



## القيادة الإلكترونية وتأثيرها في أداء مدراء وموظفي أقسام جامعة بغداد

(بحث تحليلي)

### Electronic Leadership and its impact on Managers' and Employees' Performance at University of Baghdad (Analatical Research)

م.م. رشا فالح مصطفى ٢

ماجستير في الإدارة الصناعية

جامعة بغداد - قسم الموارد البشرية

[rasha.f@uobaghdad.edu.iq](mailto:rasha.f@uobaghdad.edu.iq)

م.م. حيدر فاضل كاظم

ماجستير في الإدارة العامة

جامعة بغداد - قسم الموارد البشرية

[hader@uobaghdad.edu.iq](mailto:hader@uobaghdad.edu.iq)

م.م. علاء الدين برع جواد 3

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

[Alaulddin.jawad@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:Alaulddin.jawad@coadec.uobaghdad.edu.iq)

#### المستخلص

يهدف البحث إلى تقديم إطار مفاهيمي حول أهمية القيادة الإلكترونية كأداة لإدارة الوقت في الفكر الإداري الحديث، والعوامل التي تساعد على نجاحها، والخطوات الواجب اتباعها بغية تطبيقها في الدوائر الحكومية للوصول إلى الأهداف المنشودة و المتطلبات الواجب توفرها لغرض انجاح عملية التطبيق، فضلاً عن تقديم إطار نظري تحليلي لتوضيح الكيفية التي سيتم بها بيان أثر عوامل النجاح في تحسين وتنمية أداء مدراء وموظفي أقسام جامعة بغداد، وإمكانية التطبيق الفعلي لها. شملت عينة البحث (١٢٠) مشارك ومشاركة تم اختيارهم بصورة عشوائية من بين مدراء أقسام وشعب ووحدات وموظفي أقسام مختلفة في رئاسة جامعة بغداد. أظهرت النتائج أنّ هنالك علاقة وثيقة بين تطبيق أدوات القيادة الإلكترونية وأداء الموظفين، إذ ارتبطت مرونة وسرعة إنجاز المعاملات باتمامها إلكترونياً من دون المرور باجراءات يتخللها التعقيد والروتين، فضلاً عن انعكاس تطبيق أدوات الإدارة الإلكترونية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال أدائهم للأعمال الموكلة للقيام بها. كما أظهرت نتائج البحث بوجود تأثير واضح لتطبيق برامج القيادة الإلكترونية ومستوى أداء موظفي جامعة بغداد وأقسامها. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث قدمت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإلكترونية و أداء الموظفين; رئاسة جامعة بغداد.

## Abstract

The research paper aims to present a comprehensive framework about the importance of Electronic leadership (e-leadership) as a tool of time management in modern administrative thought, factors and procedures that should be followed in order to reach its targets. It conducts an applied framework to demonstrate how successful factors can enhance and develop employees' performance at departments of University of Baghdad. The random sample of the study recruited 120 participants of directors and employees of departments, divisions, and units at University of Baghdad presidency. The results show a strong relation between applying e-leadership tools and employees' performance. The flexibility and achieving work rapidly are related to executing them remotely without following complicated and routine procedures plus reflecting the application of e-leadership tools to the level of job satisfaction of workers by functioning their own missions. The outcomes illustrated a clear effect of applying e-leadership programs and the level of employees' performance at University of Baghdad. Suggestions and recommendations has also presented in this study.

**Key Words:** *e-leadership; employees' performance; University of Baghdad presidency.*

## المقدمة

تعد القيادة بصورة عامة من المجالات المهمة والحيوية في الدوائر الحكومية بشكل كبير، حيث أصبحت تشكل إحدى المقومات الأساسية لبناء وتطوير وتنمية القطاع الحكومي. ولاشك أنّ هذا القطاع كغيره من القطاعات واجه ولا يزال يواجه مشاكل وتحديات كبيرة نتيجة التطورات الهائلة، والمتسارعة والانفجار المعرفي في البيئة الإدارية. وتتجلى الصعوبات التي تواجه القطاع الحكومي في التغيرات السريعة والمعقدة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات واللوائح الحكومية، واشتداد حدة المنافسة بين الدوائر الحكومية بغية الوصول إلى المعايير المطلوبة في القيادة التي تؤهلها لبلوغ المكانة المرموقة في المجتمع، فضلاً عن السمة الحسنة بين مؤسسات القطاع العام للدولة من خلال سرعة اتخاذ القرارات وملاءمتها للظروف المراد مواجهتها أو تصحيحها. لذا ظهرت الحاجة إلى البحث عن توجهات وأساليب واستراتيجيات تمكن الدوائر الحكومية من الاستمرار في مواكبة هذه التطورات، ومن ضمن هذه الأساليب (القيادة الإلكترونية) بغية مواجهة هذه التحديات والصعوبات، ورفع كفاءة الموارد البشرية. تضمن البحث ثلاثة مباحث، احتوى المبحث الأول الإطار المنهجي، أما المبحث الثاني فتضمن الإطار النظري، والمبحث الثالث ضم الإطار العملي والمبحث الرابع ضم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الثالث: الإطار العملي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول : الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة الدراسة : تواجه الدوائر الحكومية تحديات وصعوبات كبيرة، خصوصاً بعد التطورات والتغيرات الهائلة في البيئة الإدارية وما نجم عنها من تغيير في مسار خطوات اتخاذ القرارات الحاسمة والمهمة من خلال قيادة فاعلة وكفوءة. وإنّ عدم اتباع وسائل التكنولوجيا الحديثة في الدوائر الحكومية العراقية، جعلها تعيش تخلفاً إدارياً والمحافظة على الأساليب القديمة من إجراءات تقليدية ووسائل اتصال تفقر إلى التطبيق العملي الحديث في مجال العمل الإداري المهني. ولغرض تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة فاعليتها ظهرت الحاجة إلى بروز مصطلح القيادة الإلكترونية . لذا ظهر التنافس الشديد بين مؤسسات الدولة لإدارة قطاعاتها على وفق التقنيات الحديثة. وتكمن مشكلة الدراسة بالسؤالين الرئيسيين الآتيين:

- هل إنّ القيادة في المنظمة المبحوثة تعتمد القضايا الإلكترونية في ممارساتها؟

- هل للقيادة الإلكترونية علاقة بأداء موظفي رئاسة جامعة بغداد؟

- هل للقيادة الإلكترونية أثر على أداء موظفي جامعة بغداد؟

للإجابة عن السؤالين، الرئيسيين يمكن إثارة أسئلة البحث الفرعية الآتية:-

١. هل تعي الدوائر الحكومية وتتفهم مضامين خطوات نجاح القيادة الإلكترونية، وما مستوى إدراكها لتلك الخطوات؟

٢. ما العوامل التي تساعد في نجاح خطوات تطبيق القيادة الإلكترونية؟

٣. ما طبيعة العلاقة بين خطوات القيادة الإلكترونية وتحقيق أهدافها؟

٤. ما المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق القيادة الإلكترونية ؟

٥. ما طبيعة التأثير ما بين عوامل نجاح القيادة الإلكترونية و تحسين أداء الموارد البشرية في أقسام جامعة بغداد؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

تمت صياغة الفرضيتين الرئيسيتين انطلاقاً من مشكلة البحث وهما:

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية إيجابية بين القيادة

الإلكترونية وأداء الموظفين في رئاسة جامعة بغداد والأقسام التابعة لها.

- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية إيجابية بين القيادة

الإلكترونية وأداء الموظفين في رئاسة جامعة بغداد والأقسام التابعة لها.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة غايات، ومنها:

١. تحليل وتشخيص قدرة المنظمة المبحوثة على تطبيقها للقيادة الإلكترونية لتحسين مستوى أداء الموارد البشرية، وزيادة كفاءتها وفعاليتها للارتقاء بالواقع الوظيفي.
٢. بلورة إطار نظري منهجي للقيادة الإلكترونية، وأثره في تهيئة وتوفير البيئة الإدارية المناسبة في الدوائر الحكومية.
٣. التعرف إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي والخدمي للدوائر الحكومية.

### رابعاً: أهمية الدراسة

وتبرز أهمية هذا البحث من خلال الآتي:

١. يسهم هذا البحث وبشكل مباشر بالاجابة عن تساؤل مهم جداً، حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدوائر الحكومية وضمان نجاحها.
٢. توفير مدراء وموظفي أقسام جامعة بغداد عن أهمية القيادة الإلكترونية وخطوات نجاحها.
٣. تقديم الخطوات التي يتم في ضوءها تطبيق القيادة الإلكترونية تطبيقاً عملياً.
٤. رسم الخطوط الرئيسة لنجاح تطبيق القيادة الإلكترونية وسبل تطويرها.

