

تأثير الإدارة الالكترونية في الاداء التنظيمي عبر التمكين الوظيفي : بحث استطلاعي
تحليلي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود(مصنع الصوفية)/ الإدارة العامة

The impact of electronic management on organizational performance through functional empowerment: An analytical survey in the General Company for Textile and Leather Industries (Sofia Factory) / Public Administration

م.م. امير عباس رحمة الله

Abaas Rahmatallah Ameer

كلية الطب / جامعة بغداد / بغداد / العراق

College of Medicine, University of Baghdad

ameer.a@comed.uobaghdad.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى اختبار العلاقة والتأثير للإدارة الالكترونية كمتغير مستقل في الاداء التنظيمي كمتغير تابع عبر التمكين الوظيفي كمتغير وسيط , في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / مصنع الصوفية / الإدارة العامة, إذ انطلق البحث من الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية غير مباشر للإدارة الالكترونية في الاداء التنظيمي اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد في المنظمة المبحوثة) بغية كشف العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها, معتمدة على المنهج التحليلي الوصفي في عرض المعلومات وتحليلها , ولغرض تحقيق هدف البحث صممت الاستبانة لجمع بيانات العينة , والذي شملت مدراء الشعب والوحدات والموظفين والبالغ عددهم (80) من اصل (90) مستجيب بطريقة قصدية عمدية , إذ استعمل البرنامج الاحصائي (spss) لتحليل البيانات , وبصدد ما تقدم توصل البحث الى ابرز النتائج (بوجود تأثير غير مباشر ذات دلالة معنوية بين الإدارة الالكترونية والاداء التنظيمي عبر التمكين الوظيفي) ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية حول العلاقة مابين متغيرات البحث, ويوصي الباحث بالاعتماد على الإدارة الالكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية كونها تجلي بثمارها من حيث الدقة واختصار الوقت والجهد في ادارة العمل وعقد الاجتماعات والمخاطبات, عبر تفويض الصلاحية ومنحهم الحرية وتشكيل فرق العمل لتبادل المعرفة مابين الموظفين لما له من تأثير مباشر على الاداء التنظيمي

الكلمات المفتاحية : الإدارة الالكترونية , التمكين الوظيفي, الاداء التنظيمي

Abstract

The study aims to test the relationship and impact of electronic management, As an independent variable in organizational performance ,As a dependent variable through functional empowerment, As an intermediate variable, In the General Company for Textile and Leather Industries / The Sufi Factory / Public Administration, As the study started from the main hypothesis), There is an indirect significant effect of electronic management on overall organizational performance, And at the level of dimensions in the researched organization (In order to reveal the relationship between the study variables and their dimensions, It is based on the descriptive analytical method Presentation and analysis of information, and for the purpose of the study, A questionnaire was designed to collect sample data. Which included the directors of divisions, units, and employees, Who numbered (80) out of (90) respondents intentionally, Intentionally The statistical program (SPSS) was used to analyze the data. In connection with the foregoing, The study reached the most important results), There is an indirect effect with a moral significance between electronic management and organizational performance through functional empowerment (What proves the validity of the main hypothesis about the relationship between the variables of the study And, The researcher recommends relying on electronic management instead of traditional management, As it manifests its fruits in terms of accuracy and shortening of time and effort in managing work and holding meetings and correspondences, By delegating authority and giving them the freedom, And forming work teams to share knowledge among employees, For what he has direct impact on organizational performance

key words, Electronic management ,functional empowerment, organizational performance

المقدمة

تعد الإدارة الالكترونية ثمرة المنجزات التقنية في العصر الحديث ، اذ ادى بروزها الى التطور في مجال الاتصالات في المنظمات الصناعية خاصة الذي تعمل في بيئة متسمة بالتطور والتجديد عبر الانتقال من اسلوب الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية معتمدة على التقنية باستعمال الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال والمهام فضلاً عن تقديم الخدمات باقل جهد واقصر وقت ، وهذا يتحتم على المنظمات توفير البنى التحتية والامكانيات المادية والبشرية والتقنية وهذا سينعكس بالإيجاب على المنظمة وادائها ، كونها من ضروريات نجاح أي منظمة خاصة في القطاع الصناعي ، لأنها تساعد المنظمة على قدرة خزن البيانات ومعالجتها واسترجاعها باقل كلفة وجهد على العكس من العمل بالاعتماد على الورق ، اذ يمثل الاداء التنظيمي عنصراً مهماً في نمو المنظمة وتطورها خاصة التي تعتمد على الاداة الالكترونية في ادارة اعمالها ، لذا يتحتم على المنظمات الصناعية الاهتمام والتركيز على تحسين الاداء التنظيمي بكفاءة وفعالية عالية بغية مواكبة التطورات التي تطرأ في البيئة الصناعية وتحقيق المنافسة لنظيراتها من المنظمات ، وان التهاون وعدم الاهتمام بالاداء يؤدي الى تراجع المنظمة وفقدان قيمتها واهميتها في القطاع الصناعي وهذا يتطلب مقياس للاداء على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة بغية الاهتمام به وتطويره والارتقاء به نحو الافضل بما يناسب تطلعاتها وتحقيق الاهداف المرجوة. وفي ظل سعي المنظمات الصناعية لمواكبة النمو والتطور لابد لها من تطبيق الادارة الالكترونية كونها الاسلوب الرائد في ادارة المنظمات خاصة الراغبة في تحسين ادائها التنظيمي ، وهذا لا يمكن تحقيقه الا عبر تنمية وتطوير الموارد البشرية واتباع استراتيجية التمكين الوظيفي باعتبارها اداة ومكسب مهمة للموظفين بعد منحهم الثقة من قبل الادارة العليا فضلاً عن الصلاحيات والحرية والاستقلال بالعمل بعيداً عن البيروقراطية في حل بعض المشكلات التي تواجههم مختصرة الجهد والوقت في ذلك ، فضلاً عن مواجهة التغيرات السريعة الذي تحصل بين فترة واخرى ، مما يخلق الولاء والالتزام للموظف بمبادئ المنظمة والعمل على تحقيق الاهداف المرجوة. تحقيقاً لم تقدم ينقسم البحث الى خمسة مباحث ، تناول المبحث الاول منهجية البحث و المبحث الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، في حين تضمن المبحث الثالث الجانب النظري ، بينما تطرق المبحث الرابع للجانب العملي بعد تحليل البيانات احصائياً، واخيراً المبحث الخامس تضمن الاستنتاجات والتوصيات الذي توصل اليها البحث.

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

يواجه مصنع الصوفية تغيرات في البيئة الصناعية بصورة مستمرة مما يتطلب منها الوقوف بحزم بوجه التحديات التي تواجهها كي تتمكن من تحقيق المنافسة والنجاح المستمر في عملها وزيادة وتحسين منتجاتها ، اذ ان الاعتماد على الادارة التقليدية والعمل بالورق في المخاطبات الادارية وتقديم الخدمات واتباع البيروقراطية في حل المشكلات سيقضي على امال المصنع وحرمانه من تحقيق المنافسة ومواكبة التطور واقتناء التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الصناعة، فضلاً عن عدم استثمار الامكانيات المالية والمادية والبشرية ، الذي تنعكس سلباً على ادائها التنظيمي ، وهنا اصبح لزاماً على مصنع الصوفية الاعتماد على الادارة الالكترونية في نمو وتطور عملها كونها احد الحلول الناجحة لانها توفر الوقت والجهد اللازم للموظفين ، كما ينبغي على الادارة العليا منح الموظفين بعض الصلاحيات والحرية والاستقلال وتشكيل فرق العمل من اجل حل المشكلات التي تواجههم سريعاً كونه يعكس بدوره على اداء المنظمة وتحسين وزيادة منتجاتها بما ينسجم مع تطلعاتها وتحقيق اهدافها ، مما تقدم تبرز مشكلة البحث عبر الاجابة عن التساؤل (ما هو دور الإدارة الالكترونية في الاداء التنظيمي عبر التمكين الوظيفي) ومن التساؤل الرئيس ينبثق عدة تساؤلات فرعية:

1- ما طبيعة العلاقة والتأثير الذي تحدثه الادارة الالكترونية في الاداء التنظيمي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في المنظمة المبحوثة؟

2- ما تأثير التمكين الوظيفي في الاداء التنظيمي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في المنظمة المبحوثة؟

3- هل هناك تأثير معنوي للإدارة الالكترونية في التمكين الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

4- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية للإدارة الالكترونية في الاداء التنظيمي عبر التمكين الوظيفي ؟

ثانياً : اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث عبر الاهمية لمتغيرات البحث وابعادها في المنظمة المبحوثة بغية حل المشكلات القائمة ، وتسليط الضوء على مواكبة التطور المتسارع في المفاهيم الادارية الحديثة لاسيما مفهوم الادارة الالكترونية الذي بات يلعب دوراً فاعلاً في تحسين الاداء التنظيمي عبر التمكين الوظيفي، لتحقيق النجاح المطلوب بما ينسجم مع اهداف المنظمة المرجوة .

1. تقديم مقترحات وتوصيات تخدم المنظمات الصناعية في ضوء ما تتوصل إليه البحث من نتائج.
2. يساهم تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمة الصناعية في زيادة فاعلية الموظفين وتحسن وزيادة مستوى الإنتاجية.

3. اجراء وتحليل اهمية التمكين الوظيفي وابرار دوره في الاداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة .
4. أهميتها في القطاع الصناعي اذ يعد من ركائز الاقتصاد العراقي , اذ يسهم بالقضاء على البطالة المقنعة داخل المنظمات ومواكبة التطور في الادارة الحديثة وتحسين الاداء المنظمي.
5. الافادة من طبيعة واهمية العلاقة بين متغيرات البحث (تأثير الادارة الالكترونية في الاداء التنظيمي عبر التمكين الوظيفي) اجمالاً وعلى مستوى الابعاد.

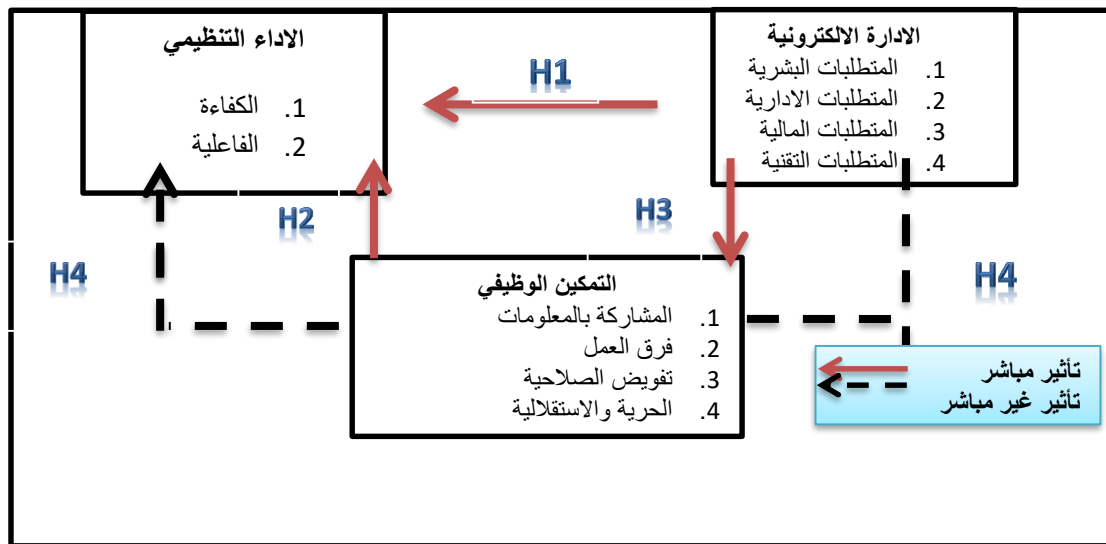
ثالثاً : اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :

- 1- قياس مدى العلاقة والتأثير بين الإدارة الالكترونية والاداء التنظيمي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في المنظمة المبحوثة.
- 2- تحديد اهمية التمكين الوظيفي في الاداء التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة.
- 3- توضيح العلاقة ما بين الادارة الالكترونية والتمكين الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة .
- 4- اختبار تأثير الادارة الالكترونية في الاداء التنظيمي عبر التمكين الوظيفي داخل المنظمة المبحوثة؟

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يوضح الشكل (1) طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهها بين المتغير المستقل الادارة الالكترونية وابعادها والمتغير التابع الاداء التنظيمي وابعاده والمتغير الوسيط التمكين الوظيفي وابعاده.



