



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الإدارة والسياسات العامة

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة
الصحة الفلسطينية

**The Requirements of Electronic Management Application
and its Role in Institutional Performance in Ministry of
Health in Palestine**

إعداد:

ماريانا وحيد عبد اللطيف مصري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2022 م



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الإدارة والسياسات العامة

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة
الصحة الفلسطينية

**The Requirements of Electronic Management Application
and its Role in Institutional Performance in Ministry of
Health in Palestine**

إعداد:

ماريانا وحيد عبد اللطيف مصري

بإشراف:

د. أمجد القاضي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2022 م

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة
الصحة الفلسطينية

**The Requirements of Electronic Management Application
and its Role in Institutional Performance in Ministry of
Health in Palestine**

إعداد:

ماريانا وحيد عبد اللطيف مصري

بإشراف:

د. أمجد القاضي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2021/12/28م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً رئيساً.....
عضواً.....
عضواً.....

جامعة القدس المفتوحة

جامعة القدس المفتوحة

جامعة الاستقلال

الدكتور أمجد سميح القاضي

الدكتور عطية مصلح

الدكتورة ميرفت حاتم

تفويض وإقرار

أنا الموقعة أدناه ماريانا وحيد عبد اللطيف المصري؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية**، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: ماريانا وحيد عبد اللطيف المصري

الرقم الجامعي: 0330011910057

التوقيع:

التاريخ: 2022/1/17

الإهداء

إلى من حملتني وتحملتني ... وراحت علي ... إلى أُمي ...

إلى من منحني كل ما لديه من حب ... وجل ما لديه من عطاء ... إلى أبي ...

إلى من تقاسموني دم الوريد ونبض القلب ... أبنائي

إلى من أحبني بكل ما أنا عليه ... ودعمني بكل حب وصبر ... زوجي العزيز

إلى من أفخر بهم على الدوام ... وأحبهم بكل الأحوال ... أخواني وأخواتي ...

إلى كل من تركوا في روحي بصمة جميلة ... وفي قلبي نبضة لا تتطفئ ...

إلى كل المغتربين شعوراً في الأرض ... وفي كل بقاع الكون ...

إلى كل أطفال العالم ... وأطفال فلسطين ...

وإلى نفسي ...

أهديكم ثمرة جهودي على هذه الرسالة ...

الباحثة

ماريانا وحيد المصري

شكر وتقدير

الشكر لله من قبل ومن بعد، وإلى من تعلمت منه أن ثمرة النجاح لا بد أن تزهر بالصبر والمثابرة، وأنه لا للمستحيل في سبيل الوصول لما نصبو إليه، الذي بذل كل ما في وسعة لتكون رسالتي كما يليق، إلى الدكتور أمجد القاضي مشرفي على هذه الرسالة.

إلى اليد المعطاءة التي لم تبخل في تقديم كل الدعم والعون في كل الأوقات ... وبكل صبر ومحبة الأستاذ مروان زهد.

وأنتقدم بوافر الاحترام والتقدير لرئيس وأعضاء لجنة المناقشة، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

إلى أساتذتي الأعزاء الذين لم يخلوا علينا في علمهم طوال فترة الدراسة، فكانوا قناديل تنير دروبنا، إلى عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، وطاقم الهيئة الإدارية، لكم مني جميعا كل الحب والعرفان.

الباحثة

ماريانا وحيد المصري

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	صفحة الغلاف
ج	قرار لجنة المناقشة
د	التفويض والإقرار
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
11-1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
7	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة ومحدداتها
10	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة
58-12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
48-13	الإطار النظري
58-48	الدراسات السابقة
70- 59	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
60	منهجية الدراسة
60	مجتمع الدراسة
60	عينة الدراسة
63	أداة الدراسة وخصائصها
69	أنموذج الدراسة

69	إجراءات تنفيذ الدراسة
70	المعالجات الإحصائية
90-71	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
72	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
77	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
80	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
81	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
83	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
85	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
86	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
88	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
89	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
101-91	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
92	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
93	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
95	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
95	تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
96	تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
97	تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها
98	تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها
98	تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها
99	تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها
100	التوصيات
102	المراجع باللغة العربية
109	المراجع باللغة الإنجليزية
110	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
61	توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والعامة	1.3
65	يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمجال (ن=20)	2.3
66	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=20)	3.3
67	معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقة معامل كرونباخ ألفا	4.3
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلى المقياس ككل	1.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال المتطلبات الإدارية	2.4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال المتطلبات المالية	3.4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال المتطلبات البشرية	4.4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال المتطلبات التقنية	5.4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس الأداء المؤسسي وعلى المقياس ككل	6.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال رضا الموظفين في الوزارة	7.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال كفاءة العمليات الداخلية	8.4
80	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للأداء المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس	9.4
81	المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	10.4
81	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	11.4
82	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال كفاءة العمليات الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	12.4
83	المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	13.4
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	14.4
84	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية ومجال (كفاءة العمليات الداخلية)، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	15.4
85	المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	16.4
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	17.4
86	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية ومجالات (رضا الموظفين في الوزارة، وكفاءة العمليات الداخلية)، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	18.4

87	المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر	19.4
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير العمر	20.4
88	المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة	21.4
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة	22.4
89	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية على الدرجة الكلية ومجالات (رضا الموظفين في الوزارة، كفاءة العمليات الداخلية)، تبعاً لمتغير المحافظة	23.4
90	معامل ارتباط (بيرسون) بطريقة (ماتريكس) بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية	24.4

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
أ	أداة الدراسة قبل التحكيم	111
ب	قائمة المحكمين	117
ت	أداة الدراسة بعد التحكيم	118
ج	كتاب تسهيل المهمة	123

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية

إعداد: ماريانا وحيد عبد اللطيف المصري

إشراف: الدكتور أمجد القاضي

2022

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، من وجهة نظر ذوي العلاقة. وتبرز مشكلة الدراسة من خلال تحول وزارة الصحة الفلسطينية إلى الإدارة الإلكترونية والتي فرضتها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، كما فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات في المؤسسة، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة، بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال، وتحقيق جودة الأداء المؤسسي، مما يتطلب معرفة مستوى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة طبقية عشوائية، ضمت (263) من ذوي العلاقة في وزارة الصحة في المحافظات الشمالية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى العاملين ذوي العلاقة في وزارة الصحة الفلسطينية جاء متوسطاً وبلغ (3.42)، وجاء مجال "المتطلبات الإدارية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.72)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "المتطلبات البشرية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.13)، ومستوى متوسط. وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء المؤسسي ككل بلغ (3.54)، وبتقدير متوسط، وجاء مجال "كفاءة العمليات الداخلية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.64)، ومستوى متوسط، بينما جاء مجال "رضا الموظفين في الوزارة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي

بلغ (3.47)، ومستوى متوسط. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية باختلاف الجنس، والعمر، كما أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمحافظة). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية؛ وبلغ معامل الارتباط بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية (0.88).

وبناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بضرورة وضع وزارة الصحة سياسات واضحة لإشراك الموظفين في آلية وضع الأهداف المتعلقة بالأداء المؤسسي مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين في الوزارة.

الكلمات المفتاحية: متطلبات الإدارة الإلكترونية، الأداء المؤسسي، وزارة الصحة الفلسطينية، المحافظات الشمالية.

**The Requirements of Electronic Management Application and its Role in
Institutional Performance in Ministry of Health in Palestine**

Preparation: Mariana Waheed Abdullatif Al-Masri

Supervision: Dr. Amjad Al-Qadi

2022

Abstract

The study aimed to find out the requirements of electronic management application and its role in institutional performance among the employees of ministry of health in the (Northern Governorates) of Palestine. The problem of the study is highlighted by the transformation of the Palestinian Ministry of Health to electronic management, which is imposed by global changes. The administrative development towards electronic management, which depends on the development of the information infrastructure within the institution in a way that achieves the integration of the vision and the performance and the achievement of the quality of institutional performance, which, requires to explore the level of application of electronic management and its role in institutional performance in the Palestinian Ministry of Health from the point of view of workers in the health sector. The study adopted the descriptive analytical approach, and a stratified random sample was chosen that included (263) employee of ministry of health in the (Northern Governorates) of Palestine.

The results of the study showed that the level of application of electronic management among relevant workers in the Palestinian ministry of health was medium with average (3.42), and the dimension of "administrative requirements" ranked first, with an average of (3.72), and high level, while the dimension of "human requirements" came in the last rank, with average of (3.13), and medium level. The results also showed that the average of the institutional performance was (3.54), with medium rating, the dimension of the "internal operations efficiency" ranked first, with an average of (3.64), and a medium rating, while the dimension of "staff satisfaction in the ministry" ranked last, with a average of (3.47), and medium level. The results of the study also showed that there were no statistically significant differences in the average of institutional performance among employees according to sex, and age variables, and statistically significant according to (educational qualification, years of experience, job title, governorate). The results also indicated a statistically significant positive correlation at the significant level ($\alpha \leq .05$) between the requirements of electronic management and institutional performance in the Palestinian ministry of health; where it reached (.88). Based on the results of the study, the researcher recommends, it is necessary for the Ministry of Health to develop clear policies to involve employees in the mechanism of

setting goals related to institutional performance, which contributes to achieving employee satisfaction in the Ministry.

Key words: Requirements of electronic management, Institutional performance, Ministry of health in Palestine, Northern Governorates.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

لقد كان للتطورات، والتغيرات التكنولوجية، التي شهدتها العالم في نهاية القرن العشرين، تأثير كبير على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية كافة، حيث أدى ظهور شبكة الانترنت، والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات، إلى الانتقال من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال ، إلى الأساليب الإلكترونية، وهذا ما ساهم في بروز الإدارة الإلكترونية، التي تمثل أحد أهم الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري (بن مرزوق وآخرون، 2018).

يكاد يكون الواقع الإداري الجديد مختلفاً عما تعلمناه ودرسناه، ويظهر ذلك في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، وقد نتج عن هذا الواقع عن تقنية المعلومات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية، وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، لتمتد مدى خدماتها إلى خارج المواقف الرسمية، سعياً لإنجاز تعاملات متعددة حدود الزمان والمكان، لتصل إلى السرعة والشفافية والنزاهة المطلوبة، وتشمل هذه التغيرات على كل من يتواجد في هذا العالم لأنها مظهر من مظاهر الديمقراطية وأحد إفرازات العولمة وتحدياتها (الشهري، 2018).

وتُعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجديد من قبل الدول للاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها

التزام والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، فضلاً عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد، وهي أيضاً إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والتكلفة (حامد، 2012).

ولا شك أن أهمية الإدارة الإلكترونية تكمن في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وذلك من خلال قدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة، والتي أصبحت مطلباً ضرورياً لتقديم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية، من هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات وللمستفيدين من خدماتها على حد سواء (شواي، 2016).

لقد أصبحت الحاجة للتغيير داخل المؤسسات أمراً لا مفر منه، فهو أشبه بحاجة الإنسان للماء والهواء خاصة في عالم تلوح فيه التحديات والتقلبات التي أضحت السمة الغالبة على بيئة العمل اليوم، فقد تقارب العالم، وازدادت وتيرة الحياة سرعة، وفرضت علينا قيماً جديدة، لا تسمح بالخمول، أو إهدار الوقت، واغتيال الابداع والمبدعين، واستثمار المواهب، وخلق بيئة تفكير جديدة من أجل النهوض، ونساعة المستقبل، ولا شك أن التغيير بتوجهاته الإيجابية، يحمل في طياته مصاعب جمة، وأزمات جديدة، وينثر في طرقه أسئلة مؤرقة كثيراً ما اصدت مع الواقع القديم، لذا فعملية الإصلاح والتغيير تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والقصور داخل المؤسسات ضمن

خطة مدروسة، دون إلحاق الضرر بها، وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير، من أجل الخروج من واقع مأزوم، إلى واقع أفضل لضمان بقاء المؤسسة، ورفع مستوى أدائها، وفي هذه العملية تنصهر جهود القيادة والموظفين بتياراتهم ورغباتهم المختلفة، لتشكيل جبهة تغيير مستخدمة في ذلك شتى الأساليب والموارد (الجبالي، 2015).

ويعتبر الأداء المؤسسي مفهوم حديث في مجال الإدارة، ومن النظريات الحديثه وله أساليب ومتطلبات ومعايير لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها، والخدمات التي تقدمها، وهو منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية متكاملة تتضمن أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم وفق استراتيجيات واضحة ورؤية صحيحة، سعياً لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. والأداء المؤسسي مجال واسع يتضمن عدة مكونات منها الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل، والموارد البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة، والمهارات الإدارية، والأهداف، والبيئة، وبالرغم مما تقدم فإن التعبير عن الأداء المؤسسي مرتبط بمدى الإنجاز، وبالتالي النجاح الذي تحققه المنظمات في إنجازها لأهدافها (المحاسنة، 2013).

وكون أن الإدارة الإلكترونية أصبحت تشكل منعطفاً مهماً على صعيد التطبيق في المؤسسات العامة بشكل عام، والمؤسسات الصحية بشكل خاص، وذلك لما للخدمة الصحية من أهمية في حياة المواطنين، إذ أن الاهتمام بالجانب الصحي لا يقل شأنًا عن الغذاء مما يستدعي إيلاء هذا القطاع الأهمية القصوى إنسجاماً مع التطورات التي يشهدها على الصعيد العالمي، جاءت فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العامة والخاصة ومن بينها وزارة الصحة الفلسطينية، حيث تشكل أهمية تحويل العمل التقليدي إلى عمل إلكتروني يسهل ويسر العمل داخل المستشفيات ومديريات الصحة، وقد تم البدء بتطبيق برنامج الحوكمة في مديريات الصحة بالتعاون مع مجلس

الوزراء الفلسطيني، الأمر الذي دعا الباحثة إلى دراسة ومعرفة درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي بوزارة الصحة الفلسطينية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات، أخذت المؤسسات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وساعد ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيراً في إنجاز أعمال هذه المؤسسات، ما دفع بالمؤسسات أن تعتمد اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام التكنولوجيا المتطورة يساعد على تبسيط الإجراءات المؤسساتية، وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، ونتيجة هذه التغيرات المتزايدة ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية، التي يكمن جوهرها وفلسفتها في إحداث تغيير جذري في نمط وأسلوب وتفاعل العاملين في المؤسسة، باعتبار أن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة هو الذي يحقق التميز من تطبيقات استخدام الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال الميزة التي تضيفها عليه من ناحية توفير الوقت، والجهد، والتكلفة (العقابي والربيعي، 2018).

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية حتمية فرضتها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، كما فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال وتحقيق جودة الأداء المؤسسي (عبد المطلب، 2018).

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية واستكمال التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توليفة متكاملة من نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية

والمعرفية وغيرها من العناصر الجوهرية التي تتكامل أدوارها وتأثيراتها المتبادلة في سياق عملية التحول الإلكتروني لإدارة المؤسسة في ظل المجتمع الإلكتروني الجديد (الشهري، 2018).

من هنا جاءت فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة، حيث تشكل توجه بأهمية تحول العمل التقليدي إلى العمل الإلكتروني مما يسهل ويبسر العمل داخل مديريات الصحة والمستشفيات، فمع تزايد عدد المرضى والمراجعين في مديريات الصحة وكذلك المستشفيات، وبالتالي زيادة الملفات وطول فترة المراجعة واستخراج الملفات في العمل الورقي، شكل توجه لدى وزارة الصحة بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية ليتم استيعاب العدد الكبير من ملفات المرضى وأرشفتها إلكترونياً لتسهيل الرجوع إليها وحفظها في قواعد بيانات.

بناءً على ما تقدم، وما لاحظته الباحثة، فقد سعت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصحي؟

السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، العمر، والمحافظة)؟

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية؟

3.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وضعت الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير المحافظة.

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً - التعرف إلى مستوى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية.

ثانياً - التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية.

ثالثاً - التعرف إلى الدلالة الإحصائية حول متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، العمر، والمحافظة).

رابعاً - الكشف عن العلاقة الارتباطية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية.

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال موضوع البحث ومضمونه وبقدر أهمية البحث تكون جدواه وأثره الإيجابي في خدمة أهدافه في المجتمع، وقد تمثلت أهمية هذه الدراسة البحثية في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية في عدة محاور:

1- تتمثل الأهمية النظرية للدراسة بتناولها موضوع أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية كونها تتناول موضوعاً حيوياً في ظل الظروف الحالية والتي ألّمت بالبشرية من انتشار لكوفيد 19.