### خامساً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في اقتصارها على الآتي:

- ١- الحدود الموضوعية: أثر القيادة الإلكترونية في مستوى أداء موظفي رئاسة جامعة بغداد والأقسام التابعة لها
- ٢- الحدود البشرية: موظفو رئاسة جامعة بغداد والأقسام التابعة لها.
- ٣- الحدود الزمانية : ٢٠١٩-٢٢ - ٢٠١٩-٢٠ - ٢٠١٩-٢١
- ٤- الحدود المكانية : رئاسة جامعة بغداد والأقسام التابعة لها.

### سادساً: متغيرات ونموذج البحث

تتمثل متغيرات البحث الموضحة، وكما يلي:

- ١- المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الإلكترونية في الأبعاد ( التكنولوجي، المالي، الإداري):  
أ- البعد التكنولوجي: تعد هذه المرحلة من المراحل المهمة في خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية، كونها تختص بمتابعة وملاحظة التطور الهائل في حقل تقنيات المعلومات الإدارية، ومواكبة المستجدات في أجهزة الاتصالات والبرمجيات. إذ تتطلب التكنولوجيا توفر فريق عمل بامكانيات ومؤهلات في مجال الإدارة والمعلوماتية من أجل تحديد الواقع التقني في

الإدارة، ومعرفة مختلف البدائل التي من شأنها تغيير الواقع الحالي. كما تعنى بتوفير الأرضية الخصبة من بنى تحتية مناسبة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح ويتم ذلك من خلال جعل الانظمة الإلكترونية المتطورة وشبكات الاتصالات والمعلومات ترتبط بصورة مباشرة بالإدارة الإلكترونية .

ب- البعد المالي : وتتضمن هذه الخطوة بوضع منهاج خطة متكامل يحتوي على شرح تفصيلي ومستفيض لكل خطوة من خطوات تنفيذ مراحل الخطة الموضوعية، وتحديد المصادر الضرورية لنجاح الخطة، فضلاً عن تسمية الجهات التي ستقع على عاتقها التنفيذ، وتحمل النفقات المالية للخطة المرسومة.

ج- البعد الإداري: وتعني من الضروري توفر إدارة إلكترونية يمتاز قاداتها بالتجديد والتطور والابداع في مجال إعادة هيكلة الثقافة التنظيمية من خلال التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة وفعالية عالية. كما تتضمن تدريب العنصر البشري المرتكز الأساسي بغية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال وضع دورات تدريبية وتأهيلية تمكنهم من إنجاز المهمات أو الأدوار المناطة بهم إلكترونياً. (المسعودي، ٢٠١٠: ٣٧) & (العوامل، ٢٠٠٣: ٢٠٠) & (ياسين، ٢٠٠٥: ٢٣٨) .

ج- المتغير المعتمد: يتمثل في الآثار المترتبة على الأداء الوظيفي لمدراء وموظفي جامعة بغداد جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية ( التميز ، السرعة والدقة في تخزين المعلومات، وتحسين العمليات، وتحسين أداء ومستوى القوى العاملة).

أ- التميز: تُعدّ من الآثار المهمة والمميزة الناتجة عن تطبيق الادرة الإلكترونية من خلال سهولة الحصول على المعلومات والبيانات عن طريق اتاحتها للمستخدمين على الشبكة الداخلية بأقل جهد وأسرع وقت من أجل تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرارات.

ب- السرعة والدقة في تخزين المعلومات: بتطبيق الإدارة الإلكترونية تنتفي الحاجة إلى العدد الهائل من خزائن الملفات وتوفر الوقت للموظف المختص بعناية الملفات المناطة به، فضلاً عن تهيئة الظروف لتشكيل ما يطلق عليه ببنك المعلومات الذي يختص بتشغيل البيانات ومعالجتها واسترجاعها بوقت قياسي.

ج- تحسين العمليات وأداء القوى العاملة: وتتضمن الكيفية التي من خلالها التحول من الطريقة التقليدية في التعامل مع المدخلات (الأنشطة، والأعمال، والموارد، والأفراد) إلى الطرائق الحديثة في التعامل معها من خلال الحاسب الآلي لتحويلها إلى مخرجات تتلاءم مع رغبات المستخدمين وتحقيق الأهداف المنشودة. فضلاً عن تحسين أداء ومستوى القوى العاملة: ويمثل هذا الأثر في إمكانية تكوين سلسلة ترتبط بها قواعد البيانات المختلفة كافة، فعلى على سبيل المثال برمجيات الأجور والأداء وأتاحتها

للموظفين والرؤساء على الموقع على الانترنت من أجل تحسين فعالية الأداء، فضلاً عن خلق روح المنافسة بين العاملين لتقديم الافضل عبر وسائل تقنيّات الإدارة الحديثة بأقل وقت وأقل التكاليف. (خلف، ٢٠١٠: ٢٨-٢٩) & (النجار، ٢٠٠٨: ٢٤٨)

## المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:-

### أولاً: مفهوم القيادة الإلكترونية

عرفت الإدارة التقليديّة بأنّها الفن الذي يقوم على الجهد الإنساني لتنفيذ وإتمام الأعمال في المنشأة لتحقيق الأهداف المنشودة من الوظائف الرئيسية لعمليات التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات. (السالمي والسليطي، ٢٠٠٨: ١٣)

أما غنيم فقد عرّف الإدارة الإلكترونية على أنّها اعتماد الوسائل الإلكترونية كبديل عن الوسائل الماديّة (معاملات ورقية، مقابلات شخصية) وغيرها من وسائل الاتصال المباشر في تبادل المهام والمسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة (٢٠٠٤: ٣٠). يتضح لنا من التعريف السابقة أنّ مصطلح الإدارة الإلكترونية يعني بصورة لا تقبل الشك، العمل على تذليل الصعوبات وتسهيل تنفيذ الإجراءات والتعليمات، كما وتسعى إلى الحدّ من الروتين الإداري للمعاملات بالاستغناء أو تقليل استخدام المعاملات الورقية، واستبدالها بالاستخدام الفعلي والعملية لتكنولوجيا المعلومات. والجدول في أدناه يوضح الفروق الأساسية بين الإدارة التقليديّة والإدارة الإلكترونية.

جدول رقم (١): المقارنة بين الإدارة التقليديّة والإدارة الإلكترونية

| ت | أسس المقارنة                                   | الإدارة التقليديّة                                                    | الإدارة الإلكترونية                           |
|---|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| ١ | الوسائل المستخدمة                              | الاتصالات المباشرة، والمراسلات الوقية.                                | شبكات الاتصال الإلكترونية                     |
| ٢ | الوثائق المستخدمة                              | ورقية                                                                 | إلكترونية                                     |
| ٣ | مدى الاعتماد على الامكانيات الماديّة والبشريّة | تعتمد على استغلال أمثل للإمكانات الماديّة والبشريّة في تحقيق الأهداف. | استخدام التكنولوجيا في تحقيق الأهداف.         |
| ٤ | التفاعل                                        | تحتاج إلى وقت أطول حتى يتم التفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الهدف.  | إرسال الرسالة إلى عدد لا نهائي في الوقت نفسه. |
| ٥ | التكلفة                                        | مكلفة على المدى البعيد                                                | اقتصادية على المدى البعيد                     |

|   |                 |                                                                     |                                                     |
|---|-----------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| ٦ | الوصول للبيانات | صعوبة الوصول بسبب التسلسل<br>البيروقراطي وكثرة<br>المستندات الورقية | سهولة الوصول بسبب<br>توفر قواعد بيانات ضخمة<br>جداً |
| ٧ | الوثوقية        | أقل وثوقية بسبب عدم توفر<br>نظم حماية للبيانات                      | وثوقية عالية بسبب توفر<br>نظم الحماية للبيانات      |
| ٨ | الجودة          | جودة أقل                                                            | جودة عالية                                          |

المصدر (خلوف، ايمان حسن مصطفى "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات"، اطروحة في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، (٢٠١٠) : ٢٧).

#### ثانياً: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

وتتمثل في الأبعاد الثلاثة للقيادة الإلكترونية (التكنولوجي، المالي، الإداري):  
البعد التكنولوجي:- وتعد أولى خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث أن هذا المرحلة تتطلب توفر فريق عمل ذو امكانيات ومؤهلات في مجال الإدارة والمعلوماتية من أجل تحديد الواقع التقني في الإدارة ومعرفة مختلف البدائل التي من شأنها الوقوف على الواقع الحالي للإدارة من تقنيات المعلومات حتى يصبح لدى الإدارة العليا رؤية واضحة عن النواحي المالية والبشرية والفنية (السالمي والسليطي، ٢٠٠٨: ٦٤). كما يعني هذا البعد بمتابعة ما تم تطبيقه وهل هو متوافق مع التقنيات الإدارية الحديثة حيث تختص بالملاحظة والاستقصاء المستمر عن التطور الهائل في حقل تقنيات المعلومات الإدارية ومواكبة المستجدات في أجهزة الاتصالات والبرمجيات وذلك لان مجال التقنيات الإدارية يشهد تطورات سريعة وهائلة من وقت لآخر (السالمي والسليطي، ٢٠٠٨: ٦٥).