خامساً : فر

يتضح مما سبق ان مخطط البحث الفرضي وجود اربع فرضيات رئيسة وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى (H: 1)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية غير مباشر للإدارة الالكترونية في الاداء التنظيمي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الرئيسية الثانية (H: 2)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الوظيفي في الاداء التنظيمي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H:3)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الالكترونية في التمكين الوظيفي اجمالاً وعلى مستوى الابعاد في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الرابعة . (H: 4)

يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للإدارة الالكترونية في الاداء التنظيمي عبر التمكين الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

سادساً : مصادر جمع البيانات والمعلومات

تعد الاستبانة مصدراً لجمع البيانات الخاصة بالبحث , اذ ركزت في صياغتها الوضوح والبساطة والمقدرة على تشخيص متغيرات البحث وقياسها , ومن ثم اعدادها بالشكل الذي ينسجم مع الاهداف الخاصة بالبحث وفرضياته , واستعمل المقياس الخماسي (Likert) لقياس فقرات الاستبانة اتفق تماماً مع وزن (5)، الى لا اتفق تماماً مع وزن (1)، **والجدول (1)** يوضح وصف محتوى الاستبانة .

الجدول (1) وصف محتوى الاستبانة للمتغيرات الرئيسية

ت	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصدر
1	الادارة الالكترونية	المتطلبات البشرية	5	(علي , 2020)
		المتطلبات الادارية	5	
		المتطلبات المالية	5	
		المتطلبات التقنية	5	
2	التمكين الوظيفي	المشاركة بالمعلومات	5	(هاشم , 2020)
		فرق العمل	5	
		تفويض الصلاحية	5	
		الحرية والاستقلالية	5	
3	الاداء التنظيمي	الكفاءة	7	(مجيد , 2006)
		الفاعلية	7	

المصدر : اعداد الباحث

ثامناً : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع الصوفية / الادارة العامة كمجتمع لتطبيق البحث كونها تلائم طبيعة البحث, اذ شملت العينة مدراء الشعب والوحدات و الموظفين من حملة شهادة الدبلوم فما فوق والبالغ عددهم (80) فرداً, اذ تم اختيار العينة بشكل عمدي وقصدي من مجتمع البحث والبالغ (161) فرداً.

تاسعاً: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية : تتمثل بالشركة العامة لصناعة النسيج والجلود / مصنع الصوفية / الادارة العامة, بغداد.
- 2- الحدود الزمانية: وتمثلت المدة الزمنية للدراسة من يوم 2022 /4/4 لغاية يوم 2022/4/24.
- 3- الحدود البشرية : المتمثلة بمدراء الشعب والوحدات والموظفين .

المبحث الثالث : الاطار النظري

اولاً: الادارة الالكترونية

1- مفهوم الادارة الالكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية نتاج ثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة اذ أصبحت تمثل الاتجاه الجديد للإدارة المعاصرة التي باتت تسود عالم اليوم في حركة الاستثمار والتقنيات الحديثة بغية تطوير عمل المنظمة وتحويلها الى منظمة الكترونية في انجاز جميع اعمالها ومعاملاتها الإدارية(عبودي ويحيى , 2018 , 124), وهي عملية تحويل الأعمال التقليدية والخدمات الإدارية في المنظمة الى اعمال تقدم الخدمة الإلكترونية وتنفذ بدقة وسرعة عالية بدون استعمال الورق (Haleg, 2021, 516), وهي عبارة عن نظام رقمي متكامل مصمم لتحويل العمل الإداري التقليدي من يدوي إلى إلكتروني يعتمد على أنظمة معلومات قوية تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية بشكل أسرع وأقل تكلفة (Waswas & Jwaifell, 2019, 53), تعني تطبيق للمعلومات والاتصال واستعمال التقنيات الحديثة في جميع الهياكل الإدارية التعليمية لتنفيذ جميع الأعمال إلكترونياً (Ridha & Abdulrahm, 2018, 768) , استعمال العمليات الالكترونية بغية انجاز احتياجات المواطنين وتقديم الخدمات الرقمية لهم فضلاً عن ذلك التواصل معهم بغض النظر عن المساحات الديموغرافية(علي , 2022 , 32).

تعرف بانها القدرة على تقديم الخدمات والسلع بوسائل غير تقليدية واستعمال تقنيات حديثة تمكن من الاطلاع على معلومات تخص الزبون لتقديم خدماتها لهم في أي زمان ومكان (خوالدة , 2015 , 1045), وهي الاستراتيجية الادارية في عصر المعلوماتية هدف التوظيف الامثل للموارد المعلوماتية في ضوء اطار الكتروني حديث , فضلاً عن اعتبارات التشغيل السليم للموارد البشرية والمادية وبأسلوب الادارة الإلكترونية (العابب & بوعصيدة , 2020 , 8) , وهي الادارة الذي تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بواسطة الحاسوب الالي واجهزة معلومات لاسلكية بغية تقديم خدمة ادارية الكترونية تتسجم مع التطور التقني (عطير , 2017 , 22), كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للأنترنت في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة من اجل تحقيق أهدافها (الجميلي , 2018 , 239), استعمال التكنولوجيا الحديثة في المنظمة الذي يساعد في الحكم الرشيد كما يلزم الإدارة بتقديم الخدمات عن بعد للزبون (جواد وعبداللطيف , 2020 , 429), انها عدد من الاليات التي تحول العمليات التقليدية في المنظمة الى عمليات الكترونية بغية تقليل الاعتماد على الورق (العكيد , 2018 , 170). ومن هذا المنطلق يرى الباحث ان الإدارة الالكترونية هو التقنيات الحديثة في ادارة المنظمة الكترونياً دون الاعتماد على الورق للحيلولة دون الوقوع في الاخطاء والدقة والسرعة في انجاز الاعمال في تلبية طلبات الزبون.

2-اهمية الادارة الالكترونية:

تكمن اهمية الادارة الكترونية في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات , فضلاً عن ذلك تمثل الادارة الالكترونية نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي بشأنها تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وشبكة المعلومات العالمية (العقابي والربيعي , 2018 , 68). وذكر (محمد ومودات , 2013 , 9) ان اهمية الادارة الالكترونية تتمثل بالتالي :

- أ- انجاز سري في الاعمال واختصار زمن التنفيذ للأعمال .
 - ب-تقليل ساعات العمل في المنظمة.
 - ت-عدم الاعتماد على استخدام الاوراق في الاعمال الادارية .
 - ث-تقديم الخدمة عن بعد للزبون .
 - ج-التقليل من الاخطاء الواردة جراء استعمال الاوراق.
- بينما يرى (بركاني وقنيفة , 2018 , 21) اهمية الادارة الالكترونية من خلال :
- أ- السهولة في عقد الاجتماعات مابين الادارات المتباعدة جغرافياً .
 - ب- اعادة النظر في الاجراء الروتيني وتبسيطه لزيادة الانتاج وتحسينه .
 - ت- تخفيض تكاليف الخدمة وضمان جودتها .
- في حين يرى (احمد واخرون , 2019 , 168) بانها تمثل :
- أ- قدرة المنظمة في الاستجابة ومواكبة التطور التقني.
 - ب- تبسيط الاجراءات بين مختلف اقسام المنظمة.
 - ت- تمثل ادارة بلا زمان على مدار 24 ساعة .
 - ث- تمثل ادارة بلا مكان , أي بالامكان الاعتماد على الهواتف المحمولة او الحاسوب في عقد المؤتمرات والندوات.
- ويرى الباحث ان اهمية الادارة الالكترونية تكمن في كيفية استثمار التقنيات والتكنولوجيا الحديثة كونه اسلوب متطور يقدم الخدمات ويقيم الاجتماعات وتبسيط الاجراءات مابين المدراء الكترونياً بعيداً عن الروتين واستعمال الورق في المخاطبات الادارية مما يختصر الوقت والجهد اللازمين .

3-ابعاد الادارة الالكترونية

تعددت الاراء حول الابعاد الخاصة بالادارة الالكترونية وتصنيفها, اذ يوضح جدول (2) ابعاد الادارة الالكترونية وفق اراء مجموعة الكتاب والباحثين

جدول (2) ابعاد الادارة الالكترونية

ت	الابعاد	السنة واسم الباحث
1	التحليل الالكتروني, تخطيط الوظائف الالكتروني , التدريب الالكتروني , تقيم الاداء الالكتروني , التعويضات الالكترونية	(بنيان , 2021 , 16)

2	القيم التنظيمية , التوقعات التنظيمية , المعقّدت التنظيمية , الاتجاهات التنظيمية	(العاجز , 2011 , 5)
3	المتطلبات السياسية , المتطلبات الادارية , المتطلبات البشرية , المتطلبات الامنية , المتطلبات البنية التحتية للاتصالات , المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية	(ميلود , 2019 , 21)
4	المتطلبات المالية , المتطلبات البشرية , المتطلبات الادارية , المتطلبات التقنية	(علي , 2020 , 7)
5	المتطلبات الامنية , المتطلبات البشرية , المتطلبات الادارية , المتطلبات التقنية	(عبدالناصر و قريشي , 2011 , 90)
6	المتطلبات المالية , المتطلبات البشرية , المتطلبات الادارية , المتطلبات التقنية	(جواد وعبداللطيف , 2020 , 427)
7	المتطلبات المالية , المتطلبات البشرية , المتطلبات التشريعية , المتطلبات التقنية	(الدعيس و محسن , 2018 , 108)
8	المتطلبات البشرية , المتطلبات الادارية , المتطلبات المالية , المتطلبات التقنية	(الجميلي , 2018 , 242)
9	المتطلبات البشرية , المتطلبات الادارية , المتطلبات المالية , المتطلبات التقنية , المتطلبات الامنية	(العقابي والربيعي , 2018 , 65)
10	المتطلبات الادارية , المتطلبات التقنية , المتطلبات البشرية	(عبودي ويحيى , 2018 , 122)

المصدر : اعداد الباحث

يتضح مما سبق من الجدول السابق تقارب في وجهات نظر الباحثين حول ابعاد الادارة الالكترونية , في حين يتفق الباحث مع رأي (الجميلي , 2018 , 242) كون الابعاد تتطابق مع واقع المنظمة المبحوثة.

أ-المتطلبات البشرية :

يعدّ نموذج الادارة الالكترونية أكثر من غيرها بحاجة الى عنصر بشري مؤهل التي يمتلك المهارات والخبرات , مما يجعله يستعمل الحاسبات الالكترونية فضلاً عن الشبكات بشكل يعزز المهام الوظيفية المناطة لهم, كما ان الادارة الالكترونية بابعادها كافة تدفع نحو التعليم والتدريب للموظفين (خليل , 2014 , 71) , ويعتبر العنصر البشري ذا اهمية بالغة في تطبيق الادارة الالكترونية ويعدّ المنشأ لها , الذي اكتشفها ومن ثم طورها وفق التقنيات المتوفرة وسخرها لتحقيق اهدافه (البدران ومحسن , 2014 , 126), إن برامج الإدارة برامج جديدة على العنصر البشري و تحتاج إلى دورات تدريبية واكتساب خبرات ومهارات غير متوفرة في الادارة التقليدية , بغية التحول نحو نظام الإدارة الإلكترونية والذي يغير من تركيبة العمل داخل المنظمة والتعامل عن بعد في تقديم الخدمات للزبون , و هذا يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لتطبيق البرنامج (بركاني وقنيفة , 2018 , 32), الإلكترونية هي كما ان العنصر البشري مورد مهم من موارد المنظمات الصناعية , لذا من الضروري اعداد الملاكات البشرية الفنية ذات العلاقة بالبنية المعلوماتية ونظم الاعمال على شبكات الاتصالات الالكترونية (هشام , 2016 , 89) . ويرى الباحث ان الموارد البشرية احد موارد الانتاج المهمة في المنظمات الصناعية , لذى ينبغي على الادارة العليا الاهتمام بها وتنمية وتطوير قدراتها بما ينسجم مع تطلعات المنظمة واهدافها.

