واستطاع بعد (استكشاف الفرص) ان يفسر (34%) اي اكثر بقليل من ثلث إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (دعم والتزام الادارة العليا)، تبعا لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (66%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استكشاف الفرص في دعم والتزام الادارة العليا كما يأتي: دعم والتزام الادارة العليا = 1.33 + (0.59) استكشاف الفرص وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.59)، الى ان زيادة في استكشاف الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في دعم والتزام الادارة العليا في الوزارة قيد البحث بمقدار (59%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) دالاً معنوياً نظراً لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.418) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، وتعني قيمة الحد الثابت والبالغة (1.33) انه في حالة كون قيمة استكشاف الفرص مساوية صفراً فان قيمة دعم والتزام الادارة العليا لن تقل عن تلك القيمة، لذا ان مدعم والتزام الادارة العليا وفعاليتها هي تفسير للرؤى القيادية في الوصول الى استكشاف الفرص والوصول الى التوازن البراعي .

خ- أظهرت نتائج الجدول (4) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) لبعده (استكشاف الفرص) في بعد (وجود قيادة فاعلة)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (55.977) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، و استطاع بعد (استكشاف الفرص) ان يفسر نسبة قدرها (50%) اي نصف إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم بعد (وجود قيادة فاعلة)، وفقا لقيمة معامل التحديد المصحح (هذا ابرز اللي تأثرو باستكشاف الفرص والافوى)، أما النسبة المتبقية والبالغة (50%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن ان تصاع معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استكشاف الفرص في وجود قيادة فاعلة كما يأتي: وجود قيادة فاعلة = 1.34 + (0.71) استكشاف الفرص وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.71)، الى ان زيادة في استكشاف الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في وجود قيادة فاعلة للوزارة بمقدار (71%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) دالاً معنوياً نظراً لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.482) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، و تعني قيمة الحد الثابت والبالغة (1.34) انه عندما تكون قيمة استكشاف الفرص مساوية الى صفر فان قيمة وجود قيادة فاعلة لن تقل عن تلك القيمة وان تفسير الفقرة يكون مشابه لما ورد في الفقرة السابقة .

د- على الصعيد الاجمالي أشارت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (4) الى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) لبعده (استكشاف الفرص) في متغير (تحقيق الحكومة الالكترونية)، لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (29.417) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (4.016) و (7.119) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و(0.01)، كما استطاع بعد (استكشاف الفرص) ان يفسر ما نسبته (34%) اي اكثر بقليل من ثلث إجمالي التغيرات الحقيقية التي تطرأ في قيم المتغير المعتمد (تحقيق الحكومة الالكترونية)، وفقا لقيمة معامل التحديد المصحح، أما النسبة المتبقية والبالغة (66%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد استكشاف الفرص في تحقيق الحكومة الالكترونية كما يأتي: تحقيق الحكومة الالكترونية = 1.94 + (0.59) استكشاف الفرص وتشير قيمة معامل الانحدار في

المعادلة أعلاه والبالغة (0.59)، بأن زيادة في استكشاف الفرص بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة في تحقيق الحكومة الالكترونية في الوزارة بمقدار (59%)، كما كان معامل الانحدار (او التأثير) هذا دالا معنويا نظرا لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.424) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.004) و (2.668) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (0.05) و (0.01)، و تعني قيمة الحد الثابت والبالغة (1.94) انه في حال كانت قيمة استكشاف الفرص مساوية صفرا فان قيمة تحقيق الحكومة الالكترونية لن تقل عن تلك القيمة.

وبتحقيق استكشاف الفرص تأثيرات دالة معنويا في كافة ابعاد تحقيق الحكومة الالكترونية (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية، هيكل تنظيمي مرن، الكفاءات البشرية، دعم والتزام الادارة العليا، وجود قيادة فاعلة)، فضلا عن تحقيقه لتأثير دال معنويا في اجمالي متغير تحقيق الحكومة الالكترونية، يمكن الاستنتاج برفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستكشاف الفرص في تحقيق الحكومة الالكترونية بأبعادها).