2- توفير قاعدة معرفية في مجال تطوير الإدارة الإلكترونية، وما يعكسه ذلك على الأداء المؤسسي قد يستفيد منها الباحثون.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يؤمل أن تعيد نتائج الدراسة في إضافة قاعدة بيانات جديدة ومقبولة؛ تسهم في:

1- تقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصانعي القرار للأخذ بعين الاعتبار بأهم التوصيات في القطاع الصحي والمؤسسات الحكومية الأخرى حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وما تعكسه على الأداء المؤسسي.

2- تعد الدراسة الحالية محاولة لتقديم بعض المقترحات والتوصيات والتي تسعى إلى زيادة المعرفة لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تطوير أداء المؤسسة.

3- تمثل هذه الدراسة أهمية للباحثة في مجال عملها في وزارة الصحة، وتساعد في إثراء المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة وتعميماتها بالعوامل الآتية حيث ستجري هذه الدراسة في إطار المحددات الآتية:

1.6.1 **الحدود المكانية:** تم تقسيم المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) إلى ثلاث مناطق هي:

شمال واختيرت سلفيت بسبب عمل الباحثة فيها، واختيرت رام الله والبيرة لتمثل الوسط، ومحافظة الخليل لتمثل الجنوب واختيرت محافظتي رام الله والبيرة والخليل بشكل قصدي بسبب عدد الموظفين العاملين في هاتين المحافظتين.

2.6.1 **الحدود الزمنية:** اقتصر إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2020-2021.

3.6.1 **الحدود البشرية:** اقتصر على العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات الخليل،

رام الله والبيرة، وسلفيت في المحافظات الشمالية" في فلسطين.

4.6.1 **الحدود المفاهيمية:** تتمثل حدود الدراسة المفاهيمية في تفسير المفاهيم، والمصطلحات

الواردة في الدراسة.

5.6.1 الحدود الموضوعية: وتحدد بمعرفة مستوى رضا الموظفين، وكفاءة العمليات الداخلية في وزارة الصحة الفلسطينية.

6.6.1 الحدود الإجرائية: تحددت بمقاييس الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي، ودرجة صدقهما وثباتهما، والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

كما أن تعميم نتائج الدراسة الحالية سيكون مقيداً بدلالات صدق وثبات الأدوات المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

7.1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الإدارة الإلكترونية اصطلاحاً: "الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد (العقابي والربيعي، 2018: 37).

وُعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه: التحول في تقديم الخدمات الحكومية للشكل الإلكتروني، واستبدال المعاملات الورقية بالمعاملات الإلكترونية، ما يؤدي إلى سرعة في الإنجاز ودقة في الأداء بالتالي تخفيض التكاليف، والتسهيل على المواطنين لإنجاز معاملاتهم اليومية.

الأداء المؤسسي: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم" (الخباز، 2016: 41).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: محصلة العمليات والجهود التي تقوم بها المؤسسة، وتتمثل بقدرتها على توظيف الموارد الخاصة بها، في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، لإتمام الأعمال والمهام بكفاءة وفاعلية وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وزارة الصحة الفلسطينية: هي الجهة الرسمية المسؤولة عن الصحة العامة في دولة فلسطين، حيث تتبع لها جميع المستشفيات والمراكز العلاجية الفلسطينية المنتمية إلى القطاع العام، وتقوم الوزارة بعمل الإحصاءات المتعلقة بالصحة في دولة فلسطين، وهي ملتزمة بمبدأ العمل المشترك مع جميع الشركاء لتطوير الأداء في القطاع الصحي والارتقاء به وذلك لضمان إدارة القطاع الصحي بشكل مهني سليم وخلق قيادة قادرة على وضع السياسات وتنظيم العمل وضمان توفير خدمات نوعيه في كل القطاع الصحي العام والخاص، وإيجاد نظام صحي شامل متكامل يساهم في تحسين وتعزيز مستدام للوضع الصحي بما فيه المحددات الرئيسية للصحة في فلسطين (موقع وزارة الصحة الفلسطينية، 2021).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الإدارة الإلكترونية.

2.1.2 الأداء المؤسسي.

3.1.2 وزارة الصحة الفلسطينية.

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

تمهيد

يشتمل هذا الفصل على الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم الحصول عليها من مصادر التعلم المختلفة، التي اطلعت عليها الباحثة من كتب ومراجع وصفحات الانترنت، والتي تتعلق جميعها بموضوع الإدارة الإلكترونية، مفهوماً، وأهدافها، خصائصها، أهميتها، ووظائفها، كذلك أسباب التحول الى الإدارة الإلكترونية، ومراحل التحول الى الإدارة الإلكترونية، متطلباتها، عوامل نجاحها ومعوقات التحول اليها، كذلك سلبيات تطبيقها.

أما المبحث الثاني في هذا الفصل فقد اشتمل على تعريف للأداء المؤسسي وكذلك مكونات الأداء المؤسسي، وأنواعه، وخصائصه، كذلك مستويات اداء المؤسسة، ومتطلبات تطوير الاداء المؤسسي وإدارة الاداء المؤسسي، وقياس جودة الأداء المؤسسي ومؤشرات القياس.

في حين اشتمل المبحث الثالث على تعريف بوزارة الصحة الفلسطينية، وكذلك رؤية الوزارة ورسالتها ومبادئ القطاع الصحي والاهداف الاستراتيجية، وتعريف بوحدة تكنولوجيا المعلومات وصيانة الحاسوب في الوزارة.

مقدمة

تعتبر تكنولوجيا المعلومات في وقتنا الحاضر جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية، وذلك بعد التطورات التي حصلت عليها خلال السنوات السابقة. لذلك أصبحت المؤسسات على مستوى العالم تهتم بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأعمالها وذلك من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العمل

وايضا من اجل مواكبة التطورات التكنولوجية الجارية في العالم وتحقيق مركز تنافسي متقدم يضمن لها البقاء .

وتعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لإستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفاعلية من ناحية، ومن ناحية أخرى الإستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة وإستخدام شبكة الإنترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، وأسهمت أيضاً في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، وأهمت أيضاً في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية (حامد، 2012) .

ومن الواضح بأن هنالك توجه عالمي نحول تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية والخاصة وذلك من أجل تحقيق الريادة في استثمار التقنية الإلكترونية حيث تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تحسين أداء المؤسسات وكذلك تبسيط الإجراءات وتوفير البيانات والمعلومات لكافة المستخدمين بشكل آلي، وفي أي وقت ومن أي مكان بسهولة وشفافية، وذلك يمثل ترشيداً واستثماراً للوقت والجهد والمال. (الكاشف، 2016)

1.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية

على الرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية حسب ما أشارت إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعريفات التي قدمت لهذا المصطلح، فقد عرفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين والباحثين ومنها:

عرفها حامد (2012) بأنها: "استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة".

وعرفها مطر (2013: 50) بأنها: "التحول الكامل من الأعمال الورقية، سواء كان ذلك أعمال إدارية أو خدمية أو تجارية إلى الأعمال الإلكترونية، مع ما يتطلب ذلك من تحول في الأدوات والآليات التقليدية إلى نظيرتها الإلكترونية، وتعديل في الإجراءات والممارسات المتبعة، وتغيير في الهياكل التنظيمية، وذلك بهدف توفير أمثل للوقت والجهد ورفع كفاءة المؤسسة، فالإدارة الإلكترونية تستخدم جميع عناصر ومكونات نظم المعلومات للوصول بالإدارة التقليدية إلى إدارة بلا ورق".

ومن خلال الاطلاع على ما ورد من التعريفات أعلاه لمفهوم الإدارة الإلكترونية يمكن ان نستخلص الباحثة أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات إلكترونياً في أي مكان وزمان، مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.

1.1.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية

تقوم الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية على نظرتها للإدارة كمصدر للخدمات والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهدافاً كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل وهي كما ذكرها حامد (2012):

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- إستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
 - إلغاء نظام الأرشفة الورقي وإستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان.
 - القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
 - إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
 - إلغاء تأثير عامل الزمن، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- يتضح مما سبق أن من أهداف الحكومة الإلكترونية دعم وتبسيط الخدمات الحكومية لكل الأطراف المعنية بالخدمات، كذلك تسهيل ودعم جودة وسرعة وسهولة الأعمال.

2.1.1.2 خصائص الإدارة الإلكترونية

- إن إنتقال الإدارة من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني من البديهي أن تنتج عنه مجموعة من التغيرات على مستوى الإدارة والأعمال، كما تبرز عدة خصائص ومميزات نحاول إيضاحها في مجموعة من النقاط والتي ذكرها الدحوان (2007) وهي:
- إدارة الملفات بدلا من حفظها.
- الإعتماد على الوثائق الإلكترونية بدلا من الورقية حيث سهولة التعديل عليها والسرعة في إسترجاعها.

- توفير إمكانية حضور المؤتمرات عن بعد دون الحاجة للانتقال إلى مقرات الاجتماعات.
- توفير المتابعة الإلكترونية لسير الأعمال وبالتالي توفير المزيد من الوقت والجهد والتكلفة.
- وتتمثل مكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من الخصائص كما أوردها حجازي (2008) :
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات، إتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسة إيجابية لدى كافة المستخدمين.
- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان 24/24 ساعة، مما ينهي مشاكل الطوابير .
- وهناك بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية ذكرها حجازي (2008) تتمثل في:
- الإتقان: أن كل الأعمال الإلكترونية في مجال الخدمة العامة في غالب الأمر تكون شديدة الدقة والإتقان من الانجاز والأعمال اليدوية، وأيضا يمتاز برقابة أسهل من الرقابة في الإدارة في الإدارة التقليدية.
- نقص التكاليف: في بداية أي مشروع للإدارة الإلكترونية لابد من ضخ أموال كبيرة وبعد مرور الوقت تصبح الخدمات اقل تكلفة من الأداء التقليدي، إذ يؤدي للتقليل من الموظفين في الإدارة وكذا الاستغناء عن عمليات الأوراق والأدوات وغيرها.
- تبسيط الإجراءات: أن تطبيق وسيلة الإدارة الرقمية أيضا يتميز بتجنبه للتعقيدات الإدارية والمشاكل الإجرائية وتنزع ظاهرة الزحام في الإدارات والطوابير بما ينتج عنه راحة للمواطن وخدمات مريحة ومقبولة.

- تجسيد الشفافية أن الأخذ بالدارة الإلكترونية يعتبر وسيلة لمكافحة البيروقراطية بكل صورها، مما يجعل كل الأعمال الإدارية المقدمة للمواطن واضحة بعيدة عن اللبس والغموض والعاطفة .

3.1.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتضح لنا هذه الصورة من خلال تفاعل الإدارة الإلكترونية مع جميع المستجدات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، ومن خلال استغلالها ومواكبتها للتقنيات الحديثة في جميع أنشطتها. رغم التفاوت أي عرفه العالم في مجال التكنولوجيا وتطبيقاتها حيث أن كل دولة تستعمل هذه الثورة التكنولوجية على أساس إمكانياتها المالية والتقنية وبالتالي ينتج التفاوت في فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مؤسسات هذه الدول وعليه يمكن توضيح أهم فوائد الإدارة الإلكترونية:

- تقريب الإدارة العامة من المواطن.
- الدقة والموضوعية في جميع الأعمال التي تقوم بها الإدارة العامة.
- سرعة تنفيذ وإنجاز الأنشطة الإدارية.
- إختصار الزمان والمكان في جميع المعاملات.
- تسهيل الحفظ وتوثيق المعلومات على مستوى المؤسسات.
- تحسين الأداء بالنسبة لصناع القرار والمستخدمين من خلال المعلومات والبيانات المتواجدة على مستوى الشبكة والحصول عليها بأقل مجهود.
- تبادل معلومات وعقد اجتماعات ما بين الإدارات.
- سهولة وسرعة التبليغات والأوامر الإدارية للمستخدمين والزبائن. (حجازي، 2008)

4.1.1.2 وظائف الإدارة الإلكترونية

تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية التي اتجهت إليها جل الدراسات فيما يلي حسب ما ذكرها نجم (2009):

أ- التخطيط الإلكتروني: هو أول خطوة تقوم بها المنظمة حيث يبني على معطيات ودراسات الماضي والحاضر والمستقبل من خلال تحديد الخطوات العريضة وكذا التفاصيل وتحديد الاتجاه والطريق المناسبين للوصول إلى الغاية المنشودة، والتخطيط الإلكتروني يعتمد على النظرة الإستراتيجية بالاعتماد على مقررات الثورة التكنولوجية من نظم وأطر جديد للمعرفة كنظم دعم القرارات الإدارية، فالتخطيط في الإدارة الإلكترونية يتم بشكل أفقي حيث يتفاعل كل من الإدارة والموظفين في رسم سياسة التخطيط وكلاهما يكون له تأثير في التخطيط على عكس التخطيط في الإدارة الإلكترونية حيث يتم بشكل عمودي بمعنى أن المستخدمين ينحصر دورهم في تطبيق أوامر الإدارة العليا منجزة التخطيط .

فالتخطيط الإلكتروني: هو عملية تخضع لديناميكية في جميع وظائف التخطيط، نظرا للمتغيرات الحاصلة التي تمتاز بالتغير والتحول وعدم الاستقرار من حيث القوانين أو وسائل التكنولوجيا أو المتغيرات السياسية وغيرها مما يجد صناع التخطيط أنفسهم أمام خيارات معقدة ومحتمة وغير محتملة للخروج برأي صواب وقرار راشد.

ب- التنظيم: هو تقسيم الأعمال الإدارية بشكل يحقق أهداف المنظمة، ويكون التقسيم على أساس التخصص حسب الإدارات والأفراد مما يعطي للمؤسسة شخصيتها وميزتها الإدارية. والتنظيم الإلكتروني هو أكثر مرونة كونه يأخذ بالتنظيم الشبكي الذي يتماشى وطبيعة الأسلوب الإداري، ويشمل التنظيم العناصر الآتية:

- تقسيم العمل: وهو تكليف كل شخص في المنظمة بمهمة معينة.

- تحديد المسؤوليات: تتمثل في تحديد المسؤوليات والسلطات الملائمة للقيام بالواجبات

خلال تنسيق المجهودات الجماعية داخل المنظمة.

- تنمية الهيئات الإدارية: هنا يتم الأخذ بعين الاعتبار المركز القانوني للمسؤولين

والمواطنين داخل المنظمة، وكذلك ما يتطلبه المسؤول أو المستخدم من تكوين وترقية

وتدريب وتعيين وغيرها.

ج- التوجيه: هو إجراء عمودي من الرئيس للمرؤوس وهو تلك الأوامر والتعليمات التي تصدر من

الرؤساء من شأنها تنفيذ المهام والأعمال المتعلقة بالمنظمة، ولابد أن يكون التوجيه أسلوب بلغة

واضحة وسليمة عند توجيه المرؤوسين، وكذا إتباع رفع المعنويات وتحفيزهم والدفع بهم لنشاط أكثر

فاعلية وأداء.

د- القيادة الإلكترونية: ولتوفر هذا الشرط لابد من وجود ثلاثة عناصر مهمة كما ذكرها الوادي

(2011):

- القيادة التكنولوجية الصلبة: في هذه القيادة تكون التكنولوجيا هي في جميع الأنشطة

مما يعطي سهولة ومرونة في تأدية المهام وصنع القرارات على نحو اشمل وأصوب.

- القيادة البشرية الناعمة: في هذه الحالة يكون استخدام العنصر البشري في عمليات

ونشاطات الإدارة وذلك لسببين هما:

- لتحقيق تقدم في التكنولوجيا لابد من الاستعانة بخبراء ومختصين ذوي كفاءة عالية مما

ينتج عنه إدارة جيدة لا تعمل وفق تسلسل التعليمات والأوامر وهرمية الاتصالات

والمعلومات وإنما إدارة استشارية أفقية لا هرمية، تفاعلية. شبكية واتصالات لكل

الاتجاهات.

- إن البعد الجغرافي الواسع في البلد يجعل الكثير من العمال يتفاعلون ويؤدون مهامهم عن بعد بواسطة الحواسيب.

- القيادة الذاتية: في هذه الحالة يعتمد القائد على نفسه في تسيير المنظمة في جميع أعمالها وأنشطتها حيث أن هذا النوع من القيادة يرتكز على القرار الفردي كونه يتمتع بقدرة القائد على التحفيز والقدرة في انجاز المهام والرغبة في العمل، والولاء الكامل للمنظمة، كما يتصف القائد في هذه الحالة بالرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات وإيجاد الحلول والخبرة والمهارة والإبداع وكذا التكيف مع البيئة المتغيرة.