ب-المتطلبات الادارية

تتخصر هذه المتطلبات في توفر البنى التحتية في المنظمة لتطبيق الادارة الالكترونية فضلاً عن تطور شبكات الاتصالات والمعلومات , مع تطور التنظيم الاداري عبر اعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية بما ينسجم مع تطلعات المنظمة(منصور , 2021 , 8), كما تتطلب الإدارة الإلكترونية التي ترغب بتحقيق الأهداف المرجوة منها الى ادارة جيدة تساهم بتطوير وتطوير فضلاً عن دعمها للأساليب الادارية الحديثة وتطوير التنظيم والدعم الاداري (عبودي ويحيى , 2018 , 125), اذ يتوجب على الادارات في المنظمات التخلص من الإجراءات الروتينية والبيروقراطية المملة والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة داخل المنظمة , وهذا يؤكد على ضرورة تطوير وتبسيط الاجراءات وخطوات العمل مما يخفف من الأعباء الإدارية , مع ربط كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما ينسجم مع التطور وسهولة ومرونة التعامل بين الوزارات والجهات المختلفة(السيلاوي , 2020 , 65). كما يرى الباحث ان مواكبة المنظمات الصناعية للتطور الاداري والاعتماد على الادارة الحديثة يسهل عليها تقديم الخدمات لزبائنهم وعقد الاجتماعات مع موظفيها إلكترونياً وتخليص الموظفين من العمل الروتيني والبيروقراطية في المخابرات الادارية مما يعزز ولائهم وثقتهم بالمنظمة.

ج-المتطلبات المالية

يتطلب مشروع الادارة الالكترونية اموال طائلة كونها من المشاريع الضخمة, لكي يضمن الاستمرار والنجاح في بلوغ الاهداف المرسومة من قبل المنظمة وتحسين البنية التحتية , مع توفير الاجهزة والمعدات اللازمة وتدريب العنصر البشري

بشكل مستمر (هشام، 2016، 90)، ينبغي على المنظمة التي ترغب في التحول نحو الإدارة الالكترونية توفير الدعم اللازم الذي يكفي لأجراء الصيانة بشكل دوري، فضلاً عن تدريب ملاكات متخصصة في ذلك وبشكل مستمر بغية الحفاظ على المستوى العالي في الاداء و تقديم الخدمة للزبون (علي، 2020، 41)، من الضرورة وجود متطلبات مالية تختلف في حجمها ونوعها عن المتطلبات المالية اللازمة بغية تطبيق نظم وأساليب الإدارة الالكترونية (الجميل، 2018، 242)، تعتمد على المتطلب المالي بشكل كبير فيدون توفير الاموال لن يتحقق تطبيق الادارة الالكترونية، لذ ينبغي دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات لتطبيق المشروع بغية تخطيطها وضمان النجاح في وضع دراسة مالية وعلمية تنسجم مع تطلعات المنظمة الذي ترغب بالتطور الاداري (العقابي والربيبي، 2018، 72)، اذ يتمثل في توفير الاموال والتخصيصات اللازمة لتطبيق وتنفيذ الادارة الالكترونية مع وضع ميزانية سنوية كونها احد متطلبات الادارة الالكترونية في التنفيذ والرقابة والتقييم (تايه، 2019، 577).

في حين يرى الباحث ان نجاح المنظمات الصناعية يتوقف على مدى توفر الامكانيات المادية، كونها كفيلة بتوفر التقنيات والتكنولوجيا الحديثة والتي تعزز من قدرة المنظمة على المنافسة والنجاح المستمر.

د- المتطلبات التقنية:

يشكل هذا المحور الحجر الاساس لموضوع الادارة الالكترونية، اذ يمثل الاجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح أي المشروع، ويتم تمثيل المعلومات ونقلها الكترونياً و ضمان السرية والدقة والمصادقية، فضلاً عن تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام شبكات الاتصالات والمعلومات (البدران ومحسن، 2014، 126)، ان التطور التكنولوجي الرقمي بسرعة عالية وباستمرار يضع امام الادارة خيارات مفتوحة منها التقنية لربط بعض أنشطة الاعمال بخدمة التلفاز التفاعلي وخدمة الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت والوسائط المعلوماتية الأخرى بغية تأمين نقل المعلومات بين الزبون والمنظمة (عبودي ويحيى، 2018، 125)، وبغية تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، فضلاً عن توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات وأجهزة ومعدات وقواعد البيانات وبرامج، ينبغي توفير الاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن في المنظمة (عبدالناصر وقرشي، 2011، 91)، اذ تُعد المتطلبات التقنية احد الاستراتيجيات المحورية في تطبيق الادارة الالكترونية عبر التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلاً عن الاستفادة من العنصر البشري ورأس المال للاهتمام بإصلاح القطاع العام عبر استخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية (ميلود، 2019، 20).

في حين يرى الباحث ان المتطلبات التقنية احد ركائز النجاح للمنظمات الصناعية التي ترغب بمواكبة النمو والتطور في البيئة الصناعية وان توفرها ضرورة ملحة لابد منها كونها ترتقي بأداء الموظفين والمنظمة وتحقيق اهدافها المرجوة.

ثانياً : التمكين الوظيفي

1- مفهوم التمكين الوظيفي

جاء مفهوم التمكين (Empowerment) في الفكر الإداري لكي تتخلى المنظمة عن النموذج التقليدي في القيادة، الذي يركز بالتوجيه لقيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور بغية زيادة الإفادة من الموظفين، وهذا يتطلب تغييراً جذرياً بأدوار العمل عبر زيادة المساحة لمشاركته في عملية صنع القرار وتعزيز فاعليتها وبما ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة (كرجي، 2016، 250)، اذ يصف مصطلح التمكين الوظيفي الكيفية التي يمنح بها الموظفين استقلالية أكبر في العمل، إذ يجعلهم يحددون طرائق العمل وجدولته، فضلاً عن فحص الجودة والحصول على المعلومات وكيفية حل المشكلات التي تواجههم في العمل والسيطرة عليها (الحسيني، 2019، 3)، وهي إستراتيجية تتبناها الإدارة في مشاركة المعلومات مع الموظفين في الخط الأول، والمعرفة التي تمكنهم من فهم الأداء المنظمي، فضلاً عن المشاركة في سلطة صنع القرار في المنظمة (الزوبعي، 2010، 72)، بانها عبارة عن العملية التي يتم عبرها توفير البيئة الملائمة للموظفين بغية ممارسة الدور الرقابي على انفسهم دون التدخل من قبل رئيسهم المباشر (الخصاونة، 2017، 224)، وهي إعادة ترتيب الدور القيادي داخل المنظمة، بالصورة التي تعطي مساحة أكبر من الصلاحيات والمسؤولية للموظفين في أنجاز المهام عن طريق صناعة القرار (حمودي وعلي، 2020، 133)، وهي عملية تفويض السلطة والصلاحيات للموظفين الموهبين والقادرين الابتكار والابداع في اعمالهم مع منحهم حق اتخاذ القرار، ومن ثم الاحتفاظ ببقاء الموهبين وكسب ولائهم للمنظمة (فخري، 2019، 248)، كما يعرف أيضاً منح الموظفين الصلاحيات الإدارية بجميع أشكالها سوى على المستويات الادارية العليا او الدنيا بغية توفير الجهد والوقت مع توزيع المهام، فضلاً عن تقليل ضغط العمل عنهم بما ينسجم مع اهداف وتطلعات المنظمة (القاضي، 2018، 140)، وتعتبر محاولة لنشر القوة

ومشاركتها ما بين الموظفين في اقسام المنظمة كافة عبر منحهم الصلاحية وتحميلهم المسؤولية للقيام بالوظائف (الجناعي وعلي , 2018, 297) .

2- أهمية التمكين الوظيفي

يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في ادارة الموارد البشرية اذ اكدوا في اغلب ابحاثهم ودراساتهم ان التمكين الوظيفي يؤدي الى تحسين جودة الخدمات وتحقيق الرضا الوظيفي فضلاً عن الالتزام والفعالية التنظيمية (عبدالحسين , 2012, 264) , وان المتغيرات البيئية المتسارعة الذي تطرأ على العمل المنظم لاتسمح لجميع القرارات بالاعتماد على البيروقراطية عند اتخاذ سلسلة لاوامر ادارية , وبهذا اصبح للموظفين دوراً كبيراً في المنظمات كأفراد ومجموعة في اتخاذ القرار بعد تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها , واجراء عدة تحسينات عبر المعرفة (الحسيني , 2009, 4) , وان الاهتمام بالسلوك والاحترام مثل تشجيع الموظفين يعزز جودة واهتمام وولاء الموظفين تجاه وظائفهم , وبالمثل ينبغي على المنظمة تعزيز القيم بهدف تنفيذ الأساليب العملية لتحقيق الرضا الوظيفي بشكل فعال و ان يكون التمكين الوظيفي التزاماً طويل الأمد للعملية , وان يتم دمجها في نهج تطوير المؤسسة لتحفيز الولاء ما بين الموظفين ورعايته , كما ويمكن للقوى العاملة التي تتمتع بقدرات مستقلة على اتخاذ القرارات أن تعمل بقوة كشركاء أعمال ويركزون اهتمامهم على الربحية (الياسري والحسناوي , 2021, 238).

واشار (العنزي وعبدالله , 2021 , 225) أن أهمية التمكين الوظيفي تتلخص في التالي :

- أ- توسيع مدارك الموظفين
 - ب- تشكيل فرق العمل الذاتية
 - ت- تشكيل فرق الجودة الشاملة
 - ث- بروز مجموعات مشاركة في اتخاذ القرار والتمتع بسلطة اتخاذها دون الرجوع الى الجهات العليا ويرى (جبوري وخلف , 49 , 2022) ان أهمية تمكين الموظفين تتلخص بالتالي :
 - أ- زيادة الدافع للحد من الأخطاء وجعل الافراد يتحملون المزيد من المسؤولية عن افعالهم.
 - ب- زيادة ولاء الموظف , وفي الوقت نفسه تقليل معدل دوران الموظفين والغياب والمرض.
 - ت- زيادة الإنتاجية عن طريق زيادة اعتزازه واحترام الذات وتقدير الذات.
- بينما كان رأي (غنام وكواشي , 2017 , 42) بأن التمكين جزء مشهودا من عالم الصناعة لما له من دور مهم في المنظمة ويؤدي الى :

- أ- تهذيب ملاك المنظمة الذي يشاركون مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء.
 - ب- يعد عامل مهم ومفتاح اساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة .
 - ت- يسهم في زيادة الانتاجية كونه عامل مهم في تطوير قابلية الموظفين .
 - ث- طريقة جديدة في تغيير المنظمات باتجاه مستقبل اكثر منافسة
- في حين يرى الباحث مدى أهمية التمكين الوظيفي في:
- أ- زيادة وتحسين الانتاجية .
 - ب- ان تشكيل فرق العمل يعني حل المشكلات التي تواجههم مما يقلل من نسبة الخطأ .
 - ت- منحهم الثقة والصلاحية يؤدي الى الاسراع في انجاز المهام الموكلة اليهم.

3- ابعاد التمكين الوظيفي

تعددت الاراء حول الابعاد الخاصة بالتمكين الوظيفي وتصنيفها, اذ يوضح جدول (3) ابعاد الادارة الالكترونية وفق اراء مجموعة الكتاب والباحثين

جدول (3) ابعاد التمكين الوظيفي

ت	الابعاد	السنة واسم الباحث
1	المقدرة , مدلولية الهدف , التأثير , الاستقلالية	(الزوبعي , 2010, 5)
2	المشاركة بالمعلومات , الاستقلالية , بناء فرق العمل الذاتية	(عبدالحسين , 2012, 265)
3	كفاءة العامل , استقلالية العمال , تطوير العمل , معنى العمل	(الجبوري & خلف , 2022, 42)
4	المشاركة في المعلومات , الحرية والاستقلالية , فرق العمل , امتلاك المعرفة	(كرجي , 2016 , 252)

5	تفويض الصلاحية , تدريب الموظفين , الحرية والاستقلالية , المشاركة في المعلومات , فرق العمل	(الياسري & الحساوي , 2021 , 232)
6	كفاءة العامل , معنى العمل , استقلالية العمال , تطوير العمل	(الدوري , 2018 , 84)
7	المشاركة بالمعلومات , فرق العمل , تفويض الصلاحية , الحرية والاستقلالية	(هاشم , 2020 , 43)
8	معنى العمل , كفاءة العامل , التأثير , الحرية والاستقلالية	(بوزيدي , 2017 , 36)
9	معنى العمل , كفاءة العامل , التأثير , والاستقلالية	(حمادوش & بغول , 2019 , 15)
10	توافر المعلومات , الحرية و الاستقلالية , امتلاك المعرفة	(الحسيني , 2009 , 2)

واستناداً الى ماورد في الجدول السابق اتفق الباحث مع رأي (هاشم , 2020 , 43) على اعتماد الابعاد (المشاركة بالمعلومات , فرق العمل , تفويض الصلاحية , الحرية والاستقلالية) كونها اقرب الى القطاع الصناعي.