- 1- Ahmed, Sardar Abdul Hamid, Sadiq, Zana Majeed, Omer, Sherwan Omar, (2021), The role of organizational dexterity in organizational citizenship behaviors, a survey study of the opinions of a sample of teaching staff at Knowledge University in Erbil
- 2- Al abadi , F., Abd Alsachit, H.& Almajtwe,M. (2018),"Impact of Strategic Ambidexterity on Organizational Success: Strategic Scenario as Moderating Variable",International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,Vol. 8 , No. 5, P.14
- 3- Al-Binaa, Zainab Makki Mahmoud, (2016) "The Role of Organizational Acuity in Building Related Organizations through Radical Creativity" Karbala University Scientific Journal, Volume 14, Issue 2, Scientific
- 4- Alina M. Chircu and Daniel Hae-Dong Lee, (2005) ,E-government: key success factors for value discovery and realization ,Electronic Government, Vol. 2, No. 1,
- 5- Al-Mahasneh, Lamis Aref Abd Rabbo, (2017), The mediating role of organizational dexterity in the relationship between dynamic capabilities and organizational agility, Master's thesis, a field study on Jordanian pharmaceutical companies, Middle East University
- 6- Al-Munhali, Muhammad Salih, (2011), Evaluating the requirements for the success of the e-government project from the point of view of employees in the General Administration of Residency and Foreigners Affairs in the Emirate of Abu Dhabi, Master's thesis, Middle East University
- 7- Angeliki Papachroni ,(2013), Managing the tensions of innovation and efficiency in the pursuit of organizational ambidexterity ,A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy University of Warwick, Warwick Business School
- 8- Burn ,J. and Robins ,G(2003) ,moving towards e-government ;case study of organizational change process, vol16(16),No,1,p26.
- 9- Charles A. O'Reilly , Michael L. Tushman ,( 2011),Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit , VOL. 53, NO. 4
- 10- Cohén, S. and Eimicke, W. (2002). "The Future of E-government: A project of Potential Trends and Issues", Proceedings of the 36\* Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE , USA

- 11- Constantine Andriopoulos ,Marianne W. Lewis,(2009),Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation, doi 10.1287/orsc.1080.0406
- 12- CRISTINA B. GIBSON ,(2004),THE ANTECEDENTS, CONSEQUENCES, AND MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY ,Academy of Management Journal , Vol. 47, No. 2, 209–226.
- 13- electronic journal of information systems,(2004)E – GOVERNMENT FOR DEVELOPING COUNTRIES:OPPORTUNITIES AND CHALLENGES, Valentina (Dardha) Ndou Department of Business Administration University of Shkoder, Albania , Albania [ndou@hotmail.com](mailto:ndou@hotmail.com) ,EJISDC (2004) 18, 1, 1-24
- 14- Eric K. Clemons, Matt E. Thatcher & Michael C. Row , (2015), Identifying Sources of Reengineering Failures: A Study of the Behavioral Factors Contributing to Reengineering Risks ,Journal of Management Information SystemsDOI:10.1080/07421222.1995.11518079,Published online: 11 Dec
- 15- Eva M Pertusa-Ortega, José F Molina-Azorín, Juan José Tari, Jorge Pereira-Moliner and María D López-Gamero ,(2020), The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework , doi.org/10.1177/2340944420929711
- 16- GÖZEN, Aylin;(2018),"THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND FAMILY BUSINESS PERFORMANCE" , International Journal of Commerce and Finance, Vol. 4, Issue 2, 2018, 94-107
- 17- Gregory Tassej ,(1991),The functions of technology infrastructure in a competitive economy, Elsevier Science Publishers B .V. All rights reserved
- 18- Harminder singh , Amit Das ,Damien Joseph , uyang technological university ,country-level determinants of e-government maturity,October,2004,p4
- 19- Ian P. McCarthy,Brian R. Gordon,(2011),Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach,doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00642.x
- 20- Ibrahim, Saja Abdul Jabbar, (2022), The mediating role of organizational dexterity in the relationship between entrepreneurial capabilities and entrepreneurial performance, PhD thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- 21- InfoDev (Information for Development Program) (2002). "The E-government Handbook for Developing Countries", InfoDev Program, The World Bank , p:9-10
- 22- Jacob Brix ,2019,Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures,DOI 10.1108/TLO-02-2019-0034
- 23- Jansen, J; Tempelaar, M; Bosch, F & Volberda, H. (2009). “Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms
- 24- Klas Palm, Johan Lilja,(2017),Key Enabling Factors for Organizational Ambidexterity in the Public Sector,<https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2016-0038>
- 25- Lafta, Baidaa Sattar, (2004), Designing a System as a Strategic Approach to E-Government Applications, A Case Study in the Real Estate Registration Directorate/Al-Bayaa, College of Administration and Economics/University of Baghdad, PhD Thesis, Business Administration
- 26- Mete Yildiz,(2007),E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward,doi:10.1016/j.giq.2007.01.002
- 27- Michael H. Lubatkin, Zeki Simsek,John F. Veiga,(2006),Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>