هـ- الرقابة الإلكترونية:

إن الرقابة الإلكترونية تعتمد على وسائل الكترونية وأنظمة وبرامج وكذا شبكة معلومات مما يعطيها دفعة قوية ومزايا يمكن تحديدها في مجموعة من النقاط والتي ذكرها نجم (2009) تمثلت في:

- الرقابة الإلكترونية عملية دائمة وانية على عكس الرقابة التقليدية التي تكون دورية وبعيدة.
- تقليل الجهد والتكاليف والأعباء المطلوبة في الرقابة.
- تعطي هذه الرقابة فرصة المشاركة لجميع المستويات في عملية الرقابة.

5.1.1.2 أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التغيرات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها لتحسين فاعلية العمل الحكومي وكذا مسايرة التغيرات العالمية إذ لا مفر للحكومات من الاستفادة بهذه الخدمات وتطبيقها، كما أن الحكومات تتأثر بمحيطها مع الدول الأخرى في جميع الجوانب، وبرز مثال على ذلك ما يتعرض له العالم ككل من تأثيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية جراء جائحة كورونا ، والتي فرضت على الدول بما فيها من مؤسسات سواء كانت قطاع عام او خاص قيود في التعامل مع

المواطنين، وغالبية الدول كان التوجه فيها الى تقديم الخدمات للمواطنين بشكل الكتروني دون ان يكون هناك ضرورة للتوجه الى مكان تقديم الخدمة.

وعليه يبرز الدكتور عمار بوحوش الأسباب والتطورات التي أجبرت الحكومات إلى التحول للإدارة الإلكترونية وهذه الأسباب كما ذكرها الرفاعي (2009) هي:

- تسارع التقدم التكنولوجي: مما يجعل المؤسسة تواكب التحولات الطارئة في مجال التكنولوجيا ومسايرة جميع المستجدات الحاصلة في جميع الدول لتسهيل أعمال الإدارة.
- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية: وأيضا هو من بين الأسباب حيث أصبح العديد من أسهل ترتقي المستويات العالمية للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها وكذا إرضاء المواطن والمستفيدين من المرفق.
- التحولات الديمقراطية وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة: ومثال على ذلك منظمة التجارة العالمية، وكذا تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية والعالمية.
- تزايد الضغط الشعبي على الحكومات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات.
- حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي: من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.
- وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية.

6.1.1.2 مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل كما أشار إليها أحمد (2009):

1. قناعة ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة: ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة أن يكون لديهم القناعة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
2. تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل للإدارة الإلكترونية لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.
3. توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي توافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الانتاجية.
4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.
5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (SCANNERS) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.
6. البدء ببرمجة المعاملات الأكثر إنتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر إنتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

بالتالي نستنتج مما سبق ذكره بأن التحول الإلكتروني بحاجة إلى دعم الإدارات العليا وكذلك توافر بنية تحتية مناسبة وأيضاً تدريب وتأهيل الموظفين وتطوير إجراءات العمل.

7.1.1.2 متطلبات الإدارة الإلكترونية

إن الحكومة الإلكترونية في حاجة إلى مقومات تمكنها من أداء الأعمال الموكلة إليها وسواء كان ذلك في القطاع العام أو في القطاع الخاص وهذه المقومات كما اوردها حجازي (2008) هي:

أ- المتطلبات البشرية المؤهلة:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح تأهيل الإطارات البشرية وتدريبها على العمل في هذا المجال، لرفع مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية في مجال تقنية المعلومات، ذلك أن ثورة المعلومات والاتصالات والتوسع استخدام الحاسب الآلي فرض على الموظف العام وكذا الموظف في نطاق الإدارة الخاصة الا يكون ململ بعلوم الحاسب الآلي فقط، بل لابد أن يكون متخصصا حيث يكون التخصص كالأتي:

- هناك فئة تشغل الحاسب الآلي وينحصر دورهم في إدخال البيانات واستخراجها.

- هناك فئة مبرمجين يختصون بوضع البرامج المعلوماتية التي تسير نشاط الحاسب

الآلي في مجال عمل الحكومة الإلكترونية.

- هناك فئة موظفي الشبكات مختصين بصيانة شبكة الحاسب الآلي وإصلاح الأعطال الخاصة بهذه الشبكات الإلكترونية.

ب- المتطلبات التقنية

أسد الحاسبات الآلية: حيث لا يمكن تصور نظام الحكومة الإلكترونية بدون الحاسب الآلي والشبكات حيث يكون متوفر لدى طرف العلاقة المواطن والإدارة.

- شبكات الحاسب الآلي المترابطة Internet: وهي من الحاسبات الصغيرة أو الكبيرة تتصل فيما بينها بحيث يتاح لكل واحدة node على الشبكة الاستفادة من الموارد وبيانات ومعلومات، التي تنتجها هذه الشبكة، وغالبا ما تحوي الشبكة على جهاز حاسب رئيس يطلق عليه الخادم server وتتمثل مهمته الأساسية في إتاحة التطبيقات والبرمجيات المختلفة لأي حاسبات أخرى في الشبكة يطلق عليها محطات عمل.

وتتكون شبكة الحاسب الآلي من مكونات مادية hardware ومجموعة برمجيات software

- الشبكة الخارجية: وتسمى شبكة الانترنت (Extranet) وهي شبكات مقصورة على مؤسسة معينة، ولكنها تستخدم نفس الأسلوب عمل الانترنت وغير متصلة بالانترنت، فهي تربط بين مجموعة من المنظمات التي تجمعها أعمال مشتركة، كما تقدم شبكة الاكسترنترنت خدمة الدخول إلى شبكة الانترنت مع منع العكس أي لا يمكن لغير المسجلين في شبكة الاكسترنترنت الدخول إليها عن طريق الانترنت.

- الشبكة العالمية Internet: ويطلق عليها شبكة الشبكات حيث تتكون من عدد كبير من الحاسبات المترابطة والمتناثرة في أنحاء العالم ويحكم ترابط تلك الأجهزة وتحادثها بمجموعة بروتوكولات.

ج- متطلب قاعدة بيانات ومعلومات مجموعة من الملفات التي تربط بعضها بعلاقة ما، مثل قاعدة بيانات الخاصة بدائرة حكومية معينة ولتكن دائرة المياه والكهرباء حيث تشمل بيانات العملاء من حيث الأسماء ومحال إقامتهم وأرقام وتضخم، وأرقام عدادات المياه والكهرباء وكذلك المحاسبية الخاصة بكل عميل وتعمل قاعدة البيانات بنظام يسمى نظام معالجة البيانات وهو بدوره يتضمن

العناصر الأساسية الآتية: (كلثم، 2008)

- مدخلات النظام system input.

- عمليات النظام system operation.

- محركات النظام system output.

- دائرة الرقابة control circuit.

د- المتطلب السياسي: ويقصد بذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لعم الهياكل الإدارية وإدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة.

هـ- المتطلبات التشريعية والقانونية:

وتتضمن المتطلبات القانونية ما يلي:

1- تشريعات تنظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار.

2- تشريعات خاصة تحدد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية.

3- تشريعات خاصة بتجريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني.

و- المتطلبات الإدارية: وهو إحداث تغييرات جوهرية داخل الإدارة الحكومية بقصد التكيف مع

العصر وذلك من خلال: (حجازي، 2010)

- تصميم الهياكل التنظيمية لوحات الإدارة العامة.

- إعادة توزيع المهام بين كل الإدارات.

- دراسة وتسهيل سير الإجراءات الإدارية.

- إعادة تأهيل وتدريب القيادات الإدارية التي تعول عليها الحكومة لإحداث التغيير النوعي في

الخدمات التي تقدم للمواطنين.

8.1.1.2 عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

على المسؤولين في المؤسسة الحكومية أو غير الحكومية الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة

الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة كما أوردها أحمد

(2009) من أهمها:

1. وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنشأة. والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
 2. الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
 3. التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
 4. التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه.
 5. التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
 6. تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
 7. تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
 8. الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
 9. التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنشأة وترك الاعتبارات الشخصية.
- مما سبق يتضح لنا بأن أهم عوامل لتحقيق النجاح في المؤسسة أن تكون رؤيتها الإستراتيجية واضحة وان يكون هناك تطوير وتحديث مستمر في إجراءات العمل وتقنية المعلومات وتوفير التدريب المستمر للموظفين والعاملين في المؤسسة.

9.1.1.2 معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية

هناك مجموعة من المعوقات للتحول الى الادارة الإلكترونية كما أوردها الوادي (2011):

- إختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- عدم إقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.

- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنها جزء من عملية نجاح التحول.

- صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.

- عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.

- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.

- استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.

- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودورها المستديرة ورفض التحديث والتغيير.

- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

مما سبق يتضح بأن من أهم معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية عدم إقتناع إدارة

المؤسسة وعدم توافر بنية أساسية وعدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية وعدم

توافر الموارد المالية اللازمة.

كما أورد حامد (2012) أهم العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية

وهي:

- التخطيط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الإلكترونية" وفي

بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة

الإلكترونية.

- عدم توافر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية لاسيما في حال تدني

العائدات المالية الحكومية.

- تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي

يشكل أساساً لأي عملية تنفيذ للإدارة الإلكترونية.

- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة

من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية.

- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم

المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.

- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية

المعلوماتية الوطنية عبر الإنترنت نظراً للأزمات الاجتماعية - الاقتصادية خاصة

إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً.

- نقص القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محلياً أو دعم

غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية

الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

تستنتج الباحثة مما سبق بأن أهم العوائق التي تؤدي إلى عرقلة تطبيق الإدارة الإلكترونية هي

مقاومة التغيير من قبل الموظفين وعدم تقبل المجتمع المحيط لفكرة الإدارة الإلكترونية وكذلك عدم

توافر الموارد اللازمة وقلة الإمكانيات والقدرات على مستوى قطاع تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات.

10.1.1.2 السلبات المتوقعة جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية

يعتقد الكثيرون أنه وفي حال تطبيق إستراتيجية "الإدارة الإلكترونية" سوف تتلاشى وتزول

المصاعب والمشاكل الإدارية، لكن في الواقع الأمر مختلف، أي أن تطبيق الإدارة الإلكترونية

يحتاج إلى تدقيق متواصل ومستمر لتأمين الاستمرارية في تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع

الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، مع الأخذ بعين الاعتبار وجود خطة طوارئ أو خطة بديلة

في حال تعثرت الإدارة الإلكترونية لأي سبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيقها وهذه السلبيات والتي ذكرها غثير والقحطاني (2009) تمثلت في:

1. التجسس الإلكتروني: الحصول على المعلومة المخزنة إلكترونياً أسهل بكثير من الحصول على المعلومة المخزنة بالطرق التقليدية وبالتالي فإن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب أخذ الاحتياطات الأمنية اللازمة لحماية المعلومة، بحيث يصل إليها الشخص المخول صاحب صلاحية الوصول لا غيره.

2. شلل الإدارة: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب التسلسل والتدرج، فالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة ودون مراعاة الانتقال المرحلي قد يسبب شللاً للإدارة، وحينها نكون تخليفاً عن الإدارة التقليدية دون أن نطبق الإدارة الإلكترونية.

3. زيادة التبعية للخارج: إن الاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غريبة بغض النظر عما إذا كانت هذه الدول عدوة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها، ولكن هذا لا يعني أن نستمر في الإدارة التقليدية ولكن أن نبحت عن طرق نقل فيها التبعية للخارج في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

4. تكاليف الإدارة الإلكترونية: تحتاج تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى بنية تحتية تكنولوجية وإلى برامج وتطبيقات إلكترونية بالإضافة إلى متطلبات التدريب والتأهيل والصيانة وهو ما يبدو في بداية الأمر مكلف، ولكن هذا لا ينفي أبداً أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من المال مستقبلاً .

5. البطالة: حيث أنه ومن خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية فإنه يتم الاعتماد على الآلة وبالتالي

يتم تقليل الأيدي العاملة وهو ما يؤثر سلباً في مشكلة البطالة.

يتبين للباحثة انه بالرغم من ان هناك سلبيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن تطبيقها يعود

بالفائدة الكبيرة على جميع الأطراف، وأن هذه السلبيات عادة ما تكون ناتجة عن النظام المحيط وإن

كانت الإدارة الإلكترونية مسبباً مباشراً لها، لذا يجب أن يكون هناك معالجة متكاملة وشاملة للنظام

المحيط، معالجة أمنية وإدارية ومالية وتنموية قبل أن يتم البدء بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2.1.2 الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي بمثابة عامل مشترك لكافة الجهود المبذولة من قبل العاملين والإدارة

في إطار المؤسسات، بالتالي يعتبر الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل

يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية. وهناك العديد من الأبحاث

والدراسات تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إتفاق وإجماع حول مفهوم محدد لهذا

العنوان ويرجع ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تستند عليها الإدارة في المنظمات لدراسة

الأداء وتقييمه والتي تكون مرتبطة بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها

(الزطمة، 2011).

1.2.1.2 مفهوم الأداء المؤسسي

يعد مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، ويمكن اعتباره وليد نظريات الإدارة

المختلفة، والتي اعتبرت الأداء نظاماً متكاملاً له متطلباته ومعاييره وأساليبه الفعالة والتي تحقق

الأهداف المرجوة للمؤسسات على اختلاف أغراضها وطبيعتها تكوينها فالأداء سواء أكان على

مستوى العامل أو الفريق أو المؤسسة هو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الكفاءة

والفاعلية على أي مستوى من هذه المستويات حيث يؤثر أداء العامل بشكل أو بآخر على أداء

الفريق، كما يؤثر مستوى الأداء الفردي أو الجماعي على مستوى أداء المؤسسة ككل، وتختلف طبيعة التحديات التنافسية ويزداد مستواها في العصر الحديث الذي يتميز بالسرعة والتغيير والتفجر المعرفي، وبهذا يصبح الاهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة فيه هدفاً سامياً وعالمياً مشتركاً، ولتحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية في مؤسسات الأعمال سواء أكانت صناعية أم خدمية، ومن المهم أن نشير أن إدارة الأداء لا تعني فقط أداء العامل أو الفريق كموارد بشرية، بل تهتم أيضاً بإدارة أداء الموارد الأخرى كالجوانب المالية والمعلوماتية والتكنولوجية. (المحاسنة، 2013)

ويعرف الأداء المؤسسي على أنه: "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاثة هي المستوى الفردي والوظيفي وأداء الوحدات الكلية، وأداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة (ربايعة، 2011).

كذلك عرفه فرد (2001) Fred بأنه "ذلك النظام الذي يتضمن مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية والتحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف، ومعالجة تلك الانحرافات من خلال الإجراءات التصحيحية أو الاستمرار في الأنشطة وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود انحرافات وتطوير المعايير بحيث تكون قابلة للقياس.

حيث يرتكز هذا المفهوم على نظرية النظم والاعتماد على النتائج والتغذية الراجعة من أجل المراجعة والتحسين.

وعبر عنه إدريس والغالبى (2009: 12) بأنه "مفهوم ذو أبعاد شمولية تنطلق من عدة أطر تغطي الصورة التكاملية للمفهوم" وهي:

* النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، مما يشير إلى قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.

* الاستغلال الأمثل للموارد، ومدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة.

* النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، والتركيز على الجانب الإيجابي من هذه النتائج.

* البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، وهو يعبر عن مخرجات الأنشطة والعمليات التي تحدث عن المؤسسة.

2.2.1.2 مكونات الأداء المؤسسي

يتكون الأداء المؤسسي من خمس مكونات رئيسية هي (John et al., 2002):

1. إشراك العاملين: ويقصد بها مدى امتلاك العاملين لعملية اتخاذ على شتى المعلومات، فمعظم المؤسسات التي لا تعطي المجال لإشراك العاملين في اتخاذ القرار معتقدة بأن على العامل أن يقوم بعمله فقط دون التدخل في أمور هي من اختصاص الإدارة، وهناك مؤسسات تعمل على إعطاء الفرصة للعاملين، للمشاركة في اتخاذ القرار ولو بشكل ضئيل مثل وضع صناديق الاقتراح، ونقاشات الطاولة المستديرة الجانبية، وحلقات الجودة في حال تم اختيار أحد العاملين كممثل عن زملائه، وتشير أغلب الدراسات أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار تعمل على زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه بشكل مستمر.

2. إدارة الفريق ذاتياً: والمقصود بها تمكين الفريق ومجموعات العمل من اتخاذ القرار حول عملية التخطيط وسير أداء العمل، وتقييم عملهم كنمط من أنماط الإدارة الذاتية، ويعود هذا التمكين إلى سببين هما:

• أهمية استثمار العاملين وخبراتهم في المؤسسة وتنظيمها.

• حاجة العاملين إلى إدارة العمل بأنفسهم، والتي تولد وتبني التنافسية العالية بينهم.