أ-المشاركة بالمعلومات :

تعرف المعلومات بأنها بيانات نظمت بالطريقة الذي تعطي معنى وقيمة لمستلمها , ولكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات جيدة فإنهم يحتاجون الى معلومات عن وظائفهم وعن المنظمة , لذا يجب أن يتوفر لهم فرصة للوصول الى المعلومات التي تساعد على تفهم كيفية القيام بالوظيفة الموكلة اليهم بهدف نجاح المنظمة (كرجي , 2016 , 256) , وهي إجراءات عملية لتوافر المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة , والتي بدونها لا يمكن للإدارة التأكد من استعداد جميع الموظفين لتحملهم للمسؤوليات الممنوحة لهم , كون إيصال المعلومات والأفكار يتم بشكل مستمرة ما بين الموظفين وبين المديرين التنظيميين والإدارة العليا أي إنها شبكة تربط أعضاء التنظيم في الهيكل التنظيمي بهدف أحداث التغيير في المنظمة (الطار والعلوي , 2020 , 135) , إذ يعتبر المدخل الرئيس لتطبيق التمكين الوظيفي ويعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير العمل في المنظمة أمام الموظفين جميعاً , أي أنها الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف واستراتيجيات المنظمة , فضلاً عن موازنتها ومواردها وحصصها السوقية وطاقتها الإنتاجية وأسواق الأسهم والهدر وكلفة الفقدان للزبائن (عبدالحسين , 2012 , 265) , وهو العنصر الرئيس في إستراتيجية التمكين بسبب جعل الموظفين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة , فضلاً عن منحهم الإحساس بملكية المنظمة وفهمهم لأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاح المنظمة (زبيري , 2018 , 9) . ويرى الباحث ان التبادل بالمعلومات والمعرفة ما بين الموظفين يجعل حظوظ المنظمة في النجاح والمنافسة بشكل كبير خصوصاً في ظل التقنيات والتكنولوجيا الحديثة المتاحة في القطاع الصناعي.

ب-فرق العمل :

هي مجموعة من الموظفين الذين يسلكون نظام متكامل و مترابط ولديهم اهداف مشتركة , و تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق و المشاركة والدفاع عن أعضاء المجموعة , اذ يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية لأداء والقيام بالرقابة الذاتية وتطوير العمل (محمدي , 2016 , 20) , ويتكون علم الفرق من قاعدة معرفية عميقة وواسعة لكل من الأدلة النظرية والتجريبية بما في ذلك الموضوعات مثل المدخلات الهيكلية وأداء الفريق وتكوين أعضاء الفريق وتأثيرات التكنولوجيا والحالات الناشئة المهام (الياسري والحساوي , 2021 , 240) , هي مجموعة من الافراد والاعضاء يعملون كفريق واحد لتحقيق هدفاً مشتركاً يخدم تطلعات المنظمة , اي يقوم كل فرد من المجموعة بأداء رأيه امام اعضاء الفريق بما يتم اهداف المجموعة (عقون , 2017 , 29) . ويرى الباحث ان تشكيل فرق العمل في المنظمات الصناعية ضروري جداً , كونها تأخذ على عاتقها حل المشكلات وايجاد الحلول المناسبة باقصر وقت خاصة انها منحت الثقة والصلاحية من قبل الادارة العليا , وهذا يؤدي بدوره تحقيق اهداف المنظمة وتطلعاتها.

ج-تفويض الصلاحية

تعددت التعريفات الخاصة بتفويض الصلاحية في علم الإدارة , اذ عرفت بأنها العملية التي يقوم عبرها المدير بتفويض جزء من صلاحيته للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته , و تدريبهم التدريب الملائم فضلاً عن منحهم بعض الصلاحيات المناسبة لإنجاز بعض الأعمال (محمدي , 2016 , 20) , أن تفويض السلطة لا يؤدي ثماره دون وجود نظام رقابي إداري يقيم العملية ويتخذ إجراءات تصحيحية للانحرافات , كما تساعد الرقابة الإدارية المدراء على مراقبة أداء عمل المرؤوسين المفوضين بالصلاحية والسلطة ويتم ذلك فقط مع توافر الوسائل اللازمة للاتصال الشخصي بين الرئيس والمرؤوسين الممنوحة لهم تفويض السلطة لأداء المهام (الياسري والحساوي , 2021 , 239) , هناك اثار ايجابية تترتب على تفويض الصلاحية والسلطة للموظفين منها زيادة الفاعلية والكفاءة وخلق الشعور بالرضا وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والانضباط في العمل , كون التنظيم هو نظام تعاوني يهتم بحاجات الموظفين ويعمل على اشباعها عبر منحهم فرصة

المشاركة في اتخاذ القرار (هادف ومسيعد , 2020 , 47) , تعهد المسؤول بان يفوض بعض ممارسة صلاحيته الى المرؤوسين مع منحهم حرية واسعة في العمل بغية الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة (الجناعي , 2018 , 300), وهو تفويض من يعمل بالمستوى الاداري الاعلى بعض الصلاحيات لمن يعمل بالمستوى الادنى ويتيح له قدراً بسيطاً من المعلومات والدعم (نوادي , 2020 , 44). بينما يرى الباحث بأن تفويض بعض الصلاحيات للموظفين سيمنحهم الثقة والاحترام اثناء العمل ويزيد من عطاءهم في زيادة وتحسين الانتاجية.

د- الحرية والاستقلالية

تعد الاستقلالية احد عوامل نجاح المنظمات بعد منح الاستقلالية للموظفين كونها توفر درجة عالية من المرونة و الحرية في أداء الموظفين لمهامهم , مع تحملهم المسؤولية وممارسة الصلاحية واعتماد الفرد على ذاته في التخطيط وتنفيذ العمل (كرجي , 2016 , 256) , وتتضمن منح الموظفين حرية التصرف في النشاطات الخاصة والمهام المكلفين بها , اي حرية التصرف ومنح الموظفين سلطة واسعة في مجالات متعددة وإعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث فرق العمل الذاتية (الحسيني , 2009 , 5), مدى امتلاك الموظفين الرأي في جدولة عملهم وتحديد السرعة والتسلسل والطرق لانجاز المهام , أي خاصة وظيفية أساسية تمنح للموظفين الفرصة لتجربة جديدة ومجموعة مفيدة من اجراءات العمل , اذ يحفزهم حول توقعات العمل الابداعي عبر شعورهم بالاستقلالية بأكثر قدر من عملهم (جبوري وخلف , 2022 , 50). في حين يرى الباحث ان منح الموظفين الحرية والاستقلال سيمنح الموظفين القدر الاكبر في حق التصرف لمواجهة بعض المشكلات في العمل ومجابهتها بما ينسجم مع تطلعات المنظمة واهدافها المرجوة.

ثالثاً : الاداء التنظيمي

1- مفهوم الاداء التنظيمي

تفاوتت آراء الباحثين في التعبير عن مفهوم الاداء التنظيمي بين الاهتمام الضيق لتحقيق هدف محدد لجانب معين في المنظمة وبين الاطار الواسع الذي حاول استيعاب مفهوم المنظمة بوصفها مجموعه من الاهداف , وأتفق آخرون على أن الاداء التنظيمي هو الاداء الفعال التي تأتي عبر دراسة العوامل البيئية والتكنولوجيا وتحديد الفرص والتهديدات , فضلاً عن رسم الاستراتيجيات البديلة واختيار البديل الذي يضمن تحقيق افضل منفعة وأعلى مستوى في الاداء (فيزي , 2017 , 75) , اذ لابد لرئيس المنظمة ان يمتلك القدرة على تقدير ووزن عمل الموظفين في المنظمة , حول كيفية ادائهم بهدف التحسين او التعديل في البرامج بشكل دوري ومستمر عبر التقييم والتي تصف مقدار التقدم في نواحي الانشطة الذي خطط لها في المنظمة , والتشجيع المستمر لكل الموظفين بأن يقوموا بعملية التقييم الذاتي كونه يعد من الوسائل التي تؤدي الى تطوير العمل في المنظمة وجعل الاساس في عملية تحفيز المبدعين والمتفوقين ويكافئهم ليكونوا مثالا يحتذى به (النعمة , 2004 , 525), ويعتبر أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة , اذ انه أداء يقوم بكل عمل منتظم وملتزم ويكون مرتبط بمدخلات ومخرجات المنظمة, كونه له علاقة وثيقة بين الموظفين والعمل ونتائجه (Nikpour , 2017 , 66) , تعني انتماء الافراد وتعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة , بغض النظر عن القيمة المادية التي تحققت في المنظمة (عبدالحسين , 2012 , 267) , فإن الاداء التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيقها أهدافها باستخدام الموارد بطريقة كفؤة وفعالة (Abu-Jarad et al , 2010 , 28) , ويشير إلى الاداء التنظيمي هو فعل العمل نفسه الذي خطط له مسبقاً من قبل المنظمة بغية إكماله وفق الهدف الزمني المحدد , سواء كان بشكل فردي أو عبر فريق العمل (Kasyadi & Virgana , 2021 , 70), بأنه النتيجة النهائية لنشاطات ومهام المنظمة عند تحقيق الاهداف باستخدام الموارد بطريقة فعالة وكفؤة , أي انعكاس لكيفية استخدام الموارد البشرية والمادية بالصورة التي تجعلها منسجمة مع تطلعات المنظمة بعد قياس مقدار المخرجات بعد تنفيذ العمليات عن مدخلات المنظمة (Mohsen, 2019, 23), وهو العمل او النشاط الذي تقوم به المنظمة لاستخدام مواردها البشرية والمالية بكفاءة بغية تحقق اهدافها (فائق وعبد , 2017 , 137) . ومما ورد يرى الباحث ان الاداء التنظيمي يتحقق عبر كفاءة وفاعلية الموظفين في العمل بما ينسجم مع تحقيق اهداف المنظمة, أي ان زيادة الفاعلية والكفاءة للموظفين تؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي .

2- أهمية الاداء التنظيمي:

تبرز الأهمية للاداء التنظيمي عبر تحديد الموقع الحالي للمنظمة ومدى ابتعادها عن النهايات الاخيرة المرغوبة أو مدى تطابقها معها , وأن معاينة عمليات المنظمة والتعرف على الاداء مسألة مهمة لفهم كيفية عمل المنظمات , بغية تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى الاداء , فضلاً عن تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه كفؤاً وفاعلاً (علي , 2020 , 47), ويمثل الاداء التنظيمي اختباراً زمنياً للاستراتيجيات المتبعة من قبل الادارة عبر اهتمامها الكبير والمميز بالأداء ونتائجه , فضلاً عن التحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الاداء اذ كلما كان الاداء قوي كانت

حاجتها للتغيرات الجذرية اقل , اما الاداء الضعيف فهو علامة تشير الى ان الاستراتيجية المتبعة ضعيفة او التنفيذ سيء (محمد , 2015 , 176) , وتأتي أهمية الاداء التنظيمي انه مؤشر الأكثر شمولية لفاعلية المنظمة وقياس الاهداف المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف , الا ان الهدف الأكثر أهمية هو تحسين اداء الموظف الذي يساهم في نهاية المطاف في تحسين الاداء التنظيمي (فيصل, 2017 , 265) , وبراها (فيزي , 2017 , 79) الخطوة المهمة في تحديد الموقع المالي للمنظمة, اذ تكمن أهميتها بالمؤشرات الآتية:

- أ- تعبر عن فاعلية المنظمة وقدرتها على صنع النتائج المقبولة.
- ب- يحد المحور الاساس للتخمين بنجاح أو فشل المنظمة في قراراتها وخططها.
- ت- مؤشراً جوهرياً في قدرات المنظمة التي تعكس مدى النجاح الذي تحققه في استثمار الموارد البشرية والمادية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها.