- 28- Prabhu, V.B. and Robson, A. (2000), "Achieving service excellence – measuring the impact of leadership and senior management commitment", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 10 No. 5, pp. 307-317. <https://doi.org/10.1108/09604520010345731>
- 29- Sabr, Rana Nasser and Al-Amri, Sara Ali Saeed and Abdul-Hussein, Ali Abdul-Amir, (2018) “The interactive role of competitive intelligence to enhance the impact of organizational ingenuity in achieving customer delight” A field study on a sample of tourism and travel companies in Iraq, *Journal of Management and Economics*, Forty-first year, Issue 117
- 30- Sakowicz , M . (2001). "How to Evalúat e E-government? Different Methodologies and Methods", *The United Nations Online Network in Public Administration and Finance (UNPAN)*
- 31- Salar Ali Lak, Fakhruddin Bayez Shawani, Kosrat Muhammad Ababakr, (2020), The role of ethical leadership in achieving organizational excellence, an analytical study of the opinions of a sample of leaders in a number of private hospitals in the city of Erbil.
- 32- Saleh, Iman Ahmed, Suleiman, Nidal Ali, (2020), The role of strategic intelligence dimensions in achieving organizational excellence, an analytical study in the General Company for Pharmaceutical Industries / Nineveh, a survey study of a sample of employees in the company, Tikrit University, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume (16), Issue (49).
- 33- Schelin, S. H. (2003). E-Government: An overview. In G. David Garson (Ed.) ,*Public information technology :Policy and management issues*) pp. 120–137
- 34- Schudy, Christian A. J.,(2010) "Contextual Ambidexterity in Organizations: Antecedents and Performance Consequences " , *Doctor of Philosophy in Management, Graduate School of Business Administration, University of St. Gallen*
- 35- Sebastian Raisch,Julian Birkinshaw,Gilbert Probst,Michael L. Tushman,(2009),*Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*,doi 10.1287/orsc.1090.0428
- 36- Shaib, Mohammed, (2017), The extent of electronic readiness of the Algerian government? The index of technological use as an example (2012-2016), *University of Setif, Algeria, Arab International Journal of Informatics*, Volume Five, Issue Ten
- 37- Shalaka, Tariq Kazim, (2022), Behavioral integration of the senior management team in organizational dexterity mediated by dynamic capabilities, PhD thesis, *College of Administration and Economics, University of Baghdad*
- 38- Subhajit Basu,(2004),E-government and developing countries: an overview, &TECHNOLOGY, VOLUME 18, NO.1, PAGES 109–132, MARCH 2004
- 39- Tom J. M. Mumm, Yi Ying Chang, Magdalena Chulakova, Justin J. B. Janssen, 2018, An Integrated Multi-Level Framework for Consistent HR Practice, Individual Acuity, and Organizational Acumen, DOI: 10.1177/0149206318776775
- 40- Torsten Wulf ,(2011),*Organizational Ambidexterity Implications for the Strategy- Performance Linkage* ,DOI 10.1007/978-3-8349-6859-3,p65
- 41- Tufan, Example Jawad Abdul, Al-Janabi, Adel Abbas, (220), The role of strategic containment in enhancing organizational ingenuity, an analytical survey study of the opinions of employees in the presidency of Karbala University
- 42- Vikram Singh Chouhan & Sandeep Srivastava,2014,*Understanding Competencies and Competency Modeling A Literature Survey* ,IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)