أ- البعد الإداري والمالي: وتعد المرحلة التالية من خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية الأساس الرئيس لنجاحها حيث من المسلم به إن نجاح أي مشروع يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية الخطة الموضوعة مسبقاً وهذه الخطوة تستلزم وضع منهاج خطة متكامل يحتوي على شرح تفصيلي ومستفيض لكل خطوة من خطوات تنفيذ مراحل الخطة الموضوعة، وتحديد المصادر الضرورية لنجاح الخطة، وتتمثل في الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التنفيذ للخطة المرسومة، والبرامجيات، والمعدات، والأجهزة المطلوبة، فضلاً عن تسمية الجهات التي ستقع على عاتقها التنفيذ، وتحمل النفقات المالية للخطة

المرسومة ضمن مدد محددة، وما خصص لها من أموال. (السالمي والسليطي، ٢٠٠٨: ٦٤). وذكر يونس مجموعة من الخطوات التي ترتبط داخلياً مع بعضها البعض والتي تسهم في عملية وضع وصياغة الخطة، وهي:

- ينبغي على الإدارة معرفة احتياجاتها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بتحديد ما تريد إنجازه بتخمين المتطلبات الضرورية من الانظمة الإلكترونية والاتصالية عن طريق الفهم العميق للنظام الداخلي للمؤسسة وتحليله.
- إدراك وتشخيص نقاط الضعف في العمليات واجراء التحسينات عليها.
- ضرورة توافق رغبة الرؤساء والمرؤوسين، مع التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة والأطراف المستفيدة الأخرى وتحديد مدى استعداد المنظمة لتطبيقها، ومدى تتطابقها مع متطلبات المستفيدين من موظفين ومجتمع محلي.
- إشراك الملاكات البشرية في عملية التطوير يعد امراً مهماً جداً، بغية انجاح استراتيجية الإدارة الإلكترونية.
- يجب تقييم واختيار أنسب التقنيات المستخدمة في عملية تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية عن طريق إجراء عمليات تحليلية للتكاليف، والفوائد للتقنيات المزمع استخدامها. (٢٠٠٣)
- وذكر (Norris ، ٢٠٠٠) أنّ المؤسسة ستكون على دراية تامة، بعد أن تم الانتهاء من صياغة الخطة الموضوعية بالأمور الآتية:

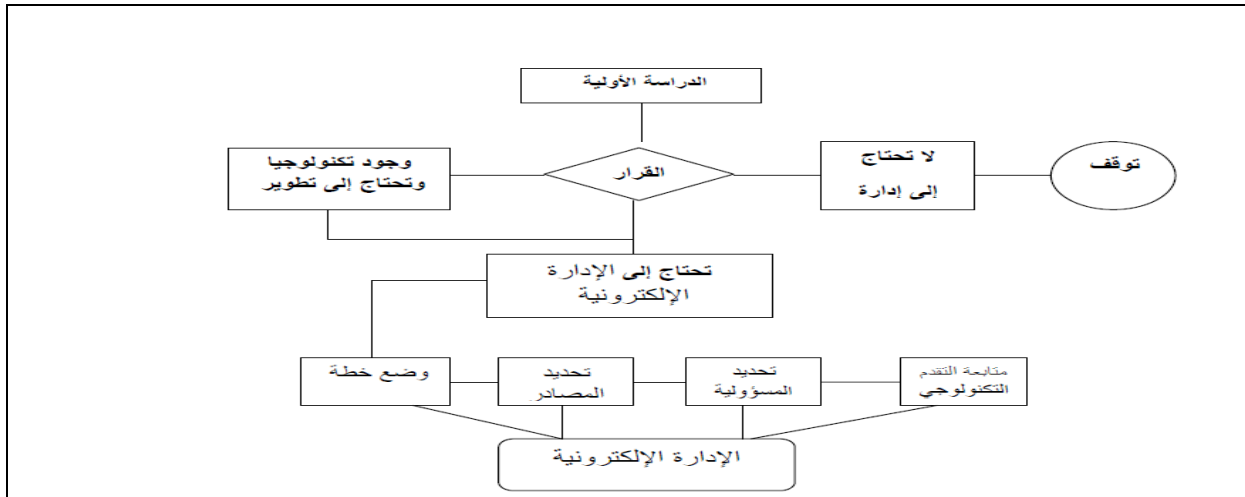
➤ ما الاشياء الواجب فعلها؟

➤ ما المصادر الضرورية لتطبيق استراتيجية الإدارة الإلكترونية ؟

➤ ما الجهات التي ستقع عليها مسؤوليات إنجاز الخطة؟

➤ ما المدة الزمنية المطلوبة للإنجاز؟

الشكل رقم (١) يمثل خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية الانفه الذكر.





المصدر (السالمي، علاء عبدالرزاق ، والسليطي، خالد البراهيم، (٢٠٠٨)، الإدارة الإلكترونية. عمان : دار وائل: ٦٦) الشكل (١) خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

### ثالثاً: أبعاد الإدارة الإلكترونية :

لا بد من توفر عدد من المتطلبات الضرورية بغية إنجاح مقترح الإدارة الإلكترونية، وأشار الطائي إلى أهمية تهيئة مجموعة من الاحتياجات البشرية والمادية (Hardware) والتنظيمية (Orgware) والبرمجيات (Software) (٢٠٠٢: ١٥٦). كما أكد العلاق التمنيات لا تحقق النجاح المرجو من الإدارة الإلكترونية، إذ إنّ الأمر يتطلب توفر إرادة سياسية موثوقة تكون ذات كفاءة عالية جداً (٢٠٠٥: ٣٣). لذا يمكن حصر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

أ- البعد التكنولوجي: ويقصد بها توفر الأرضية الخصبة من بنى تحتية مناسبة، لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح ويتم ذلك من خلال جعل الأنظمة الإلكترونية المتطورة وشبكات الاتصالات والمعلومات ترتبط بصورة مباشرة بالإدارة الإلكترونية، وإعادة تقييم الأجهزة والبرمجيات والمعدات الموجودة في المؤسسة بغية تحديثها، وجعلها تواكب التطور الحاصل في الخدمة المقدمة إلكترونياً (العوامل، ٢٠٠٣: ٢٠٠).

ونظراً للتطور الهائل في التكنولوجيا الرقمية أصبح من المهم وجود ارتباط وثيق بينها وبين الإدارة الإلكترونية بجميع أنماطها، من شبكات، ووسائط وأدوات، مما يتيح للإدارة المجال المفتوح والدائم لربط مجموعة من المهام بخدمات تفاعلية كخدمات الهاتف الخليوي مع الانترنت، وبرتوكول الاتصال بالانترنت (WAP)، وتقنيات شبكات الانترنت، والانترنت ، والاكسترنات، لغرض نقل المؤسسات الورقية إلى رقمية (العلاق، ٢٠٠٥: ٢٣٥). ويمكن إجمال أهم الشبكات الإلكترونية فيما يلي:

- الانترنت: ذكر قنديلجي بأنّ الانترنت عبارة عن عدد هائل من الحواسيب موزعة في أماكن عديدة ومتنوعة من العالم، حيث يتيح لمستخدم هذه الحواسيب الاستفادة من الملفات الموجودة في الحواسيب الأخرى عن طريق عملية مشاركة المعلومات عبر بروتوكولات تسهل هذه العملية (٢٠٠٣: ٢٠٤-٢٠٥).

وشدد Liataud و Hammond على أنّ شبكة الانترنت لها الأثر الكبير في خلق مزايا تنافسية للمؤسسات، إذ يتطلب الأمر منها مواجاة التحديات الناتجة عن التغيرات في بيئة العمل مع الأخذ بنظر الاعتبار إنّ النجاح يعتمد بدرجة كبيرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة، والذي يعد مطلباً لتحقيق النجاح لتلك المؤسسات (٢٠٠١: ١-٢). كما اكدا إنّ الانترنت شارك في تقديم الكثير من التحسينات في جودة الخدمة، وتقليل التكاليف، والحصول على أرباح عالية، والتي تعد مزايا بالنسبة للمؤسسات (٢٠٠١: ٧٧).