3- ابعاد الاداء التنظيمي:

تعددت الاراء حول الابعاد الخاصة بالاداء التنظيمي وتصنيفها, اذ يوضح جدول (4) ابعاد الاداء التنظيمي وفق اراء مجموعة الكتاب والباحثين

جدول (4) ابعاد الاداء التنظيمي

ت	الابعاد	السنة واسم الباحث
1	الكفاءة , الفاعلية	(فيزي , 2017 , 16)
2	الاداء المالي , الاداء العملياتي, رضا الزبون , النمو والتعلم	(فائق , 2017 , 130)
3	الاداء العملياتي , النمو والتعلم , رضا الزبون	(علي , 2020 , 7)
4	الاداء المالي , اداء السوق , عائد المساهمين	(Richard et al , 2009, 722)
5	الكفاءة , الفاعلية , الجودة , الانتاجية , الابتكار	(Nikpour, 2017, 67)
6	الكفاءة , الفاعلية , التأثير , الاستمرارية , النطاق المنظمي , الملائمة والارتباط	(سعد & ناصر, 2018 , 66)
7	النمو والتعلم , الاداء العملياتي , المبادرة , معالجة الاعمال الداخلية ,	(Jonyo, 2018, 60)
8	الاهداف , المصادر , النتائج	(رؤوف , 2020 , 394)
9	الكفاءة , الفاعلية , الانتاجية	(مجيد , 2006 , 9)
10	الكفاءة , الفاعلية	(الموسوي , 2018 , 678)
11	الكفاءة , الفاعلية , رضا الزبون	(المرشد , 2019 , 180)

ويتضح مما سبق تبين بين اراء الباحثين حول الابعاد فيما اتفق الباحث مع (فيزي , 2017 , 16) اعتماد بعدي (الكفاءة والفاعلية) باعتبارهما ذات أهمية في القطاع الصناعية وتشكل عامل مهم من نجاح الموظفين وتحسين اداء المنظمة .

أ- الكفاءة

يتعلق مفهوم الكفاءة بمقدار المدخلات المستعملة في العملية الانتاجية لانتاج وحدة واحدة من المخرجات , اذ يمكن للمنظمات ان تحقق مستويات من الخدمات والمنتجات بموارد محدودة اكثر من المنظمات والذي يعرف عنها اكثر كفاءة , أي انها تهدف لتقليل مدخلات المنظمة وزيادة مخرجاتها (المرشد , 2019 , 181), ويقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف , فهي تقيس العلاقة بين النتائج المتحققة والأهداف المخطط لها من قبل المنظمة (عبد السلام , 2019 , 25), تعني الاستخدام الاقتصادي للموارد المالية والمادية مع تخفيض التكاليف الى ادنى حد ممكن , أي قدرة المنظمة على استعمال مواردها بطريقة اقتصادية وكفوءة بما يمكنها من تحقيق رضا الزبون (المجاهد والسدي , 2021 , 790), تعني تطوير مرافق الانتاج الحديثة عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقديم منتجات المنظمة وتوزيعها بالوقت المحدد وباقل تكلفة , وذلك بواسطة استعمال التقنيات الحديثة من أنظمة المعلومات وأنظمة الخزين (ابوعليم , 2014 , 35).

ويرى (مجيد , 2006 , 8) ان قياس كفاءة اداء المنظمة يعتمد على معرفة :

ب¹ المؤشرات او المعايير المباشرة , المتمثلة بكل من المقاييس الجزئية والكلية والنوعية.

ب² المؤشرات أو المعايير غير المباشرة , المتمثلة بعدم دقة البيانات عن المدخلات والمخرجات فضلاً عن عدم

دقة المقارنات وصعوبة اجراءها ما بين الاقسام والوحدات المختلفة داخل المنظمة

ويرى الباحث ان الكفاءة هي ادارة الاشياء بشكل اقتصادي بما ينسجم مع اهداف المنظمة وتطلعاتها.

ب-الفاعلية

تعد من المؤشرات المهمة للمنظمة لقياس مدى تحقيق اهدافها بما ينسجم مع البيئة الذي تعمل فيها من استعمالها للموارد المتاحة , اذ تمثل قدرة المنظمة على استثمار فرص بيئتها بغية الحصول على الموارد القيمة والنادرة بهدف تحقيق وظيفتها الاجتماعية والاقتصادية(مكطوف وحسين , 2020 , 194), بينما يقصد بالفاعلية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المخطط لها , اذ تقيس العلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة (عبدالسلام , 2019 , 25) , ويقصد بها اختيار الاهداف التي يمكن ان تكون للسياسات والامكانيات المتوفرة لدى المنظمة , أي قرتها على توفير الموارد اللازمة بغية الوصول الى تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة (مسعودي وفتح , 2021 , 139) , تعني قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستعمالها بكفاءة لتحقيق الاهداف بشكل امثل (سعد وناصر , 2018 , 94), ان الفاعلية تتلخص في تحقيق المنظمة لهدف واحد فقط الا وهو ارضاء الزبون واشباع حاجاته , كون ان بقاء المنظمة ونموها يتوقف على مدى الاهتمام بالزبون , أي كلما زاد تعلق الزبون بالمنظمة وما تقدمه من خدمات ومنتجات اليه زادت الفاعلية التنظيمية (سلطان , 2020 , 52).

ويرى الباحث ان الفاعلية تتضمن اداء الاعمال الصحيحة بما هو مطلوب انجازه لينسجم مع اهداف المنظمة , ويقع مسؤوليتها على عاتق القائد .

المبحث الرابع : الاطار العملي

التحليل الاحصائي (Statistical Analysis)

يتضمن التحليل الاحصائي لبيانات البحث التعامل مع البيانات الأولية واستخلاص النتائج التي تقدم المعلومات المطلوبة للبحث بيانات البحث (Data Research)

تضمنت بيانات البحث عدد من الاستثمارات التي تضمنت مجموعة من الاسئلة التي تخص العينة التي تم استجوابها وهي المعلومات العامة (General Information)

وهي المتغيرات الخاصة بالمعلومات العامة عن عينة البحث والفئة المستجوبة وهي

(w1) ويمثل متغير النوع الاجتماعي وتم الترميز ليكون (1) انثى و (2) ذكر

(w2) ويمثل متغير العمر يتم تسجيله مباشرة

(w3) ويمثل متغير المركز الوظيفي / المنصب وتم الترميز ليكون (1) مدير شعبة , (2) مدير وحدة , (3) موظف

(w4) ويمثل متغير المؤهل العلمي وتم الترميز ليكون (1) دبلوم تقني, (2) بكالوريوس, (3) دبلوم عالي و(4) ماجستير

(w5) ويمثل عدد سنوات الخدمة يتم تسجيله مباشرة

(w6) ويمثل عدد الدورات التدريبية المشارك فيها يتم تسجيله مباشرة

متغيرات البحث (Research Variables)

وقد تمثلت في عدد من الاسئلة التي تم طرحها على عينة البحث وتمثل ثلاث محاور اساسية وهي

المحور الاول (الادارة الالكترونية) ويمثل المتغير المستقل (x) ويتضمن اربع محاور فرعية هي (المتطلبات الادارية,

المتطلبات البشرية, المتطلبات التقنية و المتطلبات المالية). وكل محور فرعي يتضمن (5) متغيرات فرعية

والمحور الثاني (التمكين الوظيفي) ويمثل المتغير الوسيط (z) ويتضمن اربع محاور فرعية هي (المشاركة بالمعلومات,,

فرق العمل, تفويض الصلاحيات و الحرية والاستقلالية) وكل محور فرعي يتضمن (5) متغيرات فرعية

المحور الثالث (الاداء التنظيمي) ويمثل المتغير التابع (y) ويتضمن محورين هما (الكفاءة و الفاعلية) وكل محور فرعي

يتضمن (7) متغيرات فرعية

وكل متغير فرعي من المتغيرات الخاصة بالبحث تم ترميزه ليكون (1) لاتفق تماما, (2) لاتفق , (3) غير متأكد, (4) اتفق

, (5) اتفق تماما.

التحليل الاحصائي (Statistical Analysis)

لغرض اجراء التحليل الاحصائي على متغيرات البحث فقد تم ايجاد كل مماياتي :-

اولاً: الاحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

تضمن هذا الجزء ايجاد عدد من الاحصاءات الوصفية(مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي , الوسيط , المنوال)

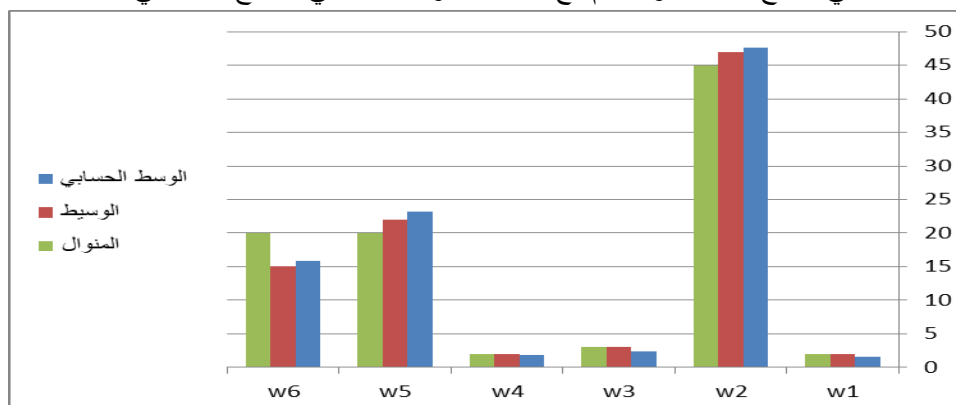
ومقاييس التشتت (التباين , الانحراف المعياري والمدى) و(القيمة الأدنى , القيمة الاعظم) و(التفطح, والتواء) لمتغيرات

المعلومات العامة وفقاً للجدول التالي

جدول رقم (5) يبين الاحصاءات الوصفية لمتغيرات المعلومات العامة لعينة البحث

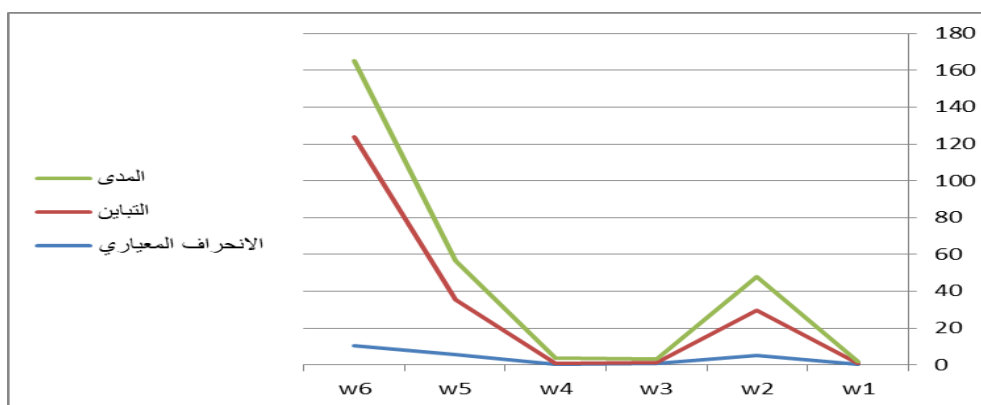
	w1	w2	w3	w4	w5	w6
الوسط الحسابي	1.6250	47.6000	2.4000	1.8250	23.1750	15.8875
الوسيط	2.0000	47.0000	3.0000	2.0000	22.0000	15.0000
المنوال	2.00	45.00	3.00	2.00	20.00	20.00
الانحراف المعياري	.48718	4.98758	.77296	.54599	5.49516	10.64739
التباين	.237	24.876	.597	.298	30.197	113.367
الالتواء	-.526	.196	-.837	.861	.232	.621
الخطا المعياري للالتواء	.269	.269	.269	.269	.269	.269
التفطح	-1.768	-1.175	-.812	5.051	-.815	-.308
الخطا المعياري للتفطح	.532	.532	.532	.532	.532	.532
المدى	1.00	18.00	2.00	3.00	21.00	41.00
القيمة الأدنى	1.00	40.00	1.00	1.00	13.00	2.00
القيمة الأعظم	2.00	58.00	3.00	4.00	34.00	43.00