3. الموارد التكنولوجية: ويقصد بها التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، والتي تعلم على تقديم خدمات أفضل للعملاء، وتوفير اتصالات فعالة بين المؤسسة والمجتمع المحلي، وكذلك توفير اتصالات بين العاملين أنفسهم، حيث أصبحت التكنولوجيا النافذة التي تفتح على العالم، وأصبح قياس مدى تقدم المجتمع بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص، على مدى امتلاكه للتكنولوجيا وتسخيرها لفائدة المجتمع.

4. التعلم المنظمي: تحدثت العديد من الدراسات حول أهمية "التعلم المنظمي"، أو التعلم داخل المؤسسة، وهو ما يعرف بمدى توافر المعلومات داخل المؤسسة، حتى يتم استخدامها في ظروف العمل ومواجهة التغيرات الدائمة، وتتم هذه العملية من خلال تبادل المعلومات بين المؤسسة والمجتمع والعاملين أنفسهم، ونتيجة لذلك ينكسر الروتين داخل المؤسسة وتصبح التقاليد لا معنى لها، وخصوصاً عندما يتم تشارك المعلومات بين جميع المستويات في المؤسسة.

5. إدارة الجودة الشاملة: تهدف عملية إدارة الجودة الشاملة إلى الحصول على نتائج ذات جودة عالية واستمرار عملية وجمع احتياجات المستفيدين من أجل خدمتهم، حيث أصبحت المؤسسات تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي، من أجل تحسين إدارة العاملين على الإدارة العملية الذاتية لعملهم.

3.2.1.2 أنواع الأداء المؤسسي

إن تصنيف الأداء كباقي التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته الذي يمكن الاستناد عليه لتحديد الأنواع، وكون أن الأداء من

حيث المفهوم مرتبط بشكل كبير بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف واستخدامها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الأجل والمصدر.

• حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي: (العدلوني، 2002)

1. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والأرباح وتحقيق النمو.
2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، وأداء وظيفة التموين وأداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

• حسب معيار الأجل: (العدلوني، 2002)

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل:

1. الأداء طويل الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
2. الأداء قصير الأجل: وهو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

• حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي: (المدهون، 2014)

1. الأداء الداخلي: وهو الأداء الذي ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية

في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2. الأداء الخارجي: وهو الأداء الذي ينتج عن التغييرات الحاصلة في البيئة التي تحيط بالمؤسسة، بالتالي هو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة، ونتيجة لذلك لا يمكن للمؤسسة التحكم بهذا الأداء، ويظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تحصل عليها المؤسسة ، مثل ان يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، بحيث تنعكس هذه التغييرات على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء كونه يشكل تهديد لها لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

4.2.1.2 خصائص الأداء المؤسسي

ذكر العدلوني (2002) أن هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي، ومن أهمها ما يلي:

1. المحافظة على ثبات العمل وإستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

2. الإعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تقرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

3. إستثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

4. إختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

5. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة.

6. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.

مما سبق يتبين للباحثة بأن من أهم خصائص الأداء المؤسسي أن يكون هناك تواصل فعال داخل المؤسسة والعاملين فيها والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية واستقطابها للكفاءات المتميزة بهدف تحقيق أفضل خدمة مقدمة، كذلك تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

5.2.1.2 مستويات الأداء المؤسسية

ينظر للأداء المؤسسي على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ووفقاً لهذه النظرة فإن للأداء المؤسسي عدة مستويات على النحو التالي: (ثابت، 2001)

- المستوى الفردي: ويشمل (أداء العاملين، الموارد البشرية، رأس المال البشري، رأس المال الفكري).
- المستوى الوظيفي الجزئي: (الإدارة، القيم) أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة.
- المستوى الكلي: ويشمل أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة.

مما سبق يتبين بأن مستويات الأداء المؤسسي تختلف فيما بينها، فالمستوى الفردي يختلف عن أداء الوحدات التنظيمية لأنه محصلة لهما وذلك لتأثير البيئة الخارجية عليها.

6.2.1.2 مجالات الأداء المؤسسي

1. كفاءة وفعالية الإدارة العليا:

وهذا المجال يتعلق بالقيادة والإدارة التي تقوم على إدارة المؤسسة، كذلك يتعلق بالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، في إطار منظومة بشرية ومادية، تحتكم إلى سياسات واضحة، وأنظمة وقوانين معتمدة تعمل على تنظيم العمل من خلال العمل بلوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاتها، بالإضافة إلى هياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسبة وطبيعية أعمالها، وثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات الموظفين نحو رسالة المؤسسة ورؤيتها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقييم المسار، وتحسين الأداء، وتطوير بنية العمل التنظيمي، كما وتعد العمليات الداخلية محوراً وركيزة مهمة من ركائز المؤسسة، وتلجأ المؤسسات إلى إعداد لوائح متعددة واعتبارها قواعد حاكمة تنظم شؤون المؤسسة بجميع مكوناتها البشرية والمادية، وتنوع اللوائح لتشمل أنظمة شؤون الموظفين والنظام المالي، ونظام اللوازم والمشتريات، والوصف الوظيفي، وأدلة العمليات، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدمها علماء الإدارة في تناولهم الأنظمة من حيث شمولية هذه الأنظمة لجميع جوانب عمل المؤسسة ، ومع ذلك يرون جميعاً بأن الأنظمة ما هي إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة (الدجني، 2011).

2. تنمية الموارد البشرية: يشير حسن (2002) أن مصطلح تنمية الموارد البشرية يعد مصطلحاً

حديثاً، ويستخدم أحياناً مصطلح تنمية الموارد البشرية دون وعي كامل بأهميته وتأثيره وارتباطه

بالأداء المؤسسي، فيمكن تقييم أي أداء مؤسسي على أساس أربعة معايير، وهي:

- جودة ومنفعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- الكفاءة في تقديم وتوفير هذه المنتجات والخدمات.
- تأثير المؤسسة على المجتمع وجودة ونوعية المستوى المعيشي للأفراد.
- تأثير المؤسسة على الموارد البشرية وعلى جودة مناخ العمل.

3. السياسات والاستراتيجيات:

يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة الجهة ورؤيتها من خلال الاستراتيجيات والخطط

والبرامج والإجراءات ويشمل المعايير الفرعية التالية: (المدهون، 2014)

- بناء السياسة الاستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين.
- اعتماد السياسة والاستراتيجية على معلومات دقيقة.
- إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية.
- شرح وإبصال السياسة والاستراتيجية.

4. إدارة المعلومات:

مع التطورات العالمية الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، واعتماد المؤسسات عليها، أصبح من الضروري تأمين هذه التكنولوجيا لضمان التنمية المستدامة للمؤسسات، من حيث العمل على استغلال التكنولوجيا المتوفرة من خلال دمجها ضمن العمليات بما يضمن تحقيق استراتيجيات المؤسسة (الدجني، 2011)

لقد كان لتكنولوجيا المعلومات دور في التأثير على المنظمات المستخدمة لها مقارنة بالمنظمات الأخرى، وذلك تمثل من خلال ما ذكره عبد الهادي (2017):

- أنها أدت إلى زيادة الانتاجية.

- تحسين إدارة الجودة.

- تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- تطوير عملية الخلق والابداع والابتكار التنظيمية.
- تسهيل عملية إدارة التغيير في المنظمات.
- العمل على تطوير سلع وخدمات مميزة وجديدة.
- تطوير الأساليب الإدارية في المنظمة.

5. الأنظمة والعمليات الداخلية:

ويُعد نشاط تطوير أساليب العمليات الداخلية من الأنشطة الإدارية الحديثة، وقد عرفت الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية، إذا استخدمت وحدات للتنظيم والإدارة ضمن أجهزتها الإدارية للقيام بالبحوث والدراسات التنظيمية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل وإدارة النماذج وتصميم مكان العمل، فكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال العمليات التنظيمية بما في ذلك الأفراد والإجراءات وأساليب العمل (أبو شيخة، 2011).

وهذه الأساليب تتضمن ما يلي كما ذكرها اللوزي (2002):

- الأسلوب التقليدي (المتسلسل): ويكون هذا الأسلوب في التنظيمات الإدارية ذات الهياكل التنظيمية الطويلة، كما ويتطلب هذا الأسلوب المرور في خطوات كثيرة ومتعددة تمر على عدد كبير من العاملين، حيث يقوم كل واحد بخطوة عمل تختلف عما يليها من خطوات، وهذا يشير إلى التخطيط في أداء الخطوات والأعمال، ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت كبير، الأمر الذي يعني التأخير في إنجاز الأعمال كون المعاملة تنتقل من موظف إلى آخر.
- الأسلوب المتوازي لسير العمل: ويقوم في هذا النوع موظف واحد باستلام العمل المطلوب إنجازه، وبإجراء كل ما يلزم عليه من العمليات التي تحددها إجراءات المعاملة لهذا النوع من

الأعمال في المؤسسة، وتكون مكاتب الموظفين مرتبة بجانب بعضها بحيث يسير العمل في خطوط متوازية ، ومن مميزات هذا الأسلوب بأن الموظف يشعر بأهمية وجوده في المؤسسة، كذلك يقلل من أوقات الانتظار، أما ما وجه لهذا الأسلوب من انتقادات فهي أن اتباعه يؤدي إلى تعطل عناصر التخصص في القيام بالأعمال وحرمان المؤسسة من الفوائد الناتجة عنه، كذلك من الانتقادات الموجه له ضعف الرقابة على أعمال الموظفين، ويستخدم الأسلوب المتوازي للقيام بالمعاملات البسيطة التي لا تتضمن إجراءاتها خطوات كثيرة.

7.2.1.2 متطلبات تطوير الأداء المؤسسي

تحتاج المؤسسات إلى مواكبة التغييرات والتحديات المستمرة والمتزايدة والتي تنعكس بشكل مباشر على أدائها ومهامها المستقبلية، وحتى تتمكن من مواجهة تلك التحديات يجب ان تتوفر المتطلبات التالية وفق ما ذكرها نصر (2010):

1. بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.
2. تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية الإبداعية وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير.
3. تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات.
4. تنمية أساليب متطورة للتسويق وخدمة أصحاب المصلحة.
5. تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.
6. تكثيف الاستثمار في البحوث والتطوير وإنشاء قواعد بحثية في مؤسساتهم والتكامل مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المجتمع.

8.2.1.2 إدارة الأداء المؤسسي

من الأساسيات التي تقوم عليها الإدارة ضرورة وجود تخطيط وتوجيه وسليم، وتقييم مستمر للأداء، لقياس مدى التقدم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بالتالي يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها "عملية إدارية مركبة تقوم إدارة المؤسسة فيها بتخطيط أهدافها، وتنفيذ برامجها وتهيئة الظروف والإمكانات التي تتطلبها عملية التنفيذ، ومراجعة أدائها في ضوء معايير تقييمية واضحة تهدف إلى تطوير الأداء وتحسينه، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة". (الدجني، 2011)

كما أن هناك خمس عناصر وضعت لتوضيح مفهوم إدارة الأداء وهي كما ذكرها السلمي (2007):

- تحقيق الأهداف: حيث تعتبر الأهداف مكون رئيسي من مكونات الأداء المؤسسي، فلا يمكن فهم معنى المؤسسة بمعزل عن أهدافها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، ويعتبر تكون الأهداف الخطوة الأولى التي تعمل الإدارة على اختيارها بما ينسجم وإمكاناتها والغرض الرئيس من وجودها.

- تخطيط الأداء: حيث أن الخطط التنفيذية التي تضعها إدارة المؤسسة تعبر عن الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف، وتنظم الإدارة أنشطتها بطريقة علمية تتضح فيها الأدوار والمسؤوليات ومؤشرات الأداء المرغوبة للوصول لنتائج أفضل.

- تهيئة ظروف العمل: تسعى الإدارة لإنجاز أعمالها حسب التخطيط الذي أقرته بتوفير المستلزمات المادية والبشرية، وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء لضمان تحقيق أفضل النتائج.

- مراجعة الأداء: لا تستطيع الإدارة الانتظار لنهاية الأداء لكي تكتشف اذا كانت اهدافها قد تحققت أم لا، بل يجب المتابعة والمراجعة الدورية وإحداث التعديلات خلال عملية الأداء لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

- تطوير الأداء والتحسين المستمر: بسبب تغير الظروف والأوضاع التي تفرضها المعارف والعلوم وحداثة التكنولوجيا المتجددة، فان كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، مما يلزم إدارة المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها من اجل إحداث تطوير مستمر في مدخلاتها وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المؤسسات المنافسة، وهذا يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط المرسومة والأهداف المصاغة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، فالأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معاً.

مما سبق تستنتج الباحثة بأن عملية إدارة الأداء المؤسسي هدفها الوصول إلى أفضل النتائج من الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو فرق العمل أو الوزارة ككل، بحيث يتناسب وينسجم هذا الأداء مع الأهداف والخطط والمعايير الموضوعة من قبل الوزارة، وكذلك يهدف إلى تأسيس الفهم الواعي لما سيتم إنجازه.

1.3.2 وزارة الصحة الفلسطينية

وزارة الصحة هي أحد الوزارات الخدماتية في فلسطين، وهي الوزارة المسؤولة عن تنظيم عمل القطاع الصحي الفلسطيني، من خلال الإدارة السليمة للقطاع الصحي والحكومة الرشيدة، وكذلك تعتبر مسؤولة عن وضع السياسات والقوانين والخطط وعلى تفعيل الشراكة بين مختلف الشركاء في القطاع الصحي مع القطاعات الأخرى، وإدارة واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأفضل (وزارة الصحة الفلسطينية، 2014).

ويهدف هذا المبحث إلى التعريف بوزارة الصحة الفلسطينية، من حيث التعرف على رؤية الوزارة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وكذلك التعرف على مهام الوزارة، وكذلك واقع القطاع الصحي والخدمات الصحية التي تقدمها الوزارة وكذلك التحديات التي تواجهها الوزارة، والتعرف على البرامج الإلكترونية التي تطبقها الوزارة.

رؤية وزارة الصحة الفلسطينية:

نظام صحي شامل متكامل يساهم في تحسين وتعزيز مستدام للوضع الصحي بما فيه المحددات الرئيسية للصحة في فلسطين (وزارة الصحة الفلسطينية، 2014).

رسالة وزارة الصحة الفلسطينية:

تتمثل رسالة وزارة الصحة الفلسطينية بالالتزام بمبدأ العمل المشترك مع جميع الشركاء لتطوير أداء القطاع الصحي والارتقاء به لضمان إدارته بشكل مهني سليم وخلق قيادة قادرة على وضع السياسات وتنظيم العمل وتوفير خدمات نوعية في كل من القطاع الصحي العام والخاص (وزارة الصحة الفلسطينية، 2014).

مبادئ القطاع الصحي:

تتمثل مبادئ القطاع الصحي كما اشتملت عليها (الخطة الاستراتيجية الوطنية الصحية، 2011) فيما يلي:

1. الحق في الصحة لجميع أبناء الشعب الفلسطيني.
2. الحصول على خدمات صحة عامة ورعاية صحية ذات جودة عالية للجميع بمساواة وعدالة.

3. الاهتمام بالشرائح المهمشة وعلى الاخص تلك المعزولة في الأغوار والقدس الشرقية وتلك المتضررة من جدار الفصل العنصري وسكان قطاع غزة الذي يواجه حصاراً خانقاً منذ عدة سنوات.

الأهداف الاستراتيجية

تتضمن (الخطة الاستراتيجية للوزارة، 2014) مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للقطاع الصحي الفلسطيني تتمثل فيمايلي:

1. تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة لتلبي احتياجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين.
2. تعظيم الجاهزية والتأهب للطوارئ، وكذلك خدمات العناية الحرجة على مستوى المجتمع المحلي والعناية ما قبل الوصول للمستشفى والعناية داخل المستشفى.
3. ضمان توفر الموارد المادية الكافية لتقديم الخدمات الصحية ذات الجودة العالية على الصعيدين التشخيصي والعلاجي بما في ذلك الأجهزة والأدوية والمستهلكات وخدمات المختبرات والتطوير الطبي وغيرها.
4. تأمين توفر طواقم صحية كافية وفاعلة.
5. تدشين الأنظمة الإدارية والمالية المتطورة الناجعة والفاعلة.
6. إعادة هيكلة التعاون، والتنسيق بين القطاعات والمؤسسات الفاعلة ذات العلاقة بالقطاع الصحي.
7. إثراء سياسات تعزيز الصحة، وتفعيل الاستراتيجيات والأنشطة التي تساهم في منع ومكافحة الأمراض، وتعزيز السلوك الصحي لتحقيق مستوى صحي أفضل.
8. تقوية نظم المعلومات الصحية عبر تعزيز التوثيق، وإدارة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والممارسات المبنية على البراهين، لتحسين استخدام المعلومات في صنع القرار.