فالاتصالات من خلال شبكة الانترنت، تتيح للمستخدمين في مجال العمل الإداري سهولة الارتباط بعضهم ببعض مهما بعدت المسافات بينهم وأماكن وجودهم فضلاً عن إمكانية فتح باب المناقشة والحوار مع الأفراد الآخرين محلياً وعالمياً (الطائي، ٢٠٠٢: ٢١٧-٢١٨)

ومن المجالات التي يمكن الاستفادة من خدمات الانترنت وتطبيقاته هي:

- البريد الإلكتروني (Electronic Mail): ويعد من أكثر خدمات شبكة الانترنت استخداماً وانتشاراً، حيث يستخدم في مجالات متعددة ومختلفة منها الرسمية (المهنية والوظيفية) وغير الرسمية (الشخصية).
- قوائم النقاش (List Serve): ويختص هذا البرنامج في متابعة منتديات وصفحات ومواقع النقاش وصيانتها إن لزم الأمر، ويتم فتح باب النقاش بين المستخدمين من هذه الخدمة من خلال استخدام بريدهم الإلكتروني في موضوع معين.
- المجموعات الإخبارية (News Group): وهذه الخدمة يشترك بها أعداد كبيرة من المستخدمين، منها حول العالم حيث يتم تبادل الأخبار والآراء التي تتعلق بالموضوع المثار.
- التجارة الإلكترونية (E. Commerce): ومن خلالها يتم إجراء عمليات البيع والشراء والاعلان والصفقات التجارية، والتسويق لمختلف السلع والبضائع الكترونياً (قنديلجي والسامرائي، ٢٠٠٢).
- المؤتمرات المرئية (Video- Conferencing): حيث يمكن عقد المؤتمرات والندوات والاتفاقيات وورش العمل والمحاضرات عن طريق الفيديو التفاعلي عبر شبكة الانترنت، حيث تضمن سرعة انتشار ووصول المعلومات وسهولة تبادلها (عبد العاطي، ٢٠٠١).
- وتتجلى أهمية شبكة الويب العالمية بكونها البرنامج التطبيقي لوضع وعرض صفحات الويب، الوسائط المتعددة والرسوم ، اذ تمثل برامج التصفح الوسيلة القياسية للانترنت، فضلاً عن أنّ شبكة الويب العالمية تعدّ الواجهة الرسومية للانترنت، كونها تتيح للمستخدمين معلومات واسعة النطاق، ومتنوعة عن طريق تزويدهم بواجهة بسيطة وثابتة (Jessup & Valacich، ٢٠٠٦: ٤٤٤).

• الإنترنت: إنّ شبكة الإنترنت تطلق على (التطبيق العلمي لاستخدام تقنيات الانترنت والويب

في الشبكة الداخلية للمؤسسة ؛ بغرض رفع كفاءة العمل الإداري ، وتحسين آليات مشاركة

الموارد والمعلومات ، والاستفادة من تقنيات الحواسيب المشتركة) (الصيرفي، ٢٠٠٦: ١١٩)

ومن الايجابيات التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات جّراء استخدام شبكة الإنترنت هي:

- زيادة كفاءة الاتصالات
- إتاحة المعلومات للأفراد على وفق احتياجاتهم في الوقت والمكان المناسبين
- تحسين مهارات العاملين وتأهيلهم عن طريق التدريب والتعليم
- تحقيق الكفاءة المرغوبة في أداء المهام والمسؤوليات عن طريق تعزيزها
- تشجيع التفاعلات على مستوى بلدان العالم المختلفة (ادريس، ٢٠٠٥: ٥٠٠)

• **الاكسترنانت:** عرف كتوعة ٢٠٠٤ الكسترنانت بأنها عبارة " الشبكة التي تربط شبكات الانترنت الخاصة بالشركات والعملاء، ومراكز الابحاث الذين تجمعهم الأعمال المشتركة ، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية لكل شركة" (٥٤٣)

ويعد كتوعة إن شبكة الاكسترنانت تقدم الكثير من المزايا للمنظمات، كتقليل التكاليف، وتبسيط العمليات الإدارية، والتفاعل مع المستفيدين بشكل كبير، لذا فهي تعدّ من أكثر التقنيات تداولاً في عصر المعلومات الحالي (٢٠٠٤: ٥٤٥-٥٤٦)

وأشار داود إلى إن شبكة الاكسترنانت سهلت مهمة المنظمات في ربط شبكاتها ونظمها المحلية مع أفراد أو مؤسسات حول العالم وبأقل التكاليف الممكنة، كما جعل العلاقة التعااملية بين هذه المنظمات مع موردي المواد الأولية أو الخام والموزعين والمستفيدين علاقة ممتازة مع بعض الخطورة في أمن المعلومات من خلال هذه المشاركة (٢٠٠٤: ٨٢).

**ب- البعد المالي:** وتتضمن هذه الخطوة بوضع منهاج خطة متكامل يحتوي على شرح تفصيلي ومستفيض لكل خطوة من خطوات تنفيذ مراحل الخطة الموضوعية، وتحديد المصادر الضرورية لنجاح الخطة، فضلاً عن تسمية الجهات التي ستقع على عاتقها التنفيذ، وتحمل النفقات المالية للخطة المرسومة (المسعودي، ٢٠١٠: ٣٧). اذ يتمثل الدعم المالي الذي توفره الإدارة أساس نجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية كونه الدعامة الأساسية من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الهائلة وإدخال التحديثات الضرورية للبرامج القائمة لضمان أداء المهام بمرونة وسرعة عاليتين.

**ج- البعد الإداري:** وتعني من الضروري توفر إدارة إلكترونية يمتاز قاداتها بالتجديد والتطور والابداع في مجال إعادة هيكلة الثقافة التنظيمية من خلال التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة وفعالية عالية (ياسين، ٢٠٠٥: ٢٣٨) . لذا من المهم على الجهات الإدارية في المؤسسات أن تزيل كافة مظاهر الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعقدة، إلى نظرة تجديد وتطوير وابتكار في الوسائل المستخدمة المتبعة في تسير الإجراءات الإدارية في المنظمات المتطورة.

وبهذا الصدد يشير الصيرفي إلى أهمية تطوير وتسهيل مراحل وخطوات العمل لأن ذلك سيؤدي إلى تخفيف كاهل المؤسسات من الأعباء الإدارية الملقة على عاتقها، والسعي على تكوين حلقة وصل تفاعلية بين الخدمات والإجراءات الحكومية، حيث يجعل ذلك التعامل بين الجهات والوزارات المتنوعة سهلاً ومرناً (٢٠٠٦: ٧٢).

ان تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر بنية شبكية تكون قاعدتها مستندة إلى تقنيات ومعلومات متطورة وثقافة تنظيمية تشجع التجديد والتطور، وبذل الجهد بكفاءة وفعالية عالية، كما تحتاج الإدارة

الإلكترونية إلى بنية تنظيمية متطورة تكون فيها الاتصالات باتجاهات متعددة أفقية وعمودية، فضلاً عن مرونتها (ياسين، ٢٠٠٥: ٢٣٧).

ويؤكد غنيم أهمية أن يتعرف العاملين إلى المزايا التي يمكن الحصول عليها من خلال تطبيق برامج وآليات الإدارة الإلكترونية في إنجاز الأعمال والمعاملات، وضرورة إشراك القطاع الخاص من خلال تفعيل دوره باعتباره الاداة الفاعلة والدافعة لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية جنباً إلى جنب مع القطاع العام أو الحكومي (٢٠٠٤، ٣٤٤-٣٤٥).

واكد (الصيرفي، ٢٠٠٦: ٢٠٠) إنَّ هنالك عدة متطلبات تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية أهمها:

- يجب التعرف على الفائدة التي ستضيفها كل عملية، ووظيفتها في الوصول إلى تحقيق الأغراض المنشودة.
- التخلص من الإجراءات التي لا لزوم لها، لتسهيل عمل النظام ليتوافق مع الاحتياجات اللازمة لتطبيق الأعمال والمهام إلكترونياً.
- تعزيز عملية التحول إلى أداء المهام والمسؤوليات عبر الإدارة الإلكترونية عن طريق إضافة إجراءات الضرورية لها.
- العمل على جعل النظام يتصف بدرجة كافية من المرونة، ومعرفة طاقته على إنجاز الأغراض التي أسس من أجلها.
- توفر وتدريب وتأهيل المورد البشري: يعد العنصر البشري المرتكز الأساسي بغية التحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال وضع دورات تدريبية وتأهيلية تمكنهم من إنجاز المهمات أو الأدوار المناطة بهم إلكترونياً .

وذكر Bonnet (٢٠٠٠) أنَّ هناك عدة أساسيات إدارية وتنظيمية، لابد للمنظمات التي تطمح في تطبيق الإدارة الإلكترونية أخذها بنظر الاعتبار فيما يخص الموارد البشرية منها:

- تهيئة أيدي عاملة تمتاز بالمهارة والخبرة والكفاءة في مجال المعلومات والمعرفة ومؤهلة للتكيف مع استراتيجيات الإدارة الإلكترونية .
- إعادة النظر في المستويات المتدنية من الموارد الشريفة والعمل على النهوض بمستواها الحالي للحصول على أفراد تمتلك المهارة والقدرة في عملية القيادة الإلكترونية وبمستويات عالية عبر إقامة الدورات التأهيلية، والبرامج التدريبية المتنوعة عن آخر التطورات الإلكترونية .
- الأساس في تكوين قاعدة تنظيمية للاتصالات الإلكترونية تعتمد بالدرجة الأساس على توفر قيادات إدارية تتسم بالقدرة على إحداث تغييرات جوهرية في أنماط العمل وتشجيع العمل التعاوني.