ولمعرفة عينة البحث تم استخراج الاحصاءات الوصفية الخاصة بها اذ اسفرت معطيات الجدول (5) النتائج بالنسبة الى الجنس (w1) اذ كانت قيمة المنوال تساوي (2) وهذا يعني ان جنس الذكور هي اعلى من جنس الاناث في الادارة العامة لمصنع الصوفية , اما بالنسبة لفئة العمر (w2) اسفرت النتائج الخاصة بها للوسط الحسابي لفئة العمر (47) سنة لأغلب افراد العينة مما يدل ان المنظمة المبحوثة تحتاج الى رفد المزيد من الدماء الجديدة من فئة الشباب لكي يستفادوا من خبرة الموظفين الحاليين ومن ثم المحافظة على ديمومة الخبرة المكتسبة ونقلها للموظفين الجدد داخل المنظمة, وظهرت نتائج متغير المركز الوظيفي (w3) بالنسبة الى المنوال (3) وهي فئة الموظفين المستهدفة وكانت الاستجابات عالية قياساً بفئات المراكز الوظيفية الاخرى , بينما تمثلت (w4) والذي تمثل متغير المؤهل العلمي والذي اسفرت نتائجه بالنسبة الى الوسيط (2) مما يدل ان اغلب الموظفين من حملة البكالوريوس وهذا يدل ان الثقافة جيدة جداً لدى اغلب افراد العينة وينسجم مع متغيرات البحث كونها تتطلب ذلك , اما سنوات الخدمة (w5) اسفرت نتائجها بالنسبة الى الوسيط ان غالبية المستجيبين لا تتجاوز خدمتهم الوظيفية عن (22) سنة وهذا يدل على امتلاكهم الخبرة الكافية في ادارة متغيرات البحث في المصنع , اما عدد الدورات التدريبية المشاركين فيها (w6) بالنسبة الى المنوال كانت جيدة قياساً بعدد سنوات الخدمة والعمر وهذا يتطلب جهد اخر من ادارة المصنع بتكثيف الدورات التدريبية لانها تصب في صالح المنظمة وتنسجم مع تطلعاتها كونها تعمل في القطاع الصناعي.



شكل رقم (2) يمثل الاشرطة البيانية لمقاييس النزعه المركزيه للمتغيرات الستة

ويتضح من الشكل (3) ان التباين كلما كان اقرب الى الصفر كلما دل على تجانس المتغير وهذا ينطبق على (w1) النوع الاجتماعي و (w3) المركز الوظيفي و (w4) المؤهل العلمي , اما (w2) العمر و (w5) سنوات الخدمة و (w6) الدورات التدريبية تدل على عدم تجانسها لابتعادها عن الصفر .
 في حين المدى كلما كان قليل دل على وجود تجانس والعكس صحيح , وهذا ينطبق على (w1) النوع الاجتماعي و (w3) المركز الوظيفي و (w4) المؤهل العلمي بوجود تجانس في المتغيرات , اما (w2) العمر و (w5) سنوات الخدمة و (w6) الدورات التدريبية تدل على عدم وجود تجانس في المتغيرات .



شكل رقم (3) يمثل الخط البياني لمقاييس التشتت للمتغيرات الستة

ثانياً : تحليل متغيرات البحث (Analysis the Research of Search)

لغرض تحليل كل من المتغير المستقل, المتغير الوسيط و المتغير التابع الخاصه بالبحث والتي كل منها يتكون من عدد من المحاور الفرعية يمكن الحصول عليها من خلال الصيغة التالية :-

$$x_i = \frac{\sum_{j=1}^5 x_{ij}}{5} \quad \dots (1)$$

$$i = 1, 2, \dots, 4$$

$$z_i = \frac{\sum_{j=1}^5 z_{ij}}{5} \quad \dots (2)$$

$$i = 1, 2, \dots, 4$$

$$y_i = \frac{\sum_{j=1}^7 y_{ij}}{7} \quad \dots (3)$$

$$i = 1, 2$$

ويمكن تحليل متغيرات البحث كالآتي

1- تحليل الارتباط (correlation coefficient)

يمكن تحليل الارتباط والاجابة عن قبول او رفض فرضية العدم والفرضية البديلة التالية :-

$$H_0 : r_{ij} = 0$$

$$H_1 : r_{ij} \neq 0$$

ويمكن قبول او رفض فرضية العدم السابقة ليكون معامل الارتباط قوي او ضعيف من خلال حساب مصفوفة معاملات الارتباطات وكالاتي

جدول (6) يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات الممثلة لمحاور البحث

	y1	y2	x1	x2	x3	x4	z1	z2	z3	z4
Pearson Correlation	1	.808*	.682*	.752**	.727**	.604*	.706*	.717*	.044	.244*
1 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.702	.029
N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

y	Pearson Correlation	.808**	1	.589*	.748**	.699**	.587*	.660*	.691*	-.002	.214
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.988	.057
x	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Pearson Correlation	.682**	.589*	1	.764**	.704**	.629*	.747*	.753*	.031	.091
1	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.782	.421
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x	Pearson Correlation	.752**	.748*	.764*	1	.768**	.815*	.869*	.873*	-.061	.056
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.589	.622
2	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Pearson Correlation	.727**	.699*	.704*	.768**	1	.622*	.829*	.793*	-.129	.161
x	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.253	.154
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
3	Pearson Correlation	.604**	.587*	.629*	.815**	.622**	1	.856*	.869*	-.113	.014
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.318	.905
x	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Pearson Correlation	.706**	.660*	.747*	.869**	.829**	.856*	1	.930*	-.123	.114
z	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.277	.315
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
1	Pearson Correlation	.717**	.691*	.753*	.873**	.793**	.869*	.930*	1	.096	.087
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.397	.444
z	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	Pearson Correlation	.044	-.002	.031	-.061	-.129	-.113	-.123	-.096	1	.381**
3	Sig. (2-tailed)	.702	.988	.782	.589	.253	.318	.277	.397		.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
z	Pearson Correlation	.244	.214	.091	.056	.161	.014	.114	.087	.381*	1
	Sig. (2-tailed)	.029	.057	.421	.622	.154	.905	.315	.444	.000	

N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

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

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

من ملاحظة مصفوفة معاملات انحدار بيرسون لمتغيرات البحث وفقا للمحاور الثلاث يتبين بان هنالك علاقات قوية طردية بين بعض المتغيرات كما في العلاقة بين المتغيرين (y1) و (x3) والتي اعطت مستوى معنوية (sig=0.000) ومعنى ذلك رفض فرضية العدم وان الارتباط قوي وطردي .
كما ان هنالك بعض العلاقات الطردية الضعيفة كما في العلاقة بين (y1) و (z3) والتي اعطت مستوى معنوية (0.702) والتي هي اكبر من (0.05).
كما ان هنالك علاقات عكسية اظهرت الاشاره السالبة كما في العلاقة بين (y2) و (z3).
وللحصول على مصفوفة العلاقات الكلية بين المحاور الثلاث تم الاعتماد على ايجاد المتغيرات الرئيسية للمحاور الثلاث وكالاتي :-

$$x = \frac{\sum_{i=1}^4 x_i}{4}, z = \frac{\sum_{i=1}^4 z_i}{4}, y = \frac{\sum_{i=1}^2 y_i}{2}$$

والجدول (7) يبين مصفوفة معاملات الارتباط الكلية بين المحاور الرئيسية الثلاث

الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط الكلية بين متغيرات البحث

		x	z	Y
x	Pearson Correlation	1	.777**	.798**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	80	80	80
z	Pearson Correlation	.777**	1	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	80	80	80
y	Pearson Correlation	.798**	.704**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	80	80	80

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

من ملاحظة الجدول السابق يتبين لنا ان هنالك علاقة قوية طردية ذات دلالة احصائية بمعنوية عالية بين (y) و (x) و (z) وهذا معناه ان هنالك علاقة طردية قوية بين (الادارة الالكترونية و التمكين الوظيفي والاداء الوظيفي)

2- اختبارات الفروق (Deference tests)

لغرض معرفة متوسط الاجابات بين المحاور الثلاث الرئيسية تم حساب الاوساط الحسابية للمتغيرات الثلاث الممثلة للمحاور الرئيسية وهم على التوالي (x,y,z) ويتضمن اختبار الفروق الاجابة عن الفرضيات الرئيسية التالية

$$H_0 : \bar{y} = \bar{x}, \bar{y} = \bar{z}, \bar{x} = \bar{z}$$

$$H_1 : \bar{y} \neq \bar{x}, \bar{y} \neq \bar{z}, \bar{x} \neq \bar{z}$$

ولغرض الاجابة عن قبول او ارفض فرضية العدم السابقة تم الاعتماد على اختبار (pared sample T-test) والذي يقوم على اختبار ازواج الاوساط الحسابية للمحاور الثلاث واختبار مدى تحقق وجود فروق ذات دلالة احصائية قوية بين الاوساط الحسابية العائدة لها
وظهرت النتائج وفقا للاتي :

الجدول (8) احصائيات العينة المقترنة

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair y	3.9000	80	.34200	.03824
1 x	3.9500	80	.42672	.04771

Pair y	3.9000	80	.34200	.03824
2 z	3.8695	80	.34724	.03882
Pair z	3.8695	80	.34724	.03882
3 x	3.9500	80	.42672	.04771

ومن ملاحظة الجدول السابق تبين لنا ان متوسط الاجابات (Mean) للمحور الاول (الادارة الالكترونية) اظهر قيمة تعادل (4) تقريبا والتي تعني موافقه على ماورد من متغيرات فرضية ضمن هذا المحور
 متوسط الاجابات (Mean) للمحور الثاني (التمكين الوظيفي) اظهر قيمة تعادل (4) تقريبا والتي تعني موافقه على ماورد من متغيرات فرضية ضمن هذا المحور
 متوسط الاجابات (Mean) للمحور الثالث (الاداء التنظيمي) اظهر قيمة تعادل (4) تقريبا والتي تعني موافقه على ماورد من متغيرات فرضية ضمن هذا المحور
 كذلك فان الانحراف المعياري (Std. Deviation) اظهر قيم اقرب الى الصفر والتي تعني وجود تجانس في الاجابات حول ماورد للمتغيرات الممثلة للمحاور وعدم وجود تشتت في الاجابات , كما ان الخطا المعياري للمتوسط (Std. Error Mean) اظهر قيم هي الاقرب للصفر المطلق ومعنى ذلك ان قيمة الوسط الحسابي الممثلة للاجابات للمحاور الثلاث امتلكت اخطاء معيارية .