وحدة تكنولوجيا المعلومات وصيانة الحاسوب

تم انشاء وحدة تكنولوجيا المعلومات بهدف توظيف واستخدام ومواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى وزارة ذات صبغة الكترونية، وتسعى وحدة تكنولوجيا المعلومات إلى الارتقاء في مستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة لموظفي الوزارة والمرضى والمجتمع المحلي، من خلال بناء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بما فيها توفير أجهزة ومعدات متطورة ذات تكنولوجيا عالية وتطوير برامج وأنظمة معلومات ملائمة وتطبيقها وإدارتها واستخدامها بفاعلية وكفاءة، لتوفير جودة متكاملة في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنظمة بالوزارة (وزارة الصحة، 2016).

ومن الاهداف التي تسعى لتحقيقها وحدة تكنولوجيا المعلومات: (وزارة الصحة، 2016)

- مواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منه للرقى بالوزارة إلكترونياً.
- بناء شبكات تكنولوجيا المعلومات في مرافق الوزارة وربطها ببعضها البعض وبالشبكة العالمية والإشراف على تحسين وتطوير أداء وسرعة الشبكة.
- التأكيد على تقديم الخدمات الفنية الكفيلة باستخدام الأنظمة والتطبيقات.
- إنشاء نظام معلومات متكامل بطريقة علمية حديثة وتطوير أنظمة محوسبة للمهام والأعمال الإدارية والمالية والطبية.
- الإشراف على تطوير موقع الوزارة والبوابة الإلكترونية على شبكة الانترنت.
- توفير المواصفات والشروط الفنية المطلوب توافرها في أنظمة المعلومات والأجهزة.

1.4.2 العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي

تعد الإدارة الإلكترونية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وذلك لاستخدامها التقنيات الإلكترونية المتقدمة ذات التأثير الفعال في حياة الناس، وهي تمثل إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي

تتيح للجميع المعرفة والخدمات الإدارية في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، وقد فرضت هذه الثورة المعلوماتية بكافة أشكالها أمام الحكومات والمنظمات على اختلاف أشكالها تحديات وعقبات كثيرة. لذلك لا بد من تنسيق الجهود المختلفة لمناقشة تلك التحديات والعقبات، وإيجاد الحلول المناسبة لها، مع ضرورة مواكبة لتطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال (الخطيب، 2020).

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية واستكمال التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توليفة متكاملة من نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية والمعرفية وغيرها من العناصر الجوهرية التي تتكامل أدوارها وتأثيراتها المتبادلة في سياق عملية التحول الإلكتروني لإدارة المؤسسة في ظل المجتمع الإلكتروني الجديد (الشهري، 2018).

وقد أدى ارتباط العمل الإداري الحديث بالتكنولوجيا الرقمية وأنظمة المعلومات والاتصالات وجود علاقة طردية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء الخدمات المؤسسية، ومع ذلك فقد واجهتها الكثير من الصعوبات والتحديات بسبب ما فرضته طبيعة التكنولوجيا المعلوماتية نفسها من تحديات كبيرة، خاصة منها المتعلق بتحسين أداء العمل، وتقديم خدمات عالية الجودة تعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، ولهذا فإن الإدارة الإلكترونية، دأبت على رفع هذه التحديات وإزالة مجموع العقبات والمعوقات الموجودة التي تنشأ في بيئة العمل، وذلك باستخدام كافة الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة، نظراً للأهمية التي توليها الإدارة الإلكترونية لتحسين أداء العمل كرضا المستفيدين من الخدمات الإدارية ذات المستوى العالي الجودة، وتقديم الحلول القطاعية والسريعة لأي مشاكل في العمل بمعنى رفع كفاءة العمليات الداخلية، هذا بالإضافة إلى استحداث إجراءات ودورات عمل لبناء وتطوير مهارات تواكب التطورات الجديدة (العفير، 2017).

ومن هنا ترى الباحثة أنه من الضروري على الإدارات في وزارة الصحة دراسة البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والاحتياجات الخاصة بالمستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكيف

يعكس ذلك على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين باستخدام الأساليب الإلكترونية لتحسين أداء العمل، والبعد عن الطرق التقليدية والتي تكلف الكثير من الجهد والوقت والمال، وكذلك تحسين البنية التحتية للإدارة باستمرار بحيث تتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة بشكل مستمر، كما أصبح من الضروري متابعة وتكثيف الدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية ومعرفة مدى التأثير الفعلي لها على تطوير وتحسين أداء الخدمة.

2.2 الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث، مما تساعده في تكوين خلفية عن موضوع دراسته، وكذلك إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقاً وشمولاً وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون.

وقد استعرضت الباحثة أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي، وموضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها.

دراسة الخطيب (2020): بعنوان "واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات "

سعت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة الذين يشغلون وظائف إدارية وبلغ عددهم (178)،

واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وكذلك استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، كما وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من اهمها وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على درجة توفر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الوزارة وكذلك ووجود موافقة كبيرة من المبحوثين على وجود مستوى بدرجة كبيرة في تحقيق جودة الاداء المؤسسي في الوزارة، ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة ضرورة تحفيز الموظفين المتميزين مادياً في مجال الادارة الالكترونية وكذلك ضرورة توفير الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الادارة الالكترونية وخاصة في مجال التصميم وتطوير البرامج الالكترونية.

دراسة الشهري (2018): بعنوان "درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة وعلاقتها بتحسين الاداء المدرسي"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة وأثرها في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمعلمات، وكذلك تأثير المتغيرات سنوات الخبرة والجنس والمرحلة التعليمية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك استخدم الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة مكونة من (291) من معلمي ومعلمات المدارس لمختلف مراحل التعليم، وأظهرت النتائج التي توصلت اليها الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة جاء متوسطاً، ووجود فروق إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في بُعد التخطيط الإلكتروني فقط لصالح المعلمات، وفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الوظيفة التي يشغلها الموظف، وكذلك الفئة العمرية للمعلمين والمدراء. وكذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين جوانب تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي، وفي ضوء ما توصلت إليه من نتائج أوصت

الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة التخطيط الجيد لإعداد جميع العاملين، وتهيئتهم للتعامل مع الإدارة الإلكترونية، وكذلك مشاركة معظم المستفيدين للمساهمة في بناء نظام الإدارة الإلكترونية، وذلك باتباع مبدأ الإدارة بالتفويض والمشاركة لتشجيع العاملين على الاندماج والتفاعل مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة حتاملة ودراوشه (2018) بعنوان: " الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين".

سعت للتعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (85) قائداً أكاديمياً ، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير كبير كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) باستثناء متغير الكلية وجاءت لصالح الكليات الإنسانية، والمؤهل العلمي لصالح من يحملون درجة البكالوريوس. واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها عقد دورات تدريبية للعاملين تسهم في الإبداع الأدائي لديهم، وتعزز من مهاراتهم وكفاءاتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي الجامعي بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل.

دراسة زريق وبهلول (2018) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي".

وهدف هذه الدراسة التعرف إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي، وعلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي،

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي واعتباره طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، بغرض استخلاص النتائج العلمية الدقيقة التي من شأنها الاسهام في توضيح الموضوع بكافة جوانبه، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في المكتبة الجامعية أم البواقي، أما عينة الدراسة فكانت عينة مسحية مثلت جميع العاملين في مكتبة ام البواقي البالغ عددهم (43) عامل، من النتائج التي خرجت بها الدراسة اعتماد المكتبة على التكنولوجيا الحديثة التي تفتح المجال نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبة، وهذا ما يعكس حرصها على تحسين سير العمل وتوفير الجهد والوقت، وأن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل داخل المكتبة مثل الوقت وحواجز المكان والزمان، وكذلك رغبة العاملين في المكتبة في التحول نحو العمل في البيئة الإلكترونية وذلك لتنمية القدرات وزيادة الكفاءة والفعالية، وبناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، تم صياغة مجموعة من الاقتراحات تمثلت في توضيح الرؤية لدى المسؤولين والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية بناء على وعي العاملين بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية على المكتبة الجامعية وتدريب وتكوين المكتبيين على مختلف التقنيات الحديثة، وتوعيتهم بضرورة التوجه نحو تبني مشروع الإدارة الإلكترونية.

دراسة الغفير (2017) بعنوان: " مدى جاهزية المؤسسات الحكومية الفلسطينية لتطبيق الحكومة الإلكترونية".

هدفت الى التعرف إلى مدى جاهزية المؤسسات الحكومية الفلسطينية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، كما تكونت عينة ومجتمع الدراسة من (161) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أن جاهزية المؤسسات الحكومية الفلسطينية لتطبيق الحكومة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة، ووجود

فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الفئة العمرية التي يقل عن 25 سنة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن مدى جاهزية المؤسسات الحكومية الفلسطينية لتطبيق الحكومة الإلكترونية من خلال مدى توفر البنية التحتية الفنية وقواعد البيانات المركزية، وعدم الاهتمام بنشر الوعي لإجراءات الخدمات الإلكترونية الحكومية، كذلك خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها، ضرورة توفير برامج متكاملة لضمان أمن وسرية المعلومات، وكذلك ضرورة توعية الموظفين والمواطنين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الندوات وورش العمل.

دراسة (Tokdemir et al., 2017) بعنوان: "مدى قبول استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية في تركيا".

فهدفت التعرف إلى العوامل التي تلعب دوراً أساسياً في قرار المواطنين باستخدام خدمات الحكومة الإلكترونية في تركيا، وتم استخدام المنهج المسحي في جمع البيانات من خلال استخدام نموذج قياس مدى قبول التكنولوجيا، حيث تكونت عينة الدراسة من 529 فرد، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها قبول المواطنين لاستخدام الخدمات الإلكترونية مع توفر الظروف المناسبة لتطبيقها وكذلك توفر الثقة في استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها معرفة احتياجات المواطنين المتعلقة بالخدمات الإلكترونية المقدمة، وكذلك تحسين وتعميم خدمات الحكومة الإلكترونية.

دراسة لبد (2016) بعنوان: "مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وكذلك استخدم الاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 234 فرداً، كما وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها

توافر الرؤية والبنية الإدارية والتقنية بالإضافة للكادر البشري والقوانين والتشريعات الكافية والتوعية بالحكومة الإلكترونية، وكذلك ضعف مشاركة الإدارة العليا في الوزارات في التخطيط وتنفيذ الإدارة الإلكترونية، كما وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها تطوير الكادر البشري وتوعية المواطنين حول الحكومة الإلكترونية وخدماتها، وكذلك ضرورة توحيد استراتيجية جهود تطبيق الحكومة الإلكترونية بين الضفة الغربية وغزة.

دراسة الكاشف (2016) بعنوان: "أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل في المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة - مستشفى رفيديا الجراحي".

سعت هذه الدراسة الى التعرف إلى أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل في المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر العاملين في مستشفى رفيديا الجراحي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى رفيديا الجراحي البالغ عددهم (600) موظف للعام (2015)، من النتائج التي توصلت إليه الدراسة أسهم استخدام الإدارة الإلكترونية في زيادة إنتاجية العمل في مستشفى رفيديا الجراحي، وكذلك تحسين جودة العمل المنجز وسهولة معالجة البيانات، ومن المعوقات التي واجهت عملية استخدام الإدارة الإلكترونية في مستشفى رفيديا الجراحي عدم جاهزية البنية التحتية لأقسام المستشفى، وعدم وجود تحديث لأجهزة الحاسوب القديمة، وبناءً على نتائج الدراسة اقترحت مجموعة التوصيات منها تعميم تجربة الإدارة الإلكترونية المستخدمة في مستشفى رفيديا لتشمل كافة المستشفيات على مستوى الوطن، واعتماد إدارة المستشفيات أنظمة رقابة وتقييم فعالة تساهم في تطوير أداء العاملين، هذا بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين وفق معايير تقييم مهنية وعادلة قادرة على عكس الكفاءة الفعلية لأدائهم في المستشفى.

دراسة الزغبيني (2015) بعنوان: "دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية:

دراسة تطبيقية على الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية".

سعت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها ومتطلباتها، وبيان المؤشرات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفي الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية في الرياض وعددهم (702) فرداً، في حين بلغت العينة العشوائية منهم (248) فرد. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها سهولة الحصول على الوثائق المهمة عبر تطبيقات الأرشفة الإلكترونية، وتطبيقات الإدارة الإلكترونية تعطي قرارات إدارية أفضل من الإدارة التقليدية، وتساهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تخفيف الجهد المبذول لإنجاز المعاملات، وبناءً على النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة التأكد من قدرة تطبيقات الإدارة الإلكترونية على مواجهة المشاكل الطارئة بقرارات إدارية فورية وفقاً لما هو متاح من معلومات، وكذلك أهمية التأكد من مقدرة تطبيقات الإدارة الإلكترونية على التنبؤ بالقرارات الإدارية المستقبلية.

دراسة جيرفس وماسوديان (Jervis & Masoodian, 2014) بعنوان:

"How do people attempt to integrate the management of their paper and electronic documents?"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى المشاكل التي تواجه إدارة الدمج أو الجمع بين الأوراق وبين الوثائق الإلكترونية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلة لجمع البيانات، في حين بلغت عينة الدراسة (14) شخص من ثماني مؤسسات في نيوزلندا، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها حفظ الأوراق كل عام على حدة في ملف واحد ويتم وضع الملف في

صندوق خاص في نهاية العام، ويتم أرشفة غالبية الأوراق إلكترونياً، والاحتفاظ بالنسخ الأصلية من المستندات والأوراق المهمة مثل العقود، كونه لا يوجد قوانين تحكم النظام الإلكتروني، وإن استخدام الأوراق يحتاج لمجهود ووقت كبير بالعكس من الوثائق الإلكترونية، وبناءً على النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها، العمل على زيادة التكامل بين النظامين الورقي والإلكتروني، والعمل على تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة الوثائق الإلكترونية تكون أكثر فاعلية.

دراسة صالح (2014) بعنوان: "العوامل المؤثرة على قبول نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في قطاع الخدمات الفلسطيني".

وهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في تبني تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فلسطين، ووضع نموذج تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الذي سوف يساعد منظمات قطاع الخدمات الفلسطيني في استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في عملياته، وقد استخدمت الباحثة منهجيات البحث الكمية والنوعية على حد سواء، حيث قامت بجمع المعلومات عبر المقابلات بالإضافة إلى الاستبانة لجمع البيانات الكمية واستهدفت القطاع الحكومي، البنوك، المستشفيات، ومقدمي خدمات الانترنت، وتكونت عينة الدراسة من 600 مشارك، وقد توصلت إلى عدة نتائج كان منها أن سهولة الاستخدام والمواقف والنية والتواصل هي أهم العوامل المؤثرة على تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فلسطين، كما أوصت الباحثة بعدة توصيات منها ضرورة صياغة استراتيجيات جديدة وتطوير عملياتها التشغيلية والتركيز على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى مثل شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحكومة لكسب ثقة الموظفين والمدراء لنشر تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بشكل أكبر في قطاع الخدمات الفلسطيني.

دراسة شاري وآخرون (Chari, et-al, 2008) بعنوان:

"The Impact of Information Technology Investment and Diversification Strategies on Firm Performance".

هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات التنوع على كفاءة الأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم عينة الدراسة (117) شركة تم الحصول على بياناتها من التقرير السنوي للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ساعد مدراء الشركات في اتخاذ القرارات والعمل على تحقيقها ، كذلك توصلت الى أن تبني استراتيجيات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وبناء على ما توصلت اليه من نتائج اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات وكذلك التوجه الى زيادة فرص الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من خلال التنوع في الاستراتيجيات.

3.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية المقترحة كدراسات سابقة، فإنه يمكن استخلاص التعقيب على هذه الدراسات كالاتي:

من حيث الأهداف: من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية ومنها ما تناول الأداء المؤسسي ومنها ما تناول الموضوعين معاً، مثل دراسة الخطيب (2020)، والتي هدفت التعرف إلى واقع الادارة الالكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، دراسة الشهري (2018)، وهدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة وأثرها في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمعلمات، ودراسة حتاملة ودراوشه (2018)، والتي سعت للتعرف إلى مستوى

الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، ودراسة زريق وبهلول (2018)، التعرف إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي، وعلى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي، ودراسة الغفير (2017)، التعرف إلى مدى جاهزية المؤسسات الحكومية الفلسطينية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، ودراسة (Tokdemir et al., 2017)، التعرف إلى العوامل التي تلعب دوراً أساسياً في قرار المواطنين باستخدام خدمات الحكومة الإلكترونية في تركيا، ودراسة لبد (2016)، والتي هدفت إلى معرفة مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين، دراسة الكاشف (2016)، التعرف إلى أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل في المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر العاملين في مستشفى رفيديا الجراحي، ودراسة الزغبيني (2015)، فسعت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها ومتطلباتها، وبيان المؤشرات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، أما دراسة جيرفس وماسوديان (Jervis & Masoodian, 2014)، فهدفت للتعرف إلى المشاكل التي تواجه إدارة الدمج أو الجمع بين الأوراق وبين الوثائق الإلكترونية، ودراسة صالح (2014)، فهدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في تبني تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فلسطين، ووضع نموذج تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الذي سوف يساعد منظمات قطاع الخدمات الفلسطيني في استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في عملياته، ودراسة شاري وآخرون (Chari et al., 2008)، فهدفت إلى توضيح أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات التنوع على كفاءة الأداء المؤسسي، أما الدراسة الحالية فتبحث في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية.