- توعية الموارد البشرية بمدى أهمية صحة ودقة المخرجات الإلكترونية، فضلاً عن إدراكهم مزايا التحول إلى الإدارة الإلكترونية إذا كانت هناك رؤية حقيقية لتطبيقها.

رابعاً: الآثار المترتبة على الأداء الوظيفي لمدراء وموظفي جامعة بغداد جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية : وتمثل في الأبعاد ( التميز ، السرعة والدقة في تخزين المعلومات، وتحسين العمليات وأداء الموظفين) وهي كالآتي:-

أ- التميز: سهولة الحصول على المعلومات والبيانات عن طريق اتاحتها للمستخدمين من خلال تطبيق برامج القيادة الإلكترونية على الشبكة الداخلية بأقل جهد وأسرع وقت من أجل تحسين فعالية الأداء. كما تتيح الإدارة الإلكترونية إمكانية تنظيم الأنشطة والأحداث الهامة، والتي من شأنها رفع مستوى المنظمة والتعريف باستراتيجيتها ورؤيتها المستقبلية، لغرض خلق روح التعاون والتنسيق وإشاعة مفاهيم التنظيم، التعاون، المشاركة بين كافة أجزاء وأفراد المنظمة. حيث تقوم الكيانات التي تتألف منها المنظمة بتوثيق الأنشطة والفعاليات والمناسبات المهمة على المستوى المحلي أو العالمي التي ستقام من خلالها أو التي ستشارك بها، ذلك سيجتنب للمستخدمين التعرف إلى نوع النشاط المقام، جهة النشاط، والغرض منه، والجهات التي ستشارك فيه، وطبيعة دور كل كيان في المنظمة (الكبيسي، ٢٠٠٨: ٦٩).

مثال على ذلك: عندما قامت جامعة بغداد عن الإعلان عن توفر درجات وظيفية شاغرة لغرض التعيين اشترك في هذا الحدث كافة كيانات جامعة بغداد، من كليات وأقسام ومراكز ومعاهد وبأدوار متنوعة ومختلفة، كل حسب تخصصه أو المهمة التي وكلت له فكان التقديم وفق آلية الكترونية (استمارة الكترونية للمفاضلة) حيث هذا الأمر أضاف ميزة تنافسية للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى وهو نمط من أنماط الإدارة الإلكترونية .

ب- السرعة والدقة في تخزين المعلومات: بتطبيق الإدارة الإلكترونية تنتفي الحاجة إلى العدد الهائل من خزائن الملفات وتوفر الوقت للموظف المختص للعناية بالملفات المناطة به، فضلاً عن تهيئة الظروف لتشكيل ما يطلق عليه ببنك المعلومات الذي يختص بتشغيل البيانات ومعالجتها واسترجاعها بوقت قياسي (خلوف، ٢٠١٠: ٢٨-٢٩).

وذكر الكبيسي (٢٠٠٨) أن إدارة الوثائق من الآثار المهمة للإدارة الإلكترونية، حيث يمكن الغرض منها تسجيل كافة المراسلات الداخلية والخارجية التي تجريها المنظمة، لسهولة استرجاعها مع ضمان سرّيتها وعدم ضياعها أو فقدانها، كونها تخص عمل المنظمة، فضلاً عن قيام هذه الإدارة بتوثيق وتخزين الرسائل والمخاطبات الرسمية المرسلّة أو المستقبلّة بين المنظمة والمؤسسات الخارجية إلكترونياً، حيث يصبح لدى المنظمة أرشيف الكتروني بالامكان تصفحه بكل سهولة واسترجاع المراسلات المطلوبة بسرعة ودقة عاليتين (٦٨).

ج- تحسين العمليات وأداء القوى العاملة: وتتضمن الكيفية التي من خلالها التحول من الطريقة التقليدية في التعامل مع المدخلات (الأنشطة، الأعمال، الموارد، والأفراد) إلى الطرق الحديثة في التعامل معها من خلال الحاسب الآلي لتحويلها إلى مخرجات تتلاءم مع رغبات المستفيدين، وتحقيق الأهداف المنشودة (خلوف، ٢٠١٠: ٢٨-٢٩).

ومثال على ذلك: ما أقره مجلس الوزراء العراقي من توصيات بتاريخ ٢٠١٦/١٠/١٣ بشأن العمل الجاري على تطبيق برنامج (حكومة المواطن الإلكترونية) واتساع رقعته في العراق بخصوص سرعة إنجاز عملية صحة الصدور خلال المخاطبات الرسمية ونصت التوصية "اعتماد آلية المعتمد الإلكتروني بصفته حلاً ووقتياً لمشكلات صحة إصدار الكتب والمخاطبات الرسمية بين الوزارات والجهات الحكومية الأخرى عبر الاستفادة من برنامج حكومة المواطن الإلكترونية"، فإذا طبقت مثل هذه التوصيات في مجال العمل الإداري في رئاسة جامعة بغداد بالتعاون مع الدوائر الأخرى، سنرى مردودات إيجابية في إجراءات سير المعاملات الخاصة بصحة الصدور، وكذلك ردود فعل إيجابية من قبل المراجعين، فضلاً عن استثمار الوقت والتكاليف استثماراً أمثل في إطار خدمة المواطن وتحسين الإجراءات الإدارية وتطويرها.

ويمثل أثر القيادة الإلكترونية في أداء الموظفين في إمكانية تكوين سلسلة ترتبط بها كافة قواعد البيانات المختلفة فعلى سبيل المثال برمجيات الأجور والأداء واتهايتها للموظفين والرؤساء على الموقع على الانترنت من أجل تحسين فعالية الأداء، فضلاً عن خلق روح المنافسة بين العاملين لتقديم الأفضل عبر وسائل تقنيات الإدارة الحديثة بأقل وقت وأقل التكاليف (النجار، ٢٠٠٨: ٢٤٨).

واضاف كل من السامي والدباغ (٢٠٠١) أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتيح للمدراء أداء مهامهم المناطة بهم بمستوى أعلى، عن طريق المتابعة المستمرة لأداء العاملين في كل مرحلة من مراحل العمل حتى تتضح لهم مواطن الضعف في سير إجراءات المهام والأعمال من غير أن يضيع معظم وقتهم في الكتابة الورقية للمهام.

واشار (هوبكنز وماركهام، ٢٠٠٧: ٢٤) إلى أن اعتماد الإدارة التقليدية في إدارة الموارد البشرية ستشكل عائقاً كبيراً تحول دون تحقيق النجاح للمؤسسة وتعدّ عنصراً سلبياً في ممارسة أدائها، بينما تطبيقها سيحقق مجموعة من المزايا تعزز من دورها ومكانتها بين المؤسسات الأخرى، من خلال تأهيل العاملين بطرائق متعددة منها "تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال"، واكتساب قدرات متميزة تميزها من الآخرين، وتحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل الشركة، وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء، والمرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

## دراسات سابقة

دراسة (الداني، ٢٠١٠) بعنوان ( أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة) (دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين - جامعة الشرق الاوسط) تتضمن مشكلة الدراسة جدوى تأثير مضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية ، المالية ) في تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين؟ وتتبع أهمية الدراسة توضيح الصورة أمام متخذي القرار في مصرف الرافدين عن أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية والمصرف على حد سواء. وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر مضامين الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الربحية والحصة السوقية للمصرف. وكانت الفرضية الرئيسية للدراسة تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضمون الإدارة الإلكترونية على تطوير الموارد البشرية". وأهم استنتاجات الدراسة قلة الملاكات المتخصصة وعدم امتلاك المصرف قاعدة بيانات لأداء الموظفين الحاليين يؤثر سلباً في مستويات الأداء. أما أهم التوصيات التي تطرقت إليها الدراسة فهي استقطاب الملاكات المتخصصة فضلاً عن تعزيز قاعدة المعلومات لتقديم الخدمات بشكل أفضل.