اما العلاقات بين ازواج المتوسطات المحاور الثلاث الرئيسية فقد ظهرت كالآتي
الجدول (9) ارتباطات العينة المقترنة

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 y & x	80	.798	.000
Pair 2 y & z	80	.704	.000
Pair 3 z & x	80	.777	.000

ومن الجدول السابق نلاحظ ان العلاقات بين ازواج المتوسطات الممثلة للمحاور الثلاث الرئيسية كانت قوية وطردية واما مستوى المعنوية العائد لها (sig=0.000) اظهر قيمة ترفض فرضية العدم اي ان الارتباطات لازواج المتوسطات لاتساوي صفر .
 كما ان الاجابة عن الاختبار فيما اذا كانت هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الاجابات للمحاور الثلاث الرئيسية فقد ظهرت النتائج كالآتي

الجدول (10) اختبار العينات المقترنة

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 y - x	-.0500	.25718	.02875	-.10723	.00723	-1.74	79	.086
Pair 2 y - z	.0305	.26504	.02963	-.02845	.08952	1.03	79	.306
Pair 3 z - x	-.0805	.26907	.03008	-.14041	-.02066	-2.68	79	.009

ان الجدول السابق اظهر قبول فرضية العدم لكل من الفرق بين متوسطات (y,x) وكذلك (y,z) اي لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الاجابات لكل من (الادارة الالكترونية والاداء التنظيمي) و(التمكين الوظيفي و الاداء التنظيمي) حيث ان

مستوى المعنوية لهما بلغ (0.086) و(0.306) , كذلك اظهر الجدول رفض فرضية العدم للفرق بين متوسطي الاجابات لكل من (z,x) اي توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الاجابات لكل من (الادارة الالكترونية و التمكين الوظيفي) حيث ان مستوى المعنوية (0.009)

3- تحليل الانحدار (Regression Analysis)

يتضمن تحليل الانحدار بناء نموذجين احدهما يمثل التأثير المباشر والاخر يمثل التأثير غير المباشر
أ- يكون النموذج الاول وفقا للاتي الذي يمثل التأثير غير المباشر

$$y = a_0 + a_1x + e$$

وان الفرضيات الخاصة به تكون

$$H_0 : a_0, a_1 = 0$$

$$H_0 : a_0, a_1 \neq 0$$

وعند التقدير لمعاملات النموذج ظهرت لدينا النتائج التالية

الجدول (11) تقدير معاملات النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 ^a	.637	.632	.20743

a. Predictors: (Constant), x

والجدول السابق اظهر ان هنالك تأثير يعادل (0.798) للادارة الالكترونية في الاداء التنظيمي وان جدول تحليل التباين للنموذج السابق كما في الجدول التالي

الجدول (12) تحليل التباين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.884	1	5.884	136.750	.000 ^b
	Residual	3.356	78	.043		
	Total	9.240	79			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x						

من الجدول السابق يتبين لنا ان مستوى المعنوية بلغ (sig=0.000) وهذا يظهر ان النموذج جيد وصالح للتقدير والتنبؤ كما ان فرضية العدم تم رفضها , وان مقدرات معاملات النموذج كانت

الجدول (13) مقدرات معاملات النموذج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.374	.217		6.323	.000
	X	.640	.055	.798	11.694	.000

a. Dependent Variable: y

من الجدول السابق يتبين لنا ان مستويات المعنوية (sig) اعطت رفض لفرضية العدم وبالتالي فان النموذج المعتمد للتنبؤ بقيمة (الاداء التنظيمي عند توفر الادارة الالكترونية) يصبح

$$\hat{y} = 1.374 + 0.640x$$

ب- يكون النموذج الثاني وفقا للاتي الذي يمثل التأثير المباشر

$$y = a_0 + a_1z + e$$

وان الفرضيات الخاصة به تكون

$$H_0 : b_0, b_1 = 0$$

$$H_0 : b_0, b_1 \neq 0$$

وعند التقدير لمعاملات النموذج ظهرت لدينا النتائج التالية

الجدول (14) تقدير معاملات النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.704 ^a	.496	.490	.24432

a. Predictors: (Constant), z

والجدول السابق اظهر ان هنالك تأثير يعادل (0.704) للتمكين الوظيفي في الاداء التنظيمي وان جدول تحليل التباين للنموذج السابق كما في الجدول التالي

الجدول (15) تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.584	1	4.584	76.793	.000 ^b
Residual	4.656	78	.060		
Total	9.240	79			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), z

من الجدول السابق يتبين لنا ان مستوى المعنوية بلغ (sig=0.000) وهذا يظهر ان النموذج جيد وصالح للتقدير والتنبؤ كما ان فرضية العدم تم رفضها , وان مقدرات معاملات النموذج كانت

الجدول (16) مقدرات معاملات النموذج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.216	.308		3.953	.000
	z	.694	.079	.704	8.763	.000

a. Dependent Variable: y

من الجدول السابق يتبين لنا ان مستويات المعنوية (sig) اعطت رفض لفرضية العدم وبالتالي فان النموذج المعتمد للتنبؤ بقيمة (الاداء التنظيمي عند توفر التمكين الوظيفي) يصبح

$$\hat{y} = 1.216 + 0.694x$$

ج- يكون النموذج الكلي للتأثيرين المباشر وغير المباشر وفقا للاتي

$$y = c_0 + c_1x + c_2z + e$$

وان الفرضيات الخاصة به تكون

$$H_0 : c_0, c_1, c_2 = 0$$

$$H_0 : c_0, c_1, c_2 \neq 0$$

وعند التقدير لمعاملات النموذج ظهرت لدينا النتائج التالية

الجدول (17) تقدير معاملات النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1				

1	.809 ^a	.655	.646	.20355
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), z, x

اظهر الجدول ان التأثيرين المباشر وغير المباشر (للادارة الالكترونية والتمكين الوظيفي) في الاداء الوظيفي بلغ (0.809) وان جدول تحليل التباين للنموذج السابق كما في الجدول التالي

الجدول (18) تحليل التباين

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.050	2	3.025	73.004	.000 ^b
	Residual	3.190	77	.041		
	Total	9.240	79			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), z, x

من الجدول السابق يتبين لنا ان مستوى المعنوية بلغ (sig=0.000) وهذا يظهر ان النموذج جيد وصالح للتقدير والتنبؤ كما ان فرضية العدم تم رفضها , وان مقدرات معاملات النموذج كانت

الجدول (19) تقدير معاملات النموذج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.086	.257		4.225	.000
	x	.507	.085	.633	5.948	.000
	z	.210	.105	.213	2.000	.049

a. Dependent Variable: y

من الجدول السابق يتبين لنا ان مستويات المعنوية (sig) اعطت رفض لفرضية العدم وبالتالي فان النموذج المعتمد للتنبؤ بقيمة (الاداء التنظيمي عند توفر التمكين الوظيفي) يصبح

$$\hat{y} = 1.086 + 0.507x + 0.21y$$

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- 1- يتضح ان اغلب الموظفين في الادارة العامة / مصنع الصوفية بأنهم من حملة شهادة البكالوريوس واعمارهم تتجاوز (40) عام مما يدل على كسبهم الخبرة الجيدة عبر سنوات الخدمة الذي قضاها في المصنع مع انخفاض عدد الموظفين من فئة الشباب , وهذا يعزز من قدرة ادارة المصنع على احداث التغيير الاداري والانتقال من التقليدي الى الالكتروني لتصل الى مستوى المنظمات المتعلمة والرائدة في الادارة.
- 2- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ما بين المتغيرات الثلاثة (الادارة الالكترونية و التمكين الوظيفي والاداء الوظيفي) وبمستوى معنوية عالية .
- 3- هناك فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط الاجابات لكل من (الادارة الالكترونية و التمكين الوظيفي) اذ ان مستوى المعنوية بلغ (0.009) , مما يدل على عزم واهتمام ادارة المنظمة بتطبيق الادارة الالكترونية عبر تمكين الموظفين ومنحهم الحرية والاستقلالية وتشكيل فرق العمل.
- 4- يتضح بان المنظمة المبحوثة تمتلك المتطلبات البشرية والتقنية والمالية والادارية , مما يدل على حاجة المنظمة بتطبيق الادارة الالكترونية لتحقيق الاهداف المرجوة.
- 5- وجود تأثير معنوي غير مباشر للإدارة الالكترونية في الاداء التنظيمي وهذا ما اثبتتها الفرضية الاولى في الجانب العملي, على مما يدل على وجود علاقة سببية اي ان الاعتماد على الادارة الالكترونية سينعكس بالتأثير على تحسين الاداء التنظيمي.

6- وجود تأثير معنوي مباشر للتمكين الوظيفي في الاداء التنظيمي وهذا ما اثبتتها الفرضية الثانية في الجانب العملي, وهذا يدل ان عدم اهتمام الادارة العليا بالتمكين الوظيفي ومنح الموظفين الحرية وتبادل المعلومات سينعكس سلباً على الاداء التنظيمي ويجعلها عاجزة وغير قادرة على مجابهة التهديدات والتحديات في بيئة الصناعة.

7- وجود تأثير معنوي غير مباشر ذات دلالة معنوية للإدارة الالكترونية في الاداء التنظيمي عبر التمكين الوظيفي وهذا ما اثبتتها الفرضية الثالثة في الجانب العملي , وهذا يتضح ان اهتمام الادارة العليا بتطبيق الادارة الالكترونية سيمكنها من زيادة تحسين ادائها التنظيمي ويعزز من كفاءة وفاعلية الموظفين عبر تفويضهم الصلاحية ومشاركة المعلومات في العمل.

ثانياً: التوصيات

- 1- ينبغي على الادارة العليا تكثيف الدورات التدريبية والتطويرية للموظفين , فضلاً عن تنمية قدراتهم بشكل يسهل من مواكبة التطور التقني والتكنولوجي في الادارة الحديثة واحداث النقلة النوعية من التقليدية الى الالكترونية , مع رفد المصنع بدماء جديدة من اجل الديمومة والمحافظة على الخبرة والمعرفة في العمل عبر نقلها من الموظفين الحاليين الى الموظفين الجدد .
- 2- على الادارة السعي المستمر بتطبيق الادارة الالكترونية مستثمرين توافر المتطلبات البشرية والتقنية والمالية والادارية بهدف الاعتماد عليها في عقد الاجتماعات والمخاطبات والارشفة , والذي يختصر عامل الوقت والجهد مما يعزز من كفاءة وفاعلية الموظفين وهذا ينعكس بالايجاب على اداء المنظمة .
- 3- زيادة اهتمام ادارة المصنع بابعاد التمكين الوظيفي (المشاركة بالمعلومات , فرق العمل , تفويض الصلاحية , الحرية والاستقلالية) لما لها من اهمية كبيرة لتشجيع الموظفين وتحملهم المسؤولية في اثناء العمل وهذا يعزز من زيادة تحسين الاداء .
- 4- الاهتمام بالتمكين الوظيفي لما تمتلك من ابعاد مؤثرة تعزز من قدرة تطبيق الادارة الالكترونية , عبر منحهم الثقة والاحترام وشعورهم بالمسؤولية والتعامل مع المشكلات الذي تواجههم مباشرة دون اتباع الخطوات التقليدية والبيروقراطية في اتخاذ القرار .
- 5- من الضروري ان تبدي الادارة العليا اهتماماً كبيراً بكفاءة وفاعلية الموظفين عبر تقديم الدعم لهم وتشجيعهم بمكافأة مالية ومعنوية فضلاً عن تقليل العبء عنهم في العمل, من اجل زيادة او المحافظة على الاداء التنظيمي بما ينسجم مع تطلعات المنظمة واهدافها في بيئة الصناعة.
- 6- ينبغي ترسيخ ثقافة المشاركة الجماعية بالعمل عبر الفريق الواحد لتبني الافكار والابتكارات والابداع ومنحهم الصلاحية والحرية لتعزيز فكرة التمكين الوظيفي في المصنع.
- 7- تعزيز الوعي ونشر ثقافة تطبيق الادارة الالكترونية لما لها من دور كبير في تقليص الروتين والجهد على الموظف عبر اقامة شبكات اتصال ومعلومات تربط ادارة المعامل بها فضلاً عن الشعب والوحدات الادارية للاستفادة منها في المخاطبات والارشفة الالكترونية.

المصادر:

المصادر باللغة العربية

- 1- احمد , منافع عبدالمطلب & سريح , فائز هليل , ابراهيم , خليل حاتم (2019) , دور الادارة الالكترونية في تعزيز الشفافية الادارية : دراسة ميدانية على مجموعة من كليات جامعة الانبار, مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية , المجلد (15), العدد (46).
- 2- الخصاونه , عاكف لطفي, (2017), أثر عدم تطبيق عدالة التمكين الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية على أداء المرأة العاملة, مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية , 23 (100) .
- 3- المرشد , محمد نصار, (2019), علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية, مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (4) 27 .
- 4- الموسوي , صبا طالب وهاب. (2018). دور التسويق في تحسين الأداء المنظمي للمستشفيات الأهلية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعية. (47).
- 5- الدوري , زكريا مطلق, (2018), أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال دراسة ميدانية علي عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية, المجلد. (2) العدد (1).
- 6- الياسري , اكرم محسن مهدي & الحسنوي , غازي عبد زيد كريم, (2021), دور الذكاء الثقافي في تعزيز التمكين الوظيفي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة , مجلة إدارة واقتصاد الكلية للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية , 13 (3).
- 7- الحسيني , بشرى عباس , (2009), اثر تمكين العاملين في التعلم التنظيمي الدراسة التطبيقية في كليات الصيدلة في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد. (75).
- 8- العقابي ,ناصر عويد عطية & الربيعي, دخلود هادي عبود, (2018), تحليل متطلبات الادارة الالكترونية ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية, مجلة دراسات محاسبية ومالية (45) 13.