من حيث المنهجية: استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة الخطيب (2020)، وزريق وبهلول (2018)، والكاشف (2016)، والغفير (2017)، والزغبيني (2015)، وهذا ما اتفقت فيه مع الدراسة الحالية.

من حيث الأدوات: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، واختلفت مع دراسة Jervis & Masoodian, (2014) والتي اعتمدت على المقابلة كأسلوب لجمع البيانات، وكذلك اختلفت مع دراسة Tokdemir et al (2017) والتي استخدمت المنهج المسحي لجمع البيانات، وكذلك مع دراسة لبد (2016) والتي اعتمدت على المقابلات والاستبانة كأدوات لجمع البيانات.

من حيث العينة: تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، تضمنت العينات في غالبية الدراسات السابقة فئات مثل الموظفين في الوزارات الحكومية، وغير الحكومية، وتنوعت طبيعة العاملين فمنهم مديرون ومسؤولون ومعلمون ومعلمات، مشرفين، إداريين، أما الدراسة الحالية فقد اختلفت عن الدراسات السابقة في اختيار عينة من العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

1.4.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

2.4.3 مقياس التمكين الإداري

3.4.3 مقياس الانضباط المدرسي

5.3 متغيرات الدراسة

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

7.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة:

نتعرف من خلال هذا الفصل على كل من منهج ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها البحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشكلات التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها.

وقد استخدم هذا المنهج نظراً لملائمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك واقع الإدارة الإلكترونية وأثرها في الأداء المؤسسي: وزارة الصحة الفلسطينية أنموذجاً.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين ذوي العلاقة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الشمالية من فلسطين (الضفة الغربية)، وتم تقسيم العينة حسب طبقة المنطقة والتي قسمت المحافظات إلى ثلاث مناطق (شمال، وسط، جنوب)، وتم اختيار المحافظات التي يعمل لديها العدد الأكبر من العاملين بشكل قصدي، بحيث وقع الاختيار على محافظات (الخليل من

الجنوب (250) موظفاً، رام الله من الوسط (400) موظفاً، وتم اختيار محافظة سلفيت من الشمال بحكم عمل الباحثة في مديرية صحة سلفيت (179) موظفاً، حيث بلغ مجموع العاملين في هذه المحافظات (829) موظفاً وهو ما شكل مجتمع الدراسة، وتم احتساب حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة (روبيرت ماسون)
$$n = \frac{N}{\left[\frac{S^2 \times (N-1)}{pq} \right] + 1}$$
 وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، وقد استخدم برنامج (EXCEL) في احتساب عدد أفراد عينة الدراسة. (Robert, 1989)

3.3 عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد العينة (263) من العاملين ذوي العلاقة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات (الخليل من الجنوب (79) موظفاً، رام الله من الوسط (127) موظفاً، وسلفيت من الشمال (57) موظفاً) وتم توزيعهم باستخدام التوزيع النسبي حسب كل محافظة من المحافظات الثلاث التي تم اختيارها قصدياً، وبلغت نسبة العينة (32%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد وزعت أداة الدراسة على أفراد العينة بشكل عشوائي.

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب متغيرات المعلومات الشخصية علماً بأنه تم استرداد (290) استبانة، واختيرت (263) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ونسبة 100% من حجم العينة.

أولاً: متغيرات المعلومات الشخصية:

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات البيانات الشخصية والعامة

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
المحافظة	الخليل	79	30%
	رام الله	127	48%
	سلفيت	57	22%

الجنس	ذكر	111	42%
	أنثى	152	58%
المؤهل العلمي	دبلوم	68	26%
	بكالوريوس	175	66%
	دراسات عليا	20	8%
	اقل من 5 سنوات	37	14%
عدد سنوات الخبرة	من 5-أقل من 10 سنوات	69	26%
	10 سنوات فأكثر	157	60%
	موظف	160	61%
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	79	30%
	مدير	24	9%
	من 22-أقل من 35 سنة	54	21%
العمر	من 35-أقل من 50 سنة	175	66%
	50 سنة فأكثر	34	13%

يتبين من خلال الجدول (1.3) أن (48%) من عينة الدراسة من العاملين في محافظة رام الله، (30%) من محافظة الخليل، (58%) من العينة من الإناث، (66%) منهم يحملون درجة البكالوريوس، (60%) لديهم عدد سنوات خبرة (10) سنوات فأكثر، (60%) من العاملين موظفون، (66%) تتراوح أعمارهم ما بين 35 وأقل من 50 سنة.

4.3 أداة الدراسة وخصائصها

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد مقياسين لجمع البيانات، هما: مقياس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومقياس الأداء المؤسسي، كالآتي:

أولاً: مقياس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعدد من المقاييس ذات العلاقة بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، فقد اعتمد على مقياس الإدارة الإلكترونية المستخدم في دراسات كل من (الشهري، 2017)، و(الكاشف، 2016)، وذلك لملائمتها لأهداف الدراسة حيث جرى تصميم مقياس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية استناداً إلى تلك الدراسات. وتكون المقياس من (29) فقرة، كما هو موضح في الملحق (أ)، تقيس مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية توزعت على أربع مجالات والتي من خلالها يمكن الإجابة عن السؤال الأول في الدراسة وهي:

1- مجال المتطلبات الإدارية: ويضم (7) فقرات.

2- مجال المتطلبات المالية: ويضم (7) فقرات.

3- مجال المتطلبات البشرية: ويضم (7) فقرات.

4- مجال المتطلبات التقنية: ويضم (8) فقرة.

ثانياً: مقياس الأداء المؤسسي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعلى مقياس الأداء المؤسسي المستخدم في بعض الدراسات، ومنها: دراسة (حاتمة ودراوشة، 2018)، ودراسة (عبد الهادي، 2017)، حيث جرى تصميم مقياس الأداء المؤسسي استناداً إلى تلك الدراسات. وتكون المقياس في صورته الأولية من (16) فقرة، كما هو

موضح في ملحق (أ)، تقيس مستوى الأداء المؤسسي توزعت على مجالين والتي من خلالها يمكن الإجابة عن السؤال الثاني في الدراسة وهي:

1- مجال رضا الموظفين في الوزارة: ويضم (9) فقرات.

2- مجال كفاءة العمليات الداخلية: ويضم (7) فقرات.

1.3.3 الصدق الظاهري (Face validity) لمقاييس الدراسة ÷

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقاييس الدراسة، عُرِضَت هذه المقاييس في صورتها الأولية على (5) محكمين متخصصين، كما هو موضح في ملحق (ب)، إذ أٌعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، أُجريت التعديلات المقترحة، فُعْدلت صياغة بعض الفقرات، ولم تحذف أو تضاف أي فقرة.

2.3.3 الخصائص السيكمومترية لمقاييس الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكمومترية لمقاييس الدراسة، طبقت المقاييس على عينة استطلاعية مكونة من (20) من العاملين ذوي العلاقة في وزارة الصحة الفلسطينية من المحافظات الثلاث (الخليل، رام الله، سلفيت)، ووزعت على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة، وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب معامل الارتباط، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له جاء أكبر من (40)، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وبذلك تكون جميع الفقرات

مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء. أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية والمجالات على أنه أكبر من (70%)، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى. وكانت النتائج كالاتي:

أ) صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

استخدم صدق البناء؛ إذ حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل مقياس من مقاييس الدراسة، وقيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية، كما هو مبين في الجداول (2.3)، (3.3)

جدول (2.3)

يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمجال (ن=20)

الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال
الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
المتطلبات الإدارية	المتطلبات المالية	المتطلبات البشرية	المتطلبات التقنية	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
0.58**	0.81**	0.65**	0.78**	22	0.70**	29	0.78**	29
0.84**	0.80**	0.72**	0.81**	23	0.81**		0.81**	
0.83**	0.81**	0.62**	0.85**	24	0.85**		0.85**	
0.80**	0.77**	0.75**	0.87**	25	0.87**		0.87**	
0.74**	0.71**	0.67**	0.85**	26	0.85**		0.85**	
0.78**	0.75**	0.66**	0.84**	27	0.84**		0.84**	
0.85**	0.79**	0.72**	0.74**	28	0.74**		0.74**	

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p **)

ب) الثبات لمقاييس الدراسة:

للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل مقياس، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد استخراج الصدق، والجدول (5.3) يوضح ذلك:

جدول (5.3)

معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا

الأداة	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	المتطلبات الإدارية	7	.89
	المتطلبات المالية	7	.88
	المتطلبات البشرية	7	.80
	المتطلبات التقنية	8	.92
	الإدارة الإلكترونية	29	.96
الأداء المؤسسي	رضا الموظفين في الوزارة	10	.93
	كفاءة العمليات الداخلية	6	.92
	الأداء المؤسسي	16	.96

يتضح من الجدول (5.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس مت الإدارة الإلكترونية تراوحت ما بين (.80 - .92)، وللدرجة الكلية بلغت (.96). بينما كما بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس الأداء المؤسسي (.96)، وتراوح ما بين (.92 - .93)، وتعتبر هذه القيم مناسبة وتجعل من مقاييس الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

3.3.3 تصحيح مقاييس الدراسة

أولاً- مقياس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: تكون مقياس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في صورته النهائية من (29) فقرة، موزعة على أربع مجالات، كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

ثانياً- مقياس الأداء المؤسسي: تكون مقياس الأداء المؤسسي في صورته النهائية من (16) فقرة، موزعة على مجالين، كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

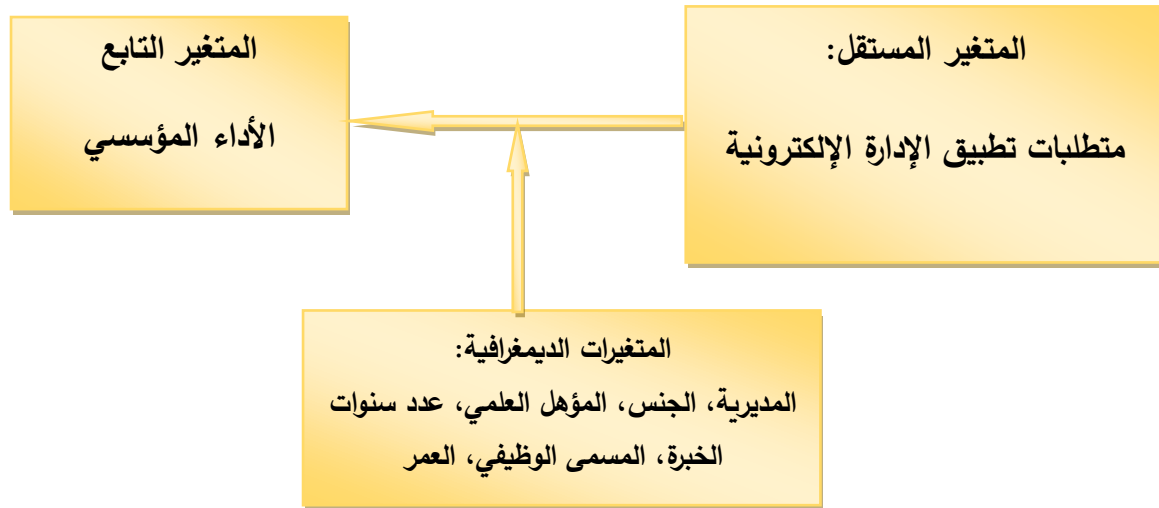
وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجتان، معارض بشدة (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، وتحديد مستوى كل من: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والأداء المؤسسي لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (5-1) درجات، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)} = 5-1}{\text{عدد المستويات المفترضة} = 3} = \text{طول الفئة}$$

وصنف المستوى إلى ثلاث مستويات، هي: مستوى منخفض (أقل من 2.33)، مستوى متوسط (2.33-3.66)، مستوى مرتفع (3.66-5).

4.3 أنموذج الدراسة



5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. بعد الانتهاء من مراجعة أداة الدراسة، والتأكد من صدقها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين عددهم (8) من المتخصصين، قام المحكمون بإضافة وتعديل وحذف مجموعة من فقرات أداة الدراسة.
3. صممت أداة الدراسة وأعدت بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المحكمين.
4. بسبب الأوضاع الصحية التي تمر بها فلسطين، صممت استبانة إلكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط على عينة الدراسة.
5. استردت (288) استبانة إلكترونية واعتمد الصالح منها (263) استبانة أي بنسبة (100%) من عينة الدراسة، واعتمدت جميعاً بعد تدقيقها إلكترونياً وتبين أنها جميعها قابلة للتحليل.

6. عولج الملف المستلم إلكترونياً بحيث حول من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS25)، حتى

كان جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

7. بالاعتماد على البيانات التي جمعت وباستخدام برنامج (SPSS25) حلت البيانات للإجابة

عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

8. نوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

6.3 المعالجات الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS25) الذي من خلاله استخدمت مجموعة من التحليلات

الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. استخدم اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات

الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس.

3. استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين

المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي ثلاث المستويات فأكثر، مثال ذلك عدد

سنوات الخبرة.

4. استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق

للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.

5. استخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين واقع الإدارة

الإلكترونية وأثرها في الأداء المؤسسي: وزارة الصحة الفلسطينية أنموذجاً".

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول

2.1.4 نتائج السؤال الثاني

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 نتائج الفرضية الاولى

2.2.4 نتائج الفرضية الثانية

3.2.4 نتائج الفرضية الثالثة

4.2.4 نتائج الفرضية الرابعة

5.2.4 نتائج الفرضية الخامسة

6.2.4 نتائج الفرضية السادسة

7.2.4 نتائج الفرضية السابعة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، حيث عرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة، يعقبها تعليقات على أبرز النتائج المستخلصة؛ إذ عرضت النتائج المرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حدة.

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى العاملين ذوي العلاقة في وزارة الصحة الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمستوى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى العاملين ذوي العلاقة في وزارة الصحة الفلسطينية، صنف المتوسط الحسابي حسب المستويات منخفض (أقل من 2.33)، مستوى متوسط (2.33-أقل من 3.66)، مستوى مرتفع (3.66-5). والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلى المقياس ككل

المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	المتطلبات الإدارية	3.72	0.76	مرتفع
2	3	المتطلبات المالية	3.19	0.91	متوسط
3	4	المتطلبات البشرية	3.13	0.75	متوسط
4	2	المتطلبات التقنية	3.62	0.79	متوسط
		الدرجة الكلية	3.42	0.70	متوسط

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ككل بلغ (3.42)، وبتقدير متوسط. أما المتوسطات الحسابية لمجالات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، فقد تراوحت ما بين (3.13-3.72)، وجاء مجال "المتطلبات الإدارية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.72)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "المتطلبات البشرية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.13)، ومستوى متوسط. وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) تطبيق المتطلبات الإدارية

جدول (2.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال تطبيق المتطلبات الإدارية

الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تدعم خطط الوزارة تطبيق الإدارة الإلكترونية في دوائرها المختلفة	4.24	0.79	مرتفع
2	3	تضع الوزارة خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية	3.67	0.98	مرتفع

مرتفع	0.93	4.08	يوجد في الوزارة دوائر متخصصة تشرف على تطبيق الإدارة الإلكترونية	2	3
متوسط	0.95	3.62	تقوم الوزارة بالتكيف مع ما يستجد من المتطلبات الإلكترونية وفق خطة معدة مسبقاً	5	4
متوسط	0.12	3.32	تقوم الوزارة بإجراء التعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات المحتملة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.	7	5
متوسط	1.02	3.51	توجد مرونة في الأنظمة الإدارية اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية.	6	6
متوسط	1.08	3.63	تعمل الوزارة على تهيئة الدوائر والإدارات لتتناسب مع توظيف الإدارة الإلكترونية.	4	7
مرتفع	0.76	3.72	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال تطبيق المتطلبات الإدارية بلغ (3.72)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تطبيق المتطلبات الإدارية، فقد تراوحت ما بين (3.32-4.24)، وجاءت الفقرة: "تدعم خطط الوزارة تطبيق الإدارة الإلكترونية في دوائرها المختلفة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.24)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تقوم الوزارة بإجراء التعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات المحتملة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، ومستوى متوسط.