- 43- Vishanth Weerakkody , Marijn Janssen , Yogesh K. Dwivedi ,2011,Transformational change and business process reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch public sector,doi:10.1016/j.giq.2010.07.010
- 44- Yufei Yuan , Jason Zhang and Wuping Zheng,Can e-government help China meet the challenges of joining the World Trade Organization ? ,Electronic Government, Vol. 1, No. 1, 2004
- 45- Zeki Simsek, Ciaran Heavey, John F. Veiga and David Souder ,2009,A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes ,Journal of Management Studies
- 46- Zoran Mitrovic ,Wallace Taylor,2014,Key Success Factors for Developing e-Skills in a Developing Country: South African Case Study, <http://proceedings.e-skillsconference.org/2014/e-skills227-241Mitrovic810.pdf>

### الملاحق (1)

ت	البعـد/ الفقرات	أتفق تماماً	أوافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	الحكومة الالكترونية					
	بعد البنية التحتية التكنولوجية					
1	تحرص الوزارة على اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في معالجة وتصحيح مسار عمل منظومتها الادارية					
2	تولي الوزارة اهتمامها في بناء شبكة الكترونية لتمكين العاملين من تبادل المعلومات وانجاز وظائفهم بكفاءة عالية .					
3	تعزز الوزارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات للمواطنين والموظفين وزيادة التفاعل فيما بينهما .					
4	تستطيع تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة الخدمة التي تقدمها الوزارة وتقليل الفساد وزيادة الشفافية والمساءلة .					
5	ان البنى التحتية الداخلية في الوزارة تدعم وبشكل ايجابي تنفيذ برامج الحكومة الالكترونية					
	بعد الثقافة التنظيمية					
1	تولي الوزارة اهتمامها في تحقيق التمازج المعرفي بين عاملها بما يعزز تحقيق ثقافة التعامل مع التقنيات الالكترونية .					
2	تحرص الوزارة على دعم مشاركة العاملين وجعلها من اولويات صنع القرار وتنفيذ الانظمة الالكترونية					
3	تدعم الوزارة سياسات بناء مهارات وخبرات عاملها من خلال عملية التدريب لاستخدام الانظمة الالكترونية .					
4	ان البيئة الداخلية في الوزارة تركز على تقليل الغموض عند توزيع المهام والوظائف بين العاملين .					
5	تعزز الوزارة القيم المشتركة بين المنتسبين التي ترمي الى تحقيق الجودة في اداء مهامها					
	بعد ادراك العاملين لمزايا الحكومة الالكترونية					
1	ان ميول العاملين في الوزارة متوافقة مع تطبيق استراتيجية الحكومة الالكترونية					
2	تنمي الوزارة الشعور لدى العاملين بان مشروع الحكومة الالكترونية يقلل من هدر الوقت اللازم لاتمام معاملات المراجعين.					