دراسة (Khalaf and Iriqat, 2017) بعنوان

(Using E-Leadership as a Strategic Tool in Enhancing Organizational Commitment of Virtual Teams in Foreign Commercial Banks in North West Bank- Palestine)

تهدف الدراسة بيان تأثير استخدام القيادة الإلكترونية كأداة استراتيجية لتعزيز الالتزام التنظيمي للفرق الافتراضية في البنوك التجارية الأجنبية في شمال الضفة الغربية في فلسطين. تم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيانات التي وزعت على فرق افتراضية في البنوك التجارية الأجنبية شمال الضفة الغربية - فلسطين. استخدم الباحثان عينة هادفة مناسبة لدراسة الأهداف. يوضح النموذج التجريبي في هذه الدراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الإلكترونية ( تصور ، إشراك ، تنشيط ، تمكين ، تنفيذ ، ومرونة)، فضلاً عن تصورات الالتزام التنظيمي. تضمنت الدراسة تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير القيادة الإلكترونية على الالتزام التنظيمي. كما استخدم الباحثان مصفوفة ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الأبعاد الستة للقيادة الإلكترونية والالتزام التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك تأثيراً إيجابياً لاستخدام القيادة الإلكترونية كأداة استراتيجية في تعزيز التنظيم التزام الفرق الافتراضية في البنوك التجارية الأجنبية. كما تجدر الإشارة إلى أنّ علاقة إيجابية مهمة بين القيادة الإلكترونية وأبعادها الستة مع الالتزام التنظيمي.

### المبحث الثالث: الإطار العملي

#### أولاً: منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، وتحقيق أهداف الدراسة. حيث تم استعمال برامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة وإظهار نتائجها. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي رئاسة جامعة بغداد والأقسام التابعة لها وبلغ عينة الدراسة (١٢٠) من بين حوالي (١٠٠٠) موظف وموظفة. وللحصول على البيانات الخاصة بنتائج الاستبانة التي تم توزيعها على (١٣٠) بين مدير ومعاون مدير ومدراء شعب ووحدات وموظفين في رئاسة جامعة بغداد، والأقسام التابعة لها، واتضح للباحثين بعد استرجاع أن عدد الاستبانات الصالحة لاجراء التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (spss) لها هي (١٢٠) من بين (١٣٠) استبانة، وتم استخراج البيانات على وفق مجموعة من الأساليب الإحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، و قياس معامل الارتباط ( بيرسون)، تحليل الانحدار و قياس قوة او حجم التأثير.

#### ثانياً: الصدق الظاهري لإداة الدراسة

استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة لجميع فقرات وكما يلي:

جدول (1) احصائيات الثبات لاداة الدراسة

| عدد فقرات الاستبانة | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------|--------------------|
| ٣٥                  | 0.952              |

يتضح من الجدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجموع متغيرات الدراسة هي ٠.٨٠ وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وتكون الاستبانة صالحة للتوزيع بصورتها النهائية، وكما موضح في أدناه:

جدول (2) ثبات الاستبانة لكل مجال من مجالات الدراسة

| ت                     | المتغير             | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------|---------------------|--------------------|
| ١                     | القيادة الإلكترونية | 0.93               |
| ٢                     | أداء الموظفين       | 0.92               |
| مجموع متغيرات الدراسة |                     | 0.80               |

#### ثالثاً: نموذج الدراسة

يبين الشكل (2) المخطط الفرضي للدراسة، حيث يوضح الفكرة الأساسية للبحث وعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، كما موضح في أدناه:

|  |        |  |
|--|--------|--|
|  | أرتباط |  |
|--|--------|--|



الشكل (٢) المخطط الفرضي للبحث

رابعاً: عرض نتائج البحث ومناقشتها:

١- تحليل فقرات محاور الاستبانة:

يبين الجدول رقم (٣) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة للمتغير المستقل القيادة الإلكترونية ، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لمحور القيادة الإلكترونية بين (3.71) و (4.04) والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.86) و (1.14) ، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٧) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) ، أما بقية الفقرات فقد تراوحت ما بين منخفضة إلى مرتفعة ، وتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة الإلكترونية (3.88) والانحراف المعياري لجميع الفقرات (0.98).

جدول رقم (3) التحليل الوصفي لجميع فقرات محور القيادة الإلكترونية

| ت                                                                           | الفقرات المتعلقة بمحور القيادة الإلكترونية                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الأهمية |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| التحليل الوصفي للفقرات الخاصة بمحور القيادة الإلكترونية عن البعد التكنولوجي |                                                                                                             |                 |                   |         |         |
| ١                                                                           | يسهم الاتصال عالي السرعة في تحسين أداء المنظمة                                                              | 3.71            | 1.10              | 4       | مرتفع   |
| ٢                                                                           | قلة وجود ملاك من المتخصصين بآليات عمل القيادة الإلكترونية في الدائرة يقلص من إمكانية تحسين الأداء           | 3.09            | 0.91              | 6       | متوسط   |
| ٣                                                                           | ضعف البنية التحتية للاتصالات تؤثر سلباً على فرص تحسين الأداء                                                | 3.98            | 0.86              | 1       | مرتفع   |
| ٤                                                                           | تدريب العاملين في مجال تطبيقات القيادة الإلكترونية يعزز من مستويات الأداء                                   | 3.69            | 1.14              | 5       | مرتفع   |
| ٥                                                                           | غياب وجود نظام احتياطي لتفادي الأعطال المرتبطة بتطبيقات القيادة الإلكترونية في الدائرة يؤثر في مستوى الأداء | 3.73            | 1.11              | 3       | مرتفع   |
| 6                                                                           | تؤثر فاعلية قاعدة المعلومات في                                                                              | 3.88            | 1.03              | 2       | مرتفع   |



| الكفاءة في تقديم الخدمات                                            |                                                                                                              |      |      |         |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|---------|
| التحليل الوصفي للفقرات الخاصة بمحور القيادة الإلكترونية عن المالية  |                                                                                                              |      |      |         |
| 7                                                                   | ضعف الدعم المالي اللازم لغرض تطبيق تصاميم وبرامج القيادة الإلكترونية في الدائرة يجعل فرص النجاح تتضاءل       | 4.04 | 0.85 | ١ مرتفع |
| 8                                                                   | تضع الدائرة ميزانية خاصة لتشغيل البنى التحتية التكنولوجية والأقسام التي ترتبط بها                            | 3.89 | 0.89 | مرتفع   |
| 9                                                                   | تراجع التخصيصات المالية المتعلقة بالتدريب على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية تضعف من تحسين مستوى الأداء | 4.03 | 0.88 | مرتفع   |
| 10                                                                  | ارتفاع تكاليف الصيانة للأجهزة المخصصة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية                                           | 3.98 | 0.88 | مرتفع   |
| 11                                                                  | ارتفاع التكاليف المرتبطة بإنشاء مواقع الكترونية جديدة للدائرة                                                | 3.79 | 1.02 | مرتفع   |
| 12                                                                  | ارتفاع التكاليف المرتبطة بالاتصال بالشبكة العالمية للإنترنت                                                  | 3.98 | 0.86 | مرتفع   |
| التحليل الوصفي للفقرات الخاصة بمحور القيادة الإلكترونية عن الإدارية |                                                                                                              |      |      |         |
| 13                                                                  | تسعى الإدارة إلى جعل مؤهلات الموظفين مطابقة للواقع العملي لمتطلبات الإدارة الإلكترونية                       | 3.79 | 1.00 | مرتفع   |
| 14                                                                  | تهدف الإدارة إلى تحديد المهام والمسؤوليات الإلكترونية لموظفيها من البداية                                    | 3.93 | 0.94 | مرتفع   |
| 15                                                                  | تسعى الإدارة إلى إدخال الموظفين في دورات تدريبية تطويرية لإنجاز المهام                                       | 3.86 | 1.06 | مرتفع   |

| الالكترونيّاً |                                                                                                                          |      |      |         |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|---------|
| 16            | تقوم الإدارة بمراجعة خططها المرسومة لبرامج القيادة الإلكترونيّة للفهم العميق للنظام الداخلي للدائرة والأقسام التابعة لها | 3.93 | 0.97 | ١ مرتفع |
| 17            | تضع الإدارة خططاً تنفيذية لمواكبة التطورات في مجال برامج القيادة الإلكترونيّة                                            | 3.83 | 1.05 | ٥ مرتفع |
| 18            | تقوم الإدارة بمتابعة ماتم تحقيقه من أهداف استراتيجية في مجال القيادة الإلكترونيّة                                        | 3.86 | 1.07 | ٣ مرتفع |
|               | المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات القيادة الإلكترونيّة                                                                   | 3.88 | 0.98 | مرتفع   |