(2) تطبيق المتطلبات المالية

جدول (3.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال تطبيق المتطلبات المالية					
رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تحرص الوزارة على شراء التقنيات الإلكترونية اللازمة.	3.65	0.82	متوسط
2	2	توفر الوزارة الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية التي يستخدمها العاملون في الوزارة	3.46	0.22	متوسط
3	4	تخصص الوزارة المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات	3.23	0.13	متوسط
4	6	توفر الوزارة مخصصات مالية لعمل البحوث والدراسات الخاصة بتطوير تكنولوجيا المعلومات في الوزارة	2.85	0.26	متوسط

5	5	تحرص الوزارة على توفير الدعم المالي للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتطوير العاملين في تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.12	0.13	متوسط
6	7	تقدم الوزارة الحوافز المالية للعاملين المتميزين في تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.69	0.17	متوسط
7	3	يتوفر الدعم المالي اللازم لتدريب الموارد البشرية وتأهيلهم	3.33	0.18	متوسط
الدرجة الكلية			3.19	0.91	متوسط

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال تطبيق المتطلبات المالية بلغ (3.19)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تطبيق المتطلبات المالية، فقد تراوحت ما بين (2.69-3.65)، وجاءت الفقرة: "تحرص الوزارة على شراء التقنيات الإلكترونية اللازمة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.65)، ومستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة: "تقدم الوزارة الحوافز المالية للعاملين المتميزين في تطبيق الإدارة الإلكترونية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.69)، ومستوى متوسط.

3) تطبيق المتطلبات البشرية

جدول (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال تطبيق المتطلبات البشرية					
رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	تستقطب الوزارة الموظفين المتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية	2.97	0.22	متوسط
2	6	يوجد في الوزارة عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات.	2.56	0.28	متوسط
3	7	يتميز العاملون في الوزارة بمهارة عالية في التعامل مع البرامج الإلكترونية	2.44	0.31	متوسط
4	2	تعمل الوزارة على تهيئة الموظفين على استخدام البرامج الإلكترونية	3.67	0.90	مرتفع
5	1	تنظم الوزارة دورات للعاملين لتمكينهم من استخدام البرامج الإلكترونية	3.71	0.82	مرتفع
6	3	تستعين الوزارة بخبراء مؤهلين لتدريب الموظفين على	3.40	0.97	متوسط

استخدام البرامج الإلكترونية

7	4	يتوفر في الوزارة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.12	1.07	متوسط
الدرجة الكلية			3.13	0.75	متوسط

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال تطبيق المتطلبات البشرية بلغ (3.13)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تطبيق المتطلبات البشرية، فقد تراوحت ما بين (2.44-3.71)، وجاءت الفقرة: "تنظم الوزارة دورات للعاملين لتمكينهم من استخدام البرامج الإلكترونية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.71)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يتميز العاملون في الوزارة بمهارة عالية في التعامل مع البرامج الإلكترونية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.44)، ومستوى متوسط.

4 تطبيق المتطلبات التقنية

جدول (5.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال تطبيق المتطلبات التقنية					
رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	توفر الوزارة أجهزة حديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.39	0.19	متوسط
2	1	يتوفر موقع الكتروني فاعل للوزارة على شبكة الإنترنت	3.78	1.06	مرتفع
3	4	توفر الوزارة البرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتلاءم مع متطلبات التطور	3.66	1.07	متوسط
4	5	تتوفر في الوزارة شبكة مركزية ملائمة تربط كافة الأقسام ببعضها	3.66	0.97	متوسط
5	3	يتوفر شبكة إلكترونية فعالة تربط ما بين الوزارة ومديريات الصحة في المحافظات الشمالية	3.68	0.91	مرتفع
6	6	توفر الوزارة شبكة انترنت داخلية ملائمة لطبيعة العمل.	3.62	0.95	متوسط
7	2	تستخدم الوزارة البريد الإلكتروني للتواصل ما بينها وبين العاملين التابعين لها	3.73	0.88	مرتفع
8	7	توفر الوزارة الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونياً بين	3.41	0.88	متوسط

الدرجة الكلية	3.62	0.79	متوسط
---------------	------	------	-------

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال تطبيق المتطلبات التقنية بلغ (3.62)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تطبيق المتطلبات التقنية، فقد تراوحت ما بين (3.39-3.78)، وجاءت الفقرة: "يتوفر موقع الكتروني فاعل للوزارة على شبكة الإنترنت" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.78)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "توفر الوزارة أجهزة حديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، ومستوى متوسط.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمقياس الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول (6.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مقياس الأداء المؤسسي وعلى المقياس ككل

المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	رضا الموظفين في الوزارة	3.47	0.80	متوسط
2	1	كفاءة العمليات الداخلية	3.64	0.82	متوسط
		الدرجة الكلية	3.54	0.78	متوسط

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء المؤسسي ككل بلغ (3.54)، وبتقدير متوسط. أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس الأداء المؤسسي، فقد تراوحت ما بين (3.47-3.64)، وجاء مجال "كفاءة العمليات الداخلية" بالمرتبة

الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.64)، ومستوى متوسط، بينما جاء مجال "رضا الموظفين في الوزارة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، ومستوى متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الأداء المؤسسي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) رضا الموظفين في الوزارة

جدول (7.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال رضا الموظفين في الوزارة					
رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يزيد وعي والتزام موظفي الوزارة من عدد المعاملات المنجزة يومياً	3.72	1.01	مرتفع
2	6	يزود الموظفون في الوزارة بتغذية راجعة حول نوعية الخدمة المقدمة للجمهور	3.49	0.96	متوسط
3	5	يزيد استخدام الإدارة الإلكترونية من نسبة فرص ترقية الموظفين.	3.57	1.05	متوسط
4	8	تتبنى الوزارة سياسات واضحة لاشراك الموظفين في آلية وضع الاهداف وتقييمها.	3.22	1.02	متوسط
5	7	تقوم الوزارة بتشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	3.47	0.94	متوسط
6	9	تعمل الوزارة على منح مكافآت للموظفين بهدف تحسين الأداء	2.81	1.20	متوسط
7	3	تحرص الوزارة على أن يقوم الموظف بإنجاز مهامه بما يتوافق مع الأهداف المطلوبة	3.61	0.95	متوسط
8	4	تضع الوزارة خطط وبرامج لتحسين أداء العاملين	3.61	1.06	متوسط
9	2	تحرص الوزارة على أن يعمل الموظف على استغلال الموارد المتاحة لأداء المهام الموكلة له	3.71	0.96	مرتفع
الدرجة الكلية			3.47	0.80	متوسط

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال رضا الموظفين

في الوزارة بلغ (3.47)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال رضا الموظفين في

الوزارة، فقد تراوحت ما بين (2.81-3.72)، وجاءت الفقرة: "يزيد وعي والتزام موظفي الوزارة من عدد المعاملات المنجزة يومياً" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.72)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تعمل الوزارة على منح مكافآت للموظفين بهدف تحسين الأداء"، بمتوسط حسابي بلغ (2.81)، ومستوى متوسط.

(2) كفاءة العمليات الداخلية

جدول (8.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال كفاءة العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يشعر المراجعون بالرضا نحو نوعية الخدمات المقدمة لهم.	3.69	1.08	مرتفع
2	2	يحقق التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة المستوى المطلوب من الجودة	3.84	0.91	مرتفع
3	7	تحقق الوزارة أهدافها السنوية وفق الموازنات المحددة لها	3.43	1.05	متوسط
4	6	تحقق الوزارة الأهداف المطلوبة بالوقت المحدد.	3.48	0.98	متوسط
5	4	تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في الوزارة من تطوير الأداء المؤسسي	3.59	0.97	متوسط
6	5	تساهم السياسات والجراءات المتبعة في الوزارة في انجاز الاعمال بكفاءة عالية	3.58	1.03	متوسط
7	1	يزيد تبني التكنولوجيا في الوزارة من نسبة المراسلات الإلكترونية	3.88	0.94	مرتفع
الدرجة الكلية			3.64	0.82	متوسط

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال كفاءة العمليات الداخلية بلغ (3.64)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال كفاءة العمليات الداخلية، فقد تراوحت ما بين (3.43-3.88)، وجاءت الفقرة: "يزيد تبني التكنولوجيا في الوزارة من نسبة المراسلات الإلكترونية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.88)، ومستوى مرتفع،

بينما جاءت الفقرة: "تحقق الوزارة أهدافها السنوية وفق الموازنات المحددة لها"، بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، ومستوى متوسط.

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية،

وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-)

(test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (9.4).

الجدول (9.4)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للأداء المؤسسي تبعا لمتغير الجنس

المجال	نكر	أنثى	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رضا الموظفين في الوزارة	3.45	.65	3.30	.85
كفاءة العمليات الداخلية	3.53	.80	3.47	.80
الدرجة الكلية	3.49	.67	3.39	.81

** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء

المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع

المجالات، وتراوح مستوى الدلالة لها (.92-.61)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة وكذلك الانحرافات

المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين

مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (10.4)، (11.4).

جدول (10.4)

المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي			
المجال	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
رضا الموظفين في الوزارة	3.52	3.49	3.06
كفاءة العمليات الداخلية	3.65	3.68	3.19
الدرجة الكلية	3.58	3.58	3.13

جدول (11.4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
رضا الموظفين في الوزارة	بين المجموعات	3.64	2	1.82	2.89	.06
	داخل المجموعات	163.56	260	.63		
	المجموع	167.20	262			
كفاءة العمليات الداخلية	بين المجموعات	4.36	2	2.18	3.28	*.04
	داخل المجموعات	172.67	260	.66		
	المجموع	177.03	262			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.72	2	1.86	3.12	*.05
	داخل المجموعات	154.88	260	.60		
	المجموع	158.60	262			

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حسب الدرجة الكلية وعلى مجال (كفاءة العمليات الداخلية)، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.04-0.05)، وهذه القيم أقل أو تساوي مستوى الدلالة (0.05)، أما بالنسبة لمجال رضا الموظفين في الوزارة فيتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية ومجال كفاءة العمليات الداخلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (12.4).

جدول (12.4)

اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال كفاءة العمليات الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق في المتوسطات
كفاءة العمليات الداخلية	دبلوم	دراسات عليا	.46*
		دراسات عليا	.49*
الدرجة الكلية	دبلوم	دراسات عليا	.45*
	بكالوريوس	دراسات عليا	.45*

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (12.4) إلى أن مواطن الفروق بين متوسطات الدرجة الكلية ومجال كفاءة العمليات الداخلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كانت لصالح من يحملون درجة الدبلوم لمجال كفاءة العمليات الداخلية، والدبلوم والبكالوريوس للدرجة الكلية.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (13.4)، (14.4).

جدول (13.4)

المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	أقل من 5 سنوات	من 5 أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
رضا الموظفين في الوزارة	3.74	3.43	3.42
كفاءة العمليات الداخلية	4.02	3.78	3.49
الدرجة الكلية	3.86	3.58	3.45

جدول (14.4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
رضا الموظفين في الوزارة	بين المجموعات	3.28	2	1.64	2.60	.08
	داخل المجموعات	163.92	260	.63		
	المجموع	167.20	262			
كفاءة العمليات الداخلية	بين المجموعات	10.28	2	5.14	8.01	.00**
	داخل المجموعات	166.75	260	.64		
	المجموع	177.03	262			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.20	2	2.60	4.41	.01**
	داخل المجموعات	153.40	260	.59		
	المجموع	158.60	262			

** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (14.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حسب الدرجة الكلية وعلى مجال (كفاءة العمليات الداخلية)، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.01-0.00)، وهذه القيم أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أما بالنسبة لمجال رضا الموظفين في الوزارة فيتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في وزارة الصحة الفلسطينية.

وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية ومجال (كفاءة العمليات الداخلية)، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وتحديد وجهتها، فقد أستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (15.4).

جدول (15.4)

اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية ومجال (كفاءة العمليات الداخلية)، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	المتوسطات	الفرق في
كفاءة العمليات الداخلية	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	.52894*	
	من 5-أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	.29404*	
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	.41128*	
* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$				

يشير الجدول (15.4) إلى أن مواطن الفروق بين متوسطات الدرجة الكلية ومجال كفاءة العمليات الداخلية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، كانت لصالح من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ومن 5-أقل من 10 سنوات في وزارة الصحة الفلسطينية.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (16.4)، (17.4).

جدول (16.4)

المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي			
المجال	موظف	رئيس قسم	مدير
رضا الموظفين في الوزارة	3.35	3.71	3.45
كفاءة العمليات الداخلية	3.54	3.91	3.39
الدرجة الكلية	3.43	3.80	3.43

جدول (17.4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
رضا الموظفين في الوزارة	بين المجموعات	6.69	2	3.35	5.42	0.01
	داخل المجموعات	160.51	260	0.62		
	المجموع	167.20	262			
كفاءة العمليات الداخلية	بين المجموعات	8.99	2	4.50	6.96	0.00
	داخل المجموعات	168.04	260	0.65		
	المجموع	177.03	262			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.31	2	3.66	6.29	0.00
	داخل المجموعات	151.28	260	0.58		
	المجموع	158.60	262			

**** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$**

من خلال البيانات الواردة في الجدول (17.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات (رضا الموظفين في الوزارة، كفاءة العمليات الداخلية)، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.00-0.01)، وهذه القيم أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات (رضا الموظفين في الوزارة، كفاءة العمليات الداخلية)، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (18.4).

جدول (18.4)

اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية ومجالات (رضا الموظفين في الوزارة، وكفاءة العمليات الداخلية)، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	الفرق في المتوسطات
رضا الموظفين في الوزارة	رئيس قسم	موظف	0.35539*
كفاءة العمليات الداخلية	رئيس قسم	موظف	0.37421*
		مدير	0.52034*
الدرجة الكلية	رئيس قسم	موظف	0.36359*
		مدير	0.36493*

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (18.4) إلى أن مواطن الفروق بين متوسطات الدرجة الكلية ومجالات رضا الموظفين في الوزارة، وكفاءة العمليات الداخلية، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كانت لصالح رئيس قسم في وزارة الصحة الفلسطينية.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (19.4)، (20.4).

جدول (19.4)

المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير العمر			
المجال	من 22-أقل من 35 سنة	من 35-أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
رضا الموظفين في الوزارة	3.55	3.44	3.49
كفاءة العمليات الداخلية	3.79	3.62	3.49
الدرجة الكلية	3.65	3.52	3.49

جدول (20.4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
رضا الموظفين في الوزارة	بين المجموعات	0.49	2	0.24	0.38	0.68
	داخل المجموعات	166.71	260	0.64		
	المجموع	167.20	262			
كفاءة العمليات الداخلية	بين المجموعات	2.10	2	1.05	1.56	0.21
	داخل المجموعات	174.94	260	0.67		
	المجموع	177.03	262			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.86	2	0.43	0.71	0.49
	داخل المجموعات	157.74	260	0.61		
	المجموع	158.60	262			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (20.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير العمر، حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات (رضا

الموظفين في الوزارة، كفاءة العمليات الداخلية)، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (21-68)، وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (05).

6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة.

استخرجت المتوسطات الحسابية الأداء المؤسسي في وزارة الصحة وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (21.4)، (22.4).

جدول (21.4)

المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة

المجال	الخليل	رام الله	سلفيت
رضا الموظفين في الوزارة	3.34	3.41	3.77
كفاءة العمليات الداخلية	3.51	3.57	3.97
الدرجة الكلية	3.42	3.48	3.86

جدول (22.4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات متطلبات الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
رضا الموظفين في الوزارة	بين المجموعات	6.76	2	3.38	5.48	.01**
	داخل المجموعات	160.44	260	0.62		
	المجموع	167.20	262			
كفاءة العمليات الداخلية	بين المجموعات	8.07	2	4.03	6.21	.00**
	داخل المجموعات	168.97	260	0.65		
	المجموع	177.03	262			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.28	2	3.64	6.26	.00**
	داخل المجموعات	151.32	260	0.58		
	المجموع	158.60	262			

** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (22.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير المحافظة، حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات (رضا الموظفين في الوزارة، كفاءة العمليات الداخلية)، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.01-0.00)، وهذه القيم جميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق على الدرجة الكلية ومجالات (رضا الموظفين في الوزارة، كفاءة العمليات الداخلية)، تبعاً لمتغير المحافظة، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (23.4).