- 9- الجميلي ,احمد محمد جاسم, (2018), "إمكانية التحكم الإلكترونية في إدارة التأمين" دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية, مجلة الكلية الجامعية بمدينة العالم ، 10 (2) ، 235-251.
- 10- الدعيس , عبد الكريم سعيد عبده قاسم & محسن, ناصر سعيد علي, (2018), متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية , من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين العدد(8).
- 11- البدران , عروة رشيد علي & محسن, عبدالرضا ناصر (2014) , واقع الادارة الالكترونية في المنظمات الخدمية وامكانية تطبيقها دراسة حالة في مديرية بلدية البصرة , مجلة العلوم الاقتصادية, المجلد (10), العدد (37).
- 12- العطار, فؤاد حمودي & العلي , سيف ميثم عبد(2020) , تمكين الموارد البشرية وتأثيره في تعزيز مخرجات العمل : بحث تحليل لأراء عينة من موظفي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء , المجلة العاقية للعلوم الادارية , المجلد (16) , العدد (66).
- 13- النعمة , وليد خالد همام (2004) , الاداء التنظيمي للمنظمات الرياضية في محافظة نينوى , مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية , المجلد (11) , العدد (2).
- 14- القاضي , نعيم سلامة (2018), أثر استراتيجيات تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية, المجلد (38), العدد(1).
- 15- الجناعي , نوري عبدالودود & علي, عمرو محمد صالح (2018), العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين : دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة - صنعاء, مجلة الدنانير, 1 (12).
- 16- العنزي ,قاسم & عبد الله , حيدر (2021), العلاقة بين اللامركزية الادارية وتمكين الموظفين .مجلة مركز دراسات الكوفة , (60) 1 .
- 17- المجاهد , امال محمد على & السدعي , قايد عبد الله عبد الرحمن (2021), أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية, المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية , المجلد (12), العدد(3) .
- 18- العاجز , ايهاب فاروق مصباح, (2011), دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم- محافظات غزة, رسالة ماجستير في ادارة الاعمال , كلية التجارة / الجامعة الاسلامية, غزة.
- 19- الزوبعي , مجيد حميد عبدالله, (2010), اثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل (دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب) , رسالة ماجستير في اداة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد, بغداد.
- 20- السيلوي , مهن عباس حسين (2020), تأثير الادارة الالكترونية في تحقيق الريادة الاستراتيجية , دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بلديات محافظة كربلاء , الدبلوم العالي(المعادل للماجستير) في ادارة البلديات, كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد, بغداد.
- 21- بركاني, مريم & قنيفة , نور, (2018), دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة دراسة ميدانية ببلدية ام البواقي , مذكرة لنيل الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية , كلية العلوم الاجتماعية والانسانية / جامعة العربي مهدي ام البواقي, الجزائر.
- 22- تايه ,صفاء (2019), دور الادارة الالكترونية في تحسين كفاءة اداء النظام المصرفي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية, مجلة اداب الكوفة , المجلد(40), العدد(1).
- 23- ابو عليم, طالب محمد (2014), اثر التمكين الاداري في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال , كلية الاعمال , جامعة الشرق الاوسط .
- 24- بنيان , رشا جبار , (2021), تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات السياحي (دراسة استطلاعية لعينة من شركات السياحة والسفر في بغداد) , رسالة ماجستير في العلوم السياحية, كلية العلوم السياحية / الجامعة المستنصرية, بغداد.
- 25- بوزيدي ,شمس الدين, (2017), دور التدوير الوظيفي في العاملين , أطروحة دكتوراه , كلية العلوم الانسانية والاجتماعية / جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, الجزائر.
- 26- حمادوش , عبد السلام & بغول , زهير, (2019), المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخالايا الجوارية للتضامن , أطروحة دكتوراه في علم النفس / علم النفس التنظيم والعمل , كلية العلوم الانسانية والاجتماعية – جامعة محمد لمين دباغين, الجزائر.
- 27- خوالدة, محمد فلاح علي, (2015), واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم , مجلة دراسات: علوم تربوية , 42 (3).
- 28- جبوري , ندى اسماعيل , وخلف , دعاء عبدالكريم , (2022), أثر القدرات المعرفية في تمكين الموظفين البحث التحليلي في هيئة الأشخاص ذوي الإعاقة وذوي الاحتياجات الخاصة في العراق, مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية. (67) .

- 29- جواد ,حسين جعفر & عبداللطيف , ولاء اسماعيل , (2020), انعكاس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على ضغوط العمل بحث ميداني في مديرية بلدية الحلة , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (16) العدد (51).
- 30- رؤوف , محمد عماد(2021) , تأثير الثقافة التنظيمية في الاداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية (الجامعة التكنولوجية انموذجاً), المجلد 27 العدد (125) , ص 390-402 .
- 31- ربابعة , العايب & وهيبه, بوعصيدة , (2020), الخارجية الالكترونية وخدمة المرفق العام اطروحة دكتوراه في الحقوق والعلوم الاساسية , كلية الحقوق والعلوم السياسية /جامعة محمد بوضياف- المسيلة,الجزائر.
- 32- زبيري , فاطمة الزهراء (2018) , دور التمكين الوظيفي في تعزيز القرارات الادارية , دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي المسيلة , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع , كلية العلوم الاجتماعية والانسانية , جامعة محمد بوضياف .
- 33- نوادي , كوثر (2020), إدارة الصراع وعلاقته بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية في دراسة ميدانية لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة, مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس , في تنظيم وعمل وتيسير الموارد البشرية , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ,جامعة محمد بوضياف المسيلة,الجزائر.
- 34- خليل , زينب مصطفى (2014) , قياس مدى تأهيل الموارد البشرية للنهوض بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ,رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد , بغداد.
- 35- سعد ,علي موات & ناصر, محمد جاسم, (2018),علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء المنظمي (بحث تطبيقي في وزارة الدفاع / مكتب المفتش العام), مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية , 24 (109) , 118-118.
- 36- سلطاني, عمار (2021), تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالأداء التنظيمي : دراسة ميدانية بمديرية البناء والتعمير . ام البواقي, مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل, كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية , جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي,الجزائر .
- 37- عبدالحسين , باسم, (2012), دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للسدود والإنشاءات , مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية , (31).
- 38- عقون , سمية (2017) , اثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار دراسة حالة تعاقدية الحبوب والبقول ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية , جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي,الجزائر .
- 39- عبدالسلام , برياش (2019), اثر العمليات الادارية الاسلامية على الاداء التنظيمي : دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي رغيص – ام البواقي , مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في ادارة الاعمال , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي,الجزائر .
- 40- علي , محمد حاتم (2020), الأداء التنظيمي للمركز الوطني لاستشارات الهندسية في ظل تبني الإدارة الإلكترونية – دراسة حالة, دبلوم عالي في الادارة المحلية , كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد, بغداد. ملف مربعات
- 41- عبودي , صفاء إدريس & يحيى ,رغد محمد, (2018), الإدارة الالكترونية مدخلًا للفاعل الاجتماعي دراسة تحليلية في كلية طب نينوى, مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصاد المجلد (2) العدد (42).
- 42- عطير ربيع شفيق لطفي, (2017), درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الخاصة في الضفة الغربية , مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية , العدد (6).
- 43- غنام , امرة & كواشي , مراد (2017), أثر القيادة التحولية على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية –Cabam عين مليلة , مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير ,تخصص في إدارة أعمال , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة العربي بن مهيدي – ام البواقي,الجزائر .
- 44- فائق , تلا عاصم &عبد, عذراء محسن, (2018), انعكاس عملية التغيير على تعزيز الاداء التنظيمي (بحث تحليلي), مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , المجلد (24) , العدد (103) .
- 45- فخري , نور حسين (2019), ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين بحث تطبيقي, مجلة الاقتصاد وعلوم الادارة , المجلد (25), العدد(111).
- 46- فيصل , منى زاحم (2017),القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد (95) , المجلد (23).
- 47- فيزي , نبراس حسين (2017) , محفظة قدرات الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء التنظيمي : بحث استطلاعي في امانة بغداد (دائرة التصاميم) , دبلوم عالي (المعادل للماجستير) في ادارة البلديات , كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد , بغداد.
- 48- كرجي , سحر احمد , (2016), الذكاء الناجح وتأثيره في التمكين الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في دائرة بلدية الشعب , مجلة كلية الرافيدين الجامعة للعلوم(39).

- 49- مجيد , سمية عباس. (2006). التقنية وعلاقتها برفع مستويات الاداء التنظيمي دراسة تحليلية في احد المصارف , مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية (13).
- 50- موسي , عبد الناصر & قريشي , محمد, (2011), مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة- بسكرة- الجزائر 87-100, 9(1).
- 51- محمد, نوال يونس & حمودات , حارث احمد , (2013), نظام الحجز الإلكتروني مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية : نموذج مقترح في الخطوط الجوية العراقية / محافظة نينوى , مجلة كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة , مجلد (6) , العدد(11).
- 52- منصور , ابراهيم جبار (2021), دور الادارة الالكترونية في معالجة ظاهرة التسبب الاداري دراسة مقارنة , مجلة ميسان للدراسات القانونية المقارنة المجلد (1) , العدد (5).
- 53- مكطوف , هنادي صكر, & حسين , اشواق علي (2020), تقييم الاداء المنظمي مديرية ماء ميسان-دراسة حالة, مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية , 26 (120).
- 54- محمد , بشرى عباس (2015), تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية, 21 (81) , 167-167.
- 55- مسعودي , ارام حنا & فتاح , سحر جلال (2021) ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المنظمي. جامعة جيهان - مجلة اربيل للعلوم الانسانية والاجتماعية , 5 (2) , 135-154.
- 56- هشام , فريجة محمد (2016), ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الالكترونية , مجلة الاقتصادي الخليجي , العدد (28).
- 57- محمدي , عمر جهاد عبدالرحيم(2016), أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة السياحة الأردنية, دراسة حالة , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الشرق الأوسط , عمان.
- 58- ميلود , شريف,(2019), دور الادارة الالكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي , اطروحة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية , كلية الحقوق والعلوم السياسية /جامعة محمد بوضياف- المسيلة,الجزائر.
- 59- هاشم , ميثم جلوب , (2020), تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في تمكين العاملين (بحث استطلاعي في معهد التدريب النفطي البصرة / فرع ميسان) , دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي , كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد, بغداد.
- 60- هادف , زينب & مسعود , الهام (2020), تمكين العاملين والولاء التنظيمي , دراسة ميدانية ببلدية جيجل , مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع , كلية العلوم الانسانية والاجتماعية, جامعة محمد الصديق بن يحيى,الجزائر .
- 61- موسي , عبد الناصر & قريشي , محمد, (2011), مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة-الجزائر, مراجعة البحث , 9 (1) , 87-100.
- 62- المصادر الاجنبية

1. Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International journal of business and social science*, 1(3). 4م
2. Haleg, R. A. (2021). The Role of Electronic Management in Achieving Strategic Success: a Field Study at the Directorate of Education in Baghdad. *Journal of Administration and Economics*, (129).
3. Jonyo, B. O., Ouma, C., & Mosoti, Z. (2018). Human Capital Development as a Requisite for Organizational Performance within Private Universities in Kenya. *European Journal of Educational Sciences*, 5(2), 57-74
4. Kasyadi, S., & Virgana, V. (2021). A Path Analysis of Diagnosis of Employee Job Performance: Implications of the Education Office. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 15(1), 70-77.
5. Mohsen, S. Z. (2019). Human Resource Management Strategies and Their Reflection in Enhancing Organizational Performance. *al esraa univerity college journal*, 1(2). 61م
6. Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
7. Waswas, D., & Jwaifell, M. (2019). The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University. *World Journal of Education*, 9(3), 53-66.
8. Ridha, R. A., & Abdulrahman, O. T. (2018). The Possibility of Applying Electronic Management at Cihan University. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 775-787.
9. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.