يبين الجدول (٤) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة للمتغير التابع لأداء موظفي جامعة بغداد ، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لمحاور أداء موظفي جامعة بغداد بين (3.86) و (4.23) والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.80) و (1.04) ، وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٣٥) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) أمّا بقية الفقرات فقد تراوحت ما بين منخفضة إلى مرتفعة، مما يشير إلى أنّ الإدارة تعطي اهتماماً واضحاً وجهداً كبيراً لملاءمة مخرجاتها لسوق العمل من خلال معرفة الاحتياج الحقيقي لسوق العمل، والعمل على مواكبة التغيرات، وتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات أداء موظفي جامعة بغداد (4.01) والانحراف المعياري لجميع الفقرات (0.94).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محاور المتغير التابع أداء موظفي جامعة بغداد

| ت  | الفقرات المتعلقة بمحور أداء الموظفين   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقدير |
|----|----------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ١٩ | تسعى الإدارة إلى التميّز في ادائها.    | 3.96            | 0.95              | ١٥      | مرتفع   |
| ٢٠ | تتميز الإدارة بالقدرة على تحسين الأداء | 4.03            | 0.92              | ٧       | مرتفع   |



|    |                                                                                                 |      |      |                              |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------------------------|-------|
|    |                                                                                                 |      |      | واتخاذ القرارات بصورة فائقة. |       |
| ٢١ | تؤكد الإدارة تطبيق الإدارة إلكترونياً.                                                          | 4.05 | 0.91 | ٥                            | مرتفع |
| ٢٢ | تسعى الإدارة على السرعة في أداء العمل.                                                          | 3.98 | 0.93 | ١٣                           | مرتفع |
| ٢٣ | تهدف الإدارة إلى تحقيق أهدافها بأقل وقت ممكن.                                                   | 4.06 | 0.86 | ٤                            | مرتفع |
| ٢٤ | تسعى الإدارة على السرعة في تخزين المعلومات (الملفات) مقارنة بالسابق.                            | 3.98 | 0.99 | ١١                           | مرتفع |
| ٢٥ | تؤكد الإدارة ضرورة تشكيل بنك معلومات لتشغيل البيانات ومعالجتها واسترجاعها بوقت قياسي.           | 3.89 | 0.99 | ١٦                           | مرتفع |
| ٢٦ | تؤكد الإدارة على تهيئة الظروف الملائمة للعمل.                                                   | 4.00 | 0.87 | ١٠                           | مرتفع |
| ٢٧ | تبحث الإدارة على طرق مغايرة في تخزين الملفات.                                                   | 4.06 | 0.89 | ٢                            | مرتفع |
| ٢٨ | تؤكد الإدارة على ضرورة تطوير أجهزتها الإلكترونية بصورة مستمرة.                                  | 3.86 | 1.00 | ١٧                           | مرتفع |
| ٢٩ | تسعى الإدارة على تحقيق الأهداف المنشودة في العمل.                                               | 3.98 | 0.97 | ١٢                           | مرتفع |
| ٣٠ | تخلق الإدارة الإلكترونية روح المنافسة بين الموظفين عن طريق مهارة استعمال وسائل الاتصال الحديثة. | 4.00 | 0.87 | ٩                            | مرتفع |
| ٣١ | توظف الإدارة موظفيها بكفاءة وفاعلية لتحسين الأداء.                                              | 4.01 | 1.02 | ٨                            | مرتفع |
| ٣٢ | تسعى الإدارة على توفير الوقت الكافي للموظفين للإلتزام بالمهام المناطة بهم.                      | 4.02 | 0.99 | ٦                            | مرتفع |
| ٣٣ | تسعى الإدارة إلى تحسين العمليات لانتفاء حاجة للموظفين غير الكفويين.                             | 3.95 | 1.04 | ١٤                           | مرتفع |

|    |                                                                        |      |      |   |       |
|----|------------------------------------------------------------------------|------|------|---|-------|
| ٣٤ | تتيح الإدارة الإلكترونية للموظفين برامج تسهل اتصالهم بالإدارة.         | 4.04 | 0.96 | ٣ | مرتفع |
| ٣٥ | تؤكد الإدارة على ملائمة المخرجات مع رغبات المستفيدين بالدقة المتناهية. | 4.23 | 0.80 | ١ | مرتفع |
|    | المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات<br>محاوير<br>القيادة الإلكترونية     | 4.01 | 0.94 |   | مرتفع |

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوير الدراسة ككل، إذ يلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية تراوحت بين (٤.٠١) و (٣.٨١) وقد جاء بالمرتبة الأولى المحور (٤) وهو محور قياس مستوى أداء الموظفين إذ حقق على متوسط حسابي مقداره (٤.٠١) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٤) وحصوله على تقدير مرتفع في حين جاء محور (١) المتعلق بقياس مستوى القيادة الإلكترونية عن البعد التكنولوجي في المرتبة الأخيرة حيث حقق على متوسط قدره (٣.٨١) و انحراف معياري مقداره (١.٠٢) ، في حين بلغ المتوسط الحسابي لأداة الدراسة ككل (٣.٩٣) وهي درجة مرتفعة من مستوى القيادة الإلكترونية للمحورين (٣ و ١) المتعلقين بقياس مستوى القيادة الإلكترونية عن الإدارية والبعد التكنولوجي على التوالي.

الجدول (٥) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ككل

| عدد الفقرات | المتغير                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقدير |
|-------------|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ٤           | محور قياس مستوى أداء الموظفين                   | 4.01            | 0.94              | 1       | مرتفع   |
| ٢           | محور قياس مستوى القيادة الإلكترونية عن المالية  | 3.95            | 0.90              | 2       | مرتفع   |
| ٣           | محور قياس مستوى القيادة الإلكترونية عن الإدارية | 3.87            | 1.02              | 3       | مرتفع   |
| ١           | محور قياس مستوى القيادة الإلكترونية عن          | 3.81            | 1.02              | 4       | مرتفع   |

|       |  |      |      |                  |                   |
|-------|--|------|------|------------------|-------------------|
|       |  |      |      | البعد التكنولوجي |                   |
| مرتفع |  | 0.96 | 3.94 | المتوسط الحسابي  | لمحاور الاداة ككل |

## ٢- اختبار الفرضيات

هنالك فرضيتان رئيسيتان تتعلق بالمتغيرين المستقل والتابع في محور الدراسة ، اذ يتضمن هذا الجزء من البحث اختبار فرضيتي الارتباط والتأثير وكما مبين في أدناه:

أ- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية إيجابية بين بين القيادة الإلكترونية وأداء الموظفين في رئاسة جامعة بغداد والأقسام التابعة لها، من خلال رفض أو قبول الفرضية المتعلقة بتحليل علاقة الارتباط بين المتغيرين بالاعتماد على الفرضيات الآتية:  
فرضية العدم ( $H_0$ ): عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

يتبين من الجدول (٦) أنّ معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل (القيادة الإلكترونية)، والمتغير التابع (أداء الموظفين) لعينة الدراسة بلغ (0.960) وهو قوي موجب و أنّ مدى الدقة في تقدير المتغير المستقل (0.457)، و أنّ معامل التحديد المعدل هو (0.452)، و أنّ الخطأ المعياري (0.059)،

الجدول (6) معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين

| المتغير المستقل | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المعدل | الخطأ المعياري |
|-----------------|----------------|---------------|----------------------|----------------|
| القيادة الرقمية | 0.676          | 0.457         | 0.452                | 0.059          |

لذلك تشير النتائج إلى وجود ارتباط خطي مقداره (0.690)، بين القيادة الإلكترونية وأداء الموظفين لعينة الدراسة وهو يعني أنّ هنالك علاقة ارتباط قوية موجبة. كما موضحة في الجدول (٦) أدناه .

جدول (7) علاقة الارتباط بين القيادة الإلكترونية وأداء الموظفين

| Y أداء الموظفين |                     | X القيادة الإلكترونية |
|-----------------|---------------------|-----------------------|
| .676**          | Pearson Correlation | 1                     |
|                 |                     | X القيادة الإلكترونية |
| .000            | Sig. (2-tailed)     |                       |

|                 |                     |        |     |
|-----------------|---------------------|--------|-----|
|                 | N                   | 120    | 120 |
| Y أداء الموظفين | Pearson Correlation | .676** | 1   |
|                 | Sig. (2-tailed)     | .000   |     |
|                 | N                   | 120    | 120 |

إذا يتضح من جدول (7) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين القيادة الإلكترونية (المتغير المستقل) و أداء الموظفين (المتغير التابع)، وهي (٠.٦٧٦) وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٠٥)، مما يشير ذلك إلى أن التوسع في تبني البرامج والتطبيقات الحديثة التي تزيد من فاعلية القيادة الإلكترونية ستعكس بشكل ايجابي باتجاه تحسين أداء الموظفين .

جدول (8) تحليل التباين خط الانحدار بين المتغير المستقل (القيادة الإلكترونية) والمتغير التابع (أداء الموظفين)

| المتغير المستقل<br>القيادة الإلكترونية | مجموع<br>المربعات | درجات<br>الحرية | معدل<br>المربعات | F      | مستوى<br>الدلالة |
|----------------------------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------|------------------|
| مجموع مربعات<br>الانحدار               | 6024.115          | 1               | 6024.115         | 99.315 | 0.000            |
| مجموع مربعات<br>البواقي                | 7157.477          | 118             | 60.657           |        |                  |
| المجموع                                | 13181.592         | 119             |                  |        |                  |

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (119)

تبيّن من الجدول (٨) أن قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وأن قيمة F المحسوبة تساوي (٩٩.٣١٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقول: نقبل فرضية العدم إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ونرفض فرضية العدم إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية، ونرفض فرضية العدم، وهذا يعني أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة الإلكترونية وأداء الموظفين وتعدّ العلاقة قوية كون معامل الارتباط قوياً ويساوي (0.676).