				لدى العاملين ادراك كافي لمشروع الحكومة الالكترونية مما يزيد من ثقتهم في أنشطة المنفذه من قبل الوزارة	3
				تهتم الوزارة بزيادة وعي عاملها بان تطبيق البرامج الالكترونية تقلل من حجم الاخطاء في العمل	4
				يدرك المنتسبين ان مشروع الحكومة الالكترونية يخفض عدد المراجعين لمقر الوزارة لاتمام المعاملات مستقبلاً .	5
				<b>بعد هيكل تنظيمي مرن</b>	
				يمكن لهيكل التنظيمي المطبق في الوزارة من التكيف في استيعاب ادخال تقنيات حديثة في العمل تمهد لتطبيق برنامج الحكومة الالكترونية مستقبلاً	1
				تسلسل الاوامر وتنفيذها بسلاسة داخل الوزارة يساعد على تطوير العمل وتبني مشاريع جديدة	2
				تولي الوزارة اهتماماً في تحقيق التخصص الوظيفي وتنوع اليات العمل لتلبية رغبات المواطنين في مراحل بناء هيكلها التنظيمي.	3
				الوزارة مستعدة في اجراء اعادة تنظيم في الهيكل التنظيمي على ضوء التغيير الحاصل في طبيعة ونمط العمل الاداري .	4
				تولي الوزارة اهتماماً في ادخال التقنيات الحديثة في بناء هيكل تنظيمي معرفي واضح ومرن بما يتناسب مع متطلبات المرحلة المقبلة	5
				<b>بعد الكفاءات البشرية</b>	
				تحاول الوزارة استقطاب عاملين من ذوي المهارة والخبرة والمعرفة بالاجهزة الالكترونية وتوظيفهم لديها للتخلص من كلف التدريب	1
				هناك خطط تدريب وتأهيل على مستوى الاقسام في الوزارة لاجل التمهيد للتعامل مع برنامج الحكومة الالكترونية	2
				تعمل الادارة على توفير خطط لتدريب وتأهيل العاملين على مستوى الاقسام والوحدات لاجل التمكن من التعامل مع مشروع الحكومة الإلكترونية	3
				هدف الادارة العليا بالوزارة هو اكتساب المعرفة لتطوير مجالات جديدة للتعلم التكنولوجي التي تصب في خدمة المواطن	4
				ان المهارات والخبرات المكتسبة من التدريب المقدمة من قبل ادارة المنظمة مناسبة ومفيدة لاستخدام الانظمة الالكترونية لاحقاً	5
				<b>دعم والتزام الادارة العليا</b>	
				تؤمن الادارة العليا ان تطبيق الاساليب الالكترونية افضل وسيلة لاجراء الاصلاح الاداري وتقليل الفساد	1
				تسمح الادارة العليا بالمنظمة العاملين بالمشاركة في صنع القرار لتنفيذ الانظمة الالكترونية الحديثة	2
				تنظر الادارة العليا بالوزارة الى الحكومة الالكترونية انها بمثابة تجسيد لريادة الاعمال والابتكار القيادي	3
				تطور الادارة العليا بالوزارة القدرات الوظيفية في مجال الحكومة الالكترونية للقضاء على محاولات الفساد في المؤسسة الحكومية	4
				تدعم الادارة العليا مشروع الحكومة الالكترونية	5
				<b>بعد وجود قيادة فاعلة</b>	
				تشجع الادارة العليا بالوزارة الاهتمام بأراء المواطنين ( المراجعين) المنشورة عبر موقع الوزارة عبر الانترنت حول اي قرار صادر من قبل الوزارة	1
				تسعى الادارة العليا بالوزارة الوصول الى قناعات مشتركة بين الموظفين والمواطنين حول سهولة حل المشكلات وصنع القرارات عبر الانترنت	2
				تؤمن الادارة العليا بالوزارة ان تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية يعود بفوائد ايجابية لكل من المواطنين والموظفين	3
				الادارة العليا لديها رؤية واضحة للتصورات المستقبلية بعيدة المدى تدعم عملية تبني مشروع الحكومة الالكترونية	4
				هناك لجنة متخصصة مكلفة من قبل الادارة العليا بالوزارة لاجل التخطيط والتقييم قبل البدء بتطبيق بمشروع الحكومة الالكترونية	5
				<b>البراعة التنظيمية</b>	

استغلال الفرص					
				1	تحرص ادارة المنظمة على استغلال المجالات من اجل تقديم خدمة افضل وجودة اعلى للمواطن
				2	تولي ادارة المنظمة اهمية في اضافة قيمة مضافة لانشطتها وخدماتها المنفذة والمقدمة الى المواطن
				3	تحرص ادارة المنظمة على تطوير الخبرات المتركمة لدى عاملها بما يساعدها على البحث عن اساليب تقديم خدمات افضل لمواطنيها
				5	تتمتع ادارة المنظمة بالقدر الكافي من المرونة في احداث تغيير في نظامها الاداري بما يتناسب مع الزيادة الحاصلة في الخدمات وطلبات المواطنين
				5	تتحمل ادارة المنظمة اعباء تطوير مهارات عاملها بما يجعلهم قادرين على استخدام الوسائل الحديثة للاتصالات في متابعة وحل المشاكل
استكشاف الفرص					
				1	-تسعى الوزارة الى اكتشاف الفرص الجديدة التي تؤدي الى اضافة خدمات جديدة ومنها مشروع الحكومة الالكترونية
				2	- تولي الوزارة تطبيق الوسائل التكنولوجية الجديدة اهمية بشكل مدروس لانجاز خدماتها باتجاه مواطنيها
				3	- تهتم الوزارة بعمليات البحث والتطوير لعملياتها الادارية والتقنية بما يضمن تقديم مصلحة وخدمة المواطن في كافة المجالات
				4	تحرص الوزارة على ابتكار اشكال جديدة من الخدمات وطرق تقديمها بما يتوافق مع رغبات المواطنين وفق سياستها العامة
				5	تسعى الوزارة على اشراك العاملين في دعم تنفيذ خدماتها الالكترونية عن طريق الية تقنية المعلومات والاتصالات