ب- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية إيجابية بين القيادة الإلكترونية وأداء الموظفين في رئاسة جامعة بغداد والأقسام التابعة لها.

يتبيّن من الجدول (٩) أن أثر أبعاد القيادة الإلكترونية (المتغير المستقل) على أداء الموظفين (المتغير التابع) ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة (f المحسوبة) بلغت (35.063) وبمستوى معنوية Sig

يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يدل على أننا نقبل الفرضية الرئيسية بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإلكترونية (التكنولوجي، المالي، الإداري) على أداء الموظفين في رئاسة جامعة بغداد والأقسام التابعة لها، وبلغت قيمة معامل ( $R^2$ ) يساوي (0.467) وهي تؤكد معنوية الانحدار ونجد مستوى المعنوية للبعد المالي (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يوضح أن هذا البعد له الأثر الأكبر من بين البعدين الآخرين (التكنولوجي و الإداري) ويلية البعد الإداري بمستوى معنوية (0.023) وهو أقل من (0.05)، وحل أخيراً البعد التكنولوجي لمتغير الدراسة المستقل القيادة الإلكترونية بمستوى معنوية (0.184).

جدول (٩) أثر القيادة الإلكترونية في أداء الموظفين

| المتغير التابع | R2   | F المحسوب | Sig المحسوب | المتغير المستقل  | B     | الخطأ المعياري | T المحسوب | مستوى المعنوية |
|----------------|------|-----------|-------------|------------------|-------|----------------|-----------|----------------|
| أداء الموظفين  | .476 | 35.063    | .000        | البعد التكنولوجي | .271  | .202           | 1.337     | .184           |
|                |      |           |             | البعد المالي     | 1.113 | .282           | 3.950     | .000           |
|                |      |           |             | البعد الإداري    | .471  | .205           | 2.302     | .023           |

ولبيان حجم التأثير للمتغير المستقل (القيادة الإلكترونية) في المتغير التابع (أداء الموظفين)، استخدم الباحثون معادلة (ايتا) (Eta Squared) في استخراج الأثر بين المتغيرين، كما موضحة بالجدول الآتي:

جدول (١٠) حجم الأثر للمتغير المستقل في المتغير التابع

| المتغير المستقل     | المتغير التابع | حجم الأثر قيمة (D) | مقدار حجم الأثر |
|---------------------|----------------|--------------------|-----------------|
| الإدارة الإلكترونية | أداء الموظفين  | 0.79               | كبير            |

وباستخراج قيمة (D) التي تعكس مقدار حجم الأثر والبالغ (0.79) وهي قيمة مناسبة لتفسير حجم الأثر وبمقدار كبير لمتغير القيادة الإلكترونية لعينة الدراسة في أداء الموظفين.



## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- ١- قلة الدعم المادي والمعنوي لنجاح تطبيق أدوات القيادة الإلكترونية، وتشجيع الأقسام الأخرى على أتمتة العمل الإداري.
- ٢- تعزز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة جعلها أكثر استجابة إلى الظروف المفاجئة وغير المتوقعة من منظور المنظمة المرنة.
- ٣- ضعف وعي موظفو رئاسة جامعة بغداد بأهمية تطبيق أدوات القيادة الإلكترونية، وأثرها في تحسين أدائهم الوظيفي والخدمي.
- ٤- غموض الظروف والمسببات الرئيسة لعدم تطبيق القيادة الإلكترونية في بعض الأقسام في رئاسة جامعة بغداد لغرض مواجهتها من خلال العمل على تشخيصها ومعالجتها.

### ثانياً: التوصيات

- ١- العمل على تطبيق مبدأ المقارنة المرجعية من أجل التعرف إلى المنظمة المرنة والرائدة في تطبيق أدوات القيادة الإلكترونية وجعل أساليب نجاحها خارطة طريق للدائرة ذات الأداء المنخفض.
- ٢- تدريب الموظفين بمختلف مناصبهم الوظيفية والإدارية، من أجل اكتساب المعرفة والمهارة قبل تطبيق ادوات القيادة الإلكترونية لتجنب الفشل الذي قد يواجه تطبيقها.
- ٣- تعزيز دعم عوامل تطبيق أدوات القيادة الإلكترونية، لما لها من أثر في تحسين عمل الدوائر وموظفيها على حد سواء.

### قائمة المصادر

#### أولاً: المراجع العربية

- إدريس ،ثابت عبد الرحمن ، (٢٠٠٥)، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة الإسكندرية : الدار الجامعية.
- الدايني، رشاد خضير وحيد، (٢٠١٠)، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير، إدارة اعمال- جامعة الشرق الاوسط.
- السالمي، علاء عبدالرزاق ، والسليطي ،خالد البراهيم، (٢٠٠٨)، الإدارة الإلكترونية . عمان : دار وائل.
- السالمي، علاء والدباغ، رياض ، (٢٠٠١) تقنيات المعلومات الإدارية . عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.
- الصيرفي ،محمد، (٢٠٠٦) الإدارة الإلكترونية . الاسكندرية : دار الفكر الجامعي .

- 
- الطائي، محمد عبد حسين آل فرج، (٢٠٠٢) الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية عمان: دار زهران للنشر .
  - العلاق ، بشير عباس ، (٢٠٠٥) ، (الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات) ط(1) أبو ظبي .مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية.
  - العواملة ، نائل عبدالحافظ ، (٢٠٠٣) ، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي . دراسة استطلاعية . مجلة الملك سعود ، مجلد 15 .
  - الكبيسي، كلثم محمد ، (٢٠٠٨) ، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر" رسالة ماجستير .
  - المسعودي ، سميرة مطر ، (٢٠١٠) ، " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية" الجامعة الافتراضية الدولية(المملكة المتحدة)، السعودية.
  - النجار، فريد راغب، (٢٠٠٨) ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق .الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر .
  - خروف، ايمان حسن مصطفى "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات" ، اطروحة في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، (٢٠١٠).
  - داود ، حسن طاهر ، (٢٠٠٤) ، أمن شبكات المعلومات. الرياض : معهد الإدارة العامة .
  - عبد العاطي، حسين البائع محمد، (٢٠٠١) ، برنامج مقترح لتدريب الموظفين والعاملين بكلية التربية جامعة الإسكندرية على بعض استخدامات شبكة الانترنت وفقا لاحتياجاتهم التدريبية مصر، جامعة الاسكندرية، رسالة ماجستير .
  - غنيم، أحمد محمد، (٢٠٠٤) ، الإدارة الإلكترونية ، افاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة. المكتبة العصرية، (٢٠٠٤).
  - قنديلجي، عامر ابراهيم،و السامرائي ، ايمان فاضل ، (٢٠٠٢) ، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (ط١). عمان: مؤسسة الوراق للنشر .
  - قنديلجي، عامر إبراهيم، (٢٠٠٣) ، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت) ط1 عمان : دار المسيرة للنشر .
  - كتوعة ، هشام صالح، (٢٠٠٤) ، نظم المعلومات الإدارية ، ط ٢ ، جدة .
  - هوبكنز، ماركهام، (٢٠٠٧) ترجمة خالد العامري ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ط ع 1 القاهرة: دار الفاروق للنشر .



- 
- ياسين ،سعد غالب ، (٢٠٠٥) ، الإدارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية . الرياض : معهد الإدارة العامة .
  - يونس، طارق،(٢٠٠٣)، رؤية إستراتيجية نحو تأهيل القيادات الأكاديمية للإدارة الإلكترونية: المتضمنات والممكنات .الملتقى العربي لتطوير أداء آليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، الجمهورية العربية السورية.

#### ثانياً:المراجع الاجنبية

- Bonnet, K.(2000). An IBM guide to doing Business on the internet. Mc Graw Hill.
- Jessup, Leonard & Valacich, Joseph (2006). Information systems today: managing in the digital world.
- Khalaf, Dana M.S and Iriqat, ( 2017), Raed A.M, Using E-Leadership as a Strategic Tool in Enhancing Organizational Commitment of Virtual Teams in Foreign Commercial Banks in North, International Journal of Business Administration Vol. 8, No. 7.
- Linautaud, Bernard & Hammond, Mark (2001) E-Business Intelligence.
- Norris, M. (2000). Systems Modeling for Business Process Improvement. Artech House