جدول (23.4)

اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية على الدرجة الكلية ومجالات (رضا الموظفين في الوزارة، كفاءة العمليات الداخلية)، تبعاً لمتغير المحافظة

الفرق في	المحافظة (J)	المحافظة (I)	المجال
المتوسطات			
.42626*	الخليل	سلفيت	رضا الموظفين في الوزارة
.35421*	رام الله		
.45856*	الخليل	سلفيت	كفاءة العمليات الداخلية
.39595*	رام الله		
.43950*	الخليل	سلفيت	الدرجة الكلية
.37136*	رام الله		

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (23.4) إلى أن مواطن الفروق بين متوسطات مجالات (رضا الموظفين في الوزارة، كفاءة العمليات الداخلية)، والدرجة الكلية، تبعاً لمتغير المحافظة، كانت لصالح محافظة سلفيت.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية.

استخرج معامل الارتباط (بيرسون) بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي

في وزارة الصحة الفلسطينية، الجدول (24.4) يوضح ذلك:

جدول (24.4): معامل ارتباط (بيرسون) بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية

الدرجة الكلية	مجالات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية				الأداء المؤسسي
	المتطلبات التقنية	المتطلبات البشرية	المتطلبات المالية	المتطلبات الإدارية	
	** .88	** .65	** .73	** .82	

** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (39.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية؛ ويتبين أنها علاقة ارتباط خطية موجبة، وبلغ معامل الارتباط بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية (0.88)، ويتضح وجود علاقة ارتباط خطية إيجابية بين مجالات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، تراوحت ما بين (0.65) لمجال المتطلبات البشرية و(0.88) لمجال المتطلبات التقنية وجميعها دالة إحصائياً، مما يعني أنه كلما زادت توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية زاد الأداء المؤسسي لدى العاملين في وزارة الصحة والعكس صحيح.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج أسئلة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

3.5 التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى العاملين ذوي العلاقة في وزارة الصحة الفلسطينية؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى العاملين ذوي العلاقة في وزارة الصحة الفلسطينية جاء متوسطاً وبلغ (3.42)، أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس الإدارة الإلكترونية، فقد تراوحت ما بين (3.13-3.72)، وجاء مجال "المتطلبات الإدارية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.72)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "المتطلبات البشرية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.13)، ومستوى متوسط. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2018)، التي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة جاء متوسطاً، كما اتفقت مع دراسة (الغفير، 2013)، والتي أظهرت أن جاهزية المؤسسات الحكومية الفلسطينية لتطبيق الحكومة الإلكترونية جاء بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة (الخطيب، 2020) والتي أظهرت وجود موافقة كبيرة من المبحوثين على درجة توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.

وتُعزى نتيجة ارتفاع المتوسط الحسابي لمجال "تطبيق المتطلبات الإدارية": إلى أن وزارة الصحة تدعم خطط تطبيق الإدارة الإلكترونية في دوائرها المختلفة، من خلال وضع خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية، وإنشاء دوائر متخصصة تشرف على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارة، أما بالنسبة لمجال "تطبيق المتطلبات المالية" فتعزى نتيجة حصول المجال على درجة متوسطة: أن هناك تحديات مالية تواجهها الوزارة فيما يتعلق بتوفير الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية التي يستخدمها العاملون في الوزارة، وكذلك توفير مخصصات مالية لعمل البحوث والدراسات الخاصة بتطوير تكنولوجيا المعلومات، هذا بالإضافة إلى توفير الدعم المالي للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتطوير العاملين في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما فيما يتعلق بمجال "تطبيق المتطلبات البشرية" فتعزى نتيجة حصول المجال على درجة متوسطة على: أن الوزارة ليس لديها خطة استقطاب الموظفين المتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية، وخاصة أن ليس لديها عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات، وأن العاملون ليس لديهم المهارة العالية في التعامل مع البرامج الإلكترونية، أما بالنسبة لمجال "تطبيق المتطلبات التقنية" فتعزى نتيجة حصول المجال على درجة متوسطة إلى: أن الوزارة تفتقر لوجود شبكة إنترنت داخلية ملائمة، وبسبب القصور المالي فإن الوزارة تجد صعوبة في توفير أجهزة حديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتلاءم مع متطلبات التطور التكنولوجي في هذا العصر.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء المؤسسي ككل بلغ (3.54)، وبتقدير متوسط. أما المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس الأداء المؤسسي، فقد

تراوحت ما بين (3.47-3.64)، وجاء مجال "كفاءة العمليات الداخلية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.64)، ومستوى متوسط، بينما جاء مجال "رضا الموظفين في الوزارة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، ومستوى متوسط.

واختلفت مع دراسة (حاتمة ودراوشة، 2018)، والتي أظهرت أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير كبير. وتُعزى نتيجة حصول مجال "رضا الموظفين في الوزارة" على درجة متوسطة: إلى أن وزارة الصحة ليس لديها سياسات واضحة لإشراك الموظفين في آلية وضع الأهداف وتقييمها، بالرغم من أنها تحرص على أن يعمل الموظف على استغلال الموارد المتاحة لأداء المهام الموكلة له، وهذا ما يتضح من خلال مجموعة من المؤشرات أظهرتها الدراسة منها وجود تعاون ليس مرضياً بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال في وزارة الصحة، كما أن الموظف يقوم بإنجاز مهامه بالرغم من أنه لا يدرك إذا كان ما يقوم به يتوافق مع الأهداف المطلوبة، وهذا ما يؤكد عدم وجود خطة واضحة من أجل تطوير أداء العاملين في الوزارة، ووجود شح في الحوافز المقدمة لديهم لتحسين أدائهم، أما بالنسبة لحصول مجال "كفاءة العمليات الداخلية" على درجة متوسطة فيعزى ذلك: إلى أن السياسات والاجراءات المتبعة في الوزارة في مجال العمل هي من ضمن التحديات التي يواجهها العاملون، وتعكس على انجاز الاعمال لديهم بكفاءة عالية، هذا بالإضافة إلى أن الأنظمة والقوانين المعتمدة في الوزارة تساهم في الحد من تطوير الأداء المؤسسي كل ذلك كان من الأمور التي عكست على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة وهو بالمجمل من وجهة نظر العاملين عينة الدراسة غير مرضي بالدرجة الكافية.

1.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزى النتيجة حسب تقديرات عينة الدراسة إلى أن القوانين والأنظمة والتعليمات نفسها تطبق على الذكور والإناث التي تتطلب الجودة والمهارة في الأداء من خلال تفعيل الاتصال والتواصل في العمل، وتحدد الواجبات والمهام الوظيفية، كما قد تعزى إلى إمكانية العاملين من كلا الجنسين في تحقيق أداء متميز من العطاء والجودة في مهامهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حاتمة ودراوشة، 2018)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين تبعاً لمتغير الجنس.

2.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين من خلال النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب الدرجة الكلية وعلى مجال (كفاءة العمليات الداخلية)، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.04-0.05)، وهذه القيم أقل أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) وذلك لصالح من يحملون درجة الدبلوم لمجال كفاءة العمليات الداخلية، والدبلوم والباكالوريوس للدرجة الكلية.

وتُفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الوظائف الإدارية التي تتعلق بمهام الإدارة الإلكترونية والمراسلات الإلكترونية هي غالباً من مهام الفئة الثالثة، بمعنى الفئة التي تحمل بالعادة مؤهل الدبلوم، والباكالوريوس وتقل الأعمال الإلكترونية استخداماً الكتابة كلما ارتفع مستوى المؤهل العلمي، مما يفسر النتيجة أعلاه وهذا بدوره يعكس على وجود الفروق في الأداء المؤسسي وذلك لصالح من يحملون درجتي البكالوريوس والدبلوم.

واتفقت مع دراسة (حاتمة ودراوشة، 2018) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح من يحملون درجة البكالوريوس.

3.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حسب الدرجة الكلية وعلى مجال (كفاءة العمليات الداخلية) وذلك لصالح من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ومن 5-أقل من 10 سنوات في وزارة الصحة الفلسطينية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين الأصغر سناً ممن لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، أو من 5 أقل من 10 سنوات، هم غالباً لديهم معرفة وخبرة وممارسة جيدة في تلبية متطلبات الإدارة الإلكترونية، واتقان وسائط التكنولوجيا الحديثة، مما جعل النتيجة لصالحهم مقارنة بالموظفين الأقدم منهم، وهذا ما عكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي في وزارة الصحة.

واختلفت مع دراسة (حاتمة ودراوشة، 2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وأن مواطن الفروق بين متوسطات الدرجة الكلية ومجالات رضا الموظفين في الوزارة، وكفاءة العمليات الداخلية، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كانت لصالح رئيس قسم في وزارة الصحة الفلسطينية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام في وزارة الصحة هم أكثر انخراطاً في الأعمال الإلكترونية في الوزارة بحكم مسؤوليتهم عن التقارير التي يرفعونها لرؤسائهم، وكذلك بحكم مسؤوليتهم عن المرؤوسين في الأقسام المختلفة من الدوائر في وزارة الصحة، وهذا يؤكد أنهم الأكثر انخراطاً في عملية متابعة متطلبات الإدارة الإلكترونية والتي تعكس على تطور الأداء المؤسسي.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حاتمة ودراوشة، 2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تبعاً لمتغير الوظيفة، وكذلك اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الوظيفة.

5.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

تبين من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير العمر، حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات (رضا الموظفين في الوزارة، كفاءة العمليات الداخلية).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة على أن كافة الفئات العمرية تسعى إلى تطوير العمل المؤسسي، وذلك لأن لكل الفئات مهمات يقومون بها، وكل تقصير في عمل الموظف بغض النظر عن فئته العمرية، يلاحظ من قبل مرؤوسيه ويؤثر ذلك على تقييم أدائه، مما يجعل كافة الشرائح العمرية تقوم بواجبها ومهامها على أكمل وجه.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمعلمات تعزى لمتغير العمر.

6.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المحافظة.

تبين من خلال النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى إلى متغير المحافظة، حسب الدرجة الكلية وعلى مجالات (رضا الموظفين في الوزارة، كفاءة العمليات الداخلية) وذلك لصالح محافظة سلفيت.

من خلال عمل الباحثة في مديرية صحة سلفيت فإنها تعزو هذه النتيجة إلى التزام الموظفين بمهامهم وانجازها، من خلال استغلالهم للموارد المتاحة لديهم، فرؤساء الأقسام يقيمون الموظفين بشكل دوري، يتضح من خلال ذلك نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، فيعززون نقاط الضعف وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للموظفين، بناءً على حاجاتهم ولتعزيز نقاط ضعفهم، إضافة إلى ذلك فإن هناك تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة بشكل سلس، بحيث يتواصل المسؤولون مع كافة الشرائح في المديرية ويقفون على احتياجات الموظفين وكيفية تلبيتها، وحل مشاكلهم في حال وجدت، كل ذلك حقق جودة في الأداء المؤسسي في مديرية صحة سلفيت. ولا تتفق أو تختلف هذه الدراسة مع أي من الدراسات السابقة بحكم أنها الدراسة الأولى على حد علم الباحثة التي تعرضت إلى هذا الموضوع وتطرقت إلى الاختلاف بين مستويات المحافظة.

7.2.4 تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة ومناقشتها:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية؛ وتبين أنها علاقة ارتباط خطية موجبة، وبلغ معامل الارتباط بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية (0.88)، ويتضح وجود علاقة ارتباط خطية إيجابية بين مجالات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي في وزارة الصحة الفلسطينية، تراوحت ما بين (0.65) لـ مجال تطبيق المتطلبات البشرية و(0.88) لـ مجال تطبيق المتطلبات التقنية وجميعها دالة إحصائياً، مما يعني أنه كلما زادت توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية زاد الأداء المؤسسي لدى العاملين في وزارة الصحة والعكس صحيح.

وتفسر الباحثة هذه العلاقة على أن هناك أثر إيجابي لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين وبالتالي فإن هذا الأثر ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، خاصة إذا تحققت المتطلبات الإدارية وكذلك التقنية، والمتطلبات المالية لا تقل أهمية عن المتطلبات التقنية والإدارية وكذلك البشرية فالتكامل الحاصل في وجود المتطلبات السابقة يؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشهري، 2018)، والتي أظهرت وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين جوانب تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذا الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. وضع وزارة الصحة سياسات واضحة لإشراك الموظفين في آلية وضع الأهداف المتعلقة بالأداء المؤسسي مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين في الوزارة.
2. وضع خطة واضحة من أجل تطوير أداء العاملين في الوزارة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتحسين أدائهم.
3. وضع أنظمة وقوانين في الوزارة واضحة تساهم في تطوير الأداء المؤسسي حتى يتسنى للموظف إنجاز مهامه بما يتوافق مع الأهداف المطلوبة.
4. توفير الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية التي يستخدمها العاملون في وزارة الصحة.
5. توفير مخصصات مالية لعمل البحوث والدراسات الخاصة بتطوير تكنولوجيا المعلومات في الوزارة.

6. توفير الدعم المالي للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتطوير العاملين في الوزارة لتمكينهم من

تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارة.

7. من الضروري وضع خطة استقطاب الموظفين المتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية،

لتأهيل الأفراد لتطوير البنية التحتية للشبكات.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو حسنة، أحمد جلال. (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو شيخة، نادر. (2011). التنظيم وأساليب العمل، عمان: دار المسيرة والتوزيع للطباعة.

أحمد، محمد سمير. (2009). الإدارة الإلكترونية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

إدريس، وائل والغالي، طاهر. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

آل دحوان، عبد الله بن سعيد. (2007). دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على العاملين الملكية للحبيل وينبع، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

باكير، علي حسن. (2006). المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، (23): 50-62.

بن مرزوق، عنتر وآخرون. (2018). إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، عمان: مركز الكتاب العربي.

ثابت، زهير. (2001). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة: دار قباء.

الجبالي، حمزة. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري، العراق: دار دجلة ناشرون وموزعون.

جبر، نجوى سمير عبد القادر. (2015). التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

حامد، فداء. (2012). الإدارة الإلكترونية، عمان: دار البداية ناشرون.

حاتم، حابس. دراوشة، نجوى. (2018). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جدارا، إربد، الأردن.

حجازي، عبد الفتاح بيومي. (2008). الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

حجازي، مندي عبد الله محمود. (2010). التعبير عن الإدارة عن طريق الانترنت واثبات التعاقد الإلكتروني، دراسة مقارنة، عمان: دار المناهج.

الحسن، بوبكر محمد. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة: دراسة حالة لمؤسسة نفعال وحدة - باتنة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

حسين، حسن. (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، "مجلة التربية"، (6): 22-30.

الخباز، منى خليفة صقر قاسم. (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، مصر.

الدجنى، إياد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

ربابعة، على محمد. (2011). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

الرفاعي، سحر قدوري. (2009). الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقاتها، مدخل استراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، (7): 30-39.

زريق، إيمان وبهلول، آمنة. (2018). الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

الزطمة، نضام محمد. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزغبيني، سعد. (2015). دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

السالمي، علاء عبد الرزاق. (2003). نظم إدارة المعلومات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

السلمي، علي. (2007). تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.

الشهري، عبد الله بعبض عبد الله. (2018). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس محافظة المجاردة وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2 (1): 34-42.

شواي، أحلام محمد. (2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، (4): 24-36.

صالح، مها محمد. (2014). العوامل المؤثرة على قبول نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في قطاع الخدمات الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الطعامنة، محمد محمود والعلوش، طارق شريف. (2004). الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عابد، يوسف رجب. (2015). أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام دراسة حالة وزارة الداخلية الشق المدني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

عبد المطالب، محمد أسعد. (2018). أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.

عبد المليك، مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، (1): 40-49.

عبد الهادي، ميسون. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

العدلوني، محمد أكرم. (2002). العمل المؤسسي، بيروت: دار ابن حزم.

العقابي، ناصر والربيعي، خلود. (2018). تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية - بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13 (4): 31-52.

العلي، عبد الستار. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

غثير، خالد والقحطاني، محمد. (2009). أمن المعلومات بلغة ميسرة، مركز التميز لأمن المعلومات، الرياض، السعودية.

الغفير، بهجت. (2017). مدى جاهزية المؤسسات الحكومية الفلسطينية لتطبيق الحكومة الإلكترونية، (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

غنيم، احمد محمد. (2004). الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة: المكتبة العصرية.

القراله، علاء عبد الحافظ. (2018). أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 2(6):50-67.

الكاشف، عامر. (2016). أثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل في المؤسسات الصحية الحكومية من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة - مستشفى رفيديا الجراحي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

الكبيسي، كلثم. (2008). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية الدولية.

كحيل، زينات. (2016). تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

لبد، خالد. (2016). مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

اللوزي، موسى. (2002). التنمية الإدارية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

محمد، عبد الرحيم. (2011): قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، (5): 20-29.

المدهون، محمود. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

المير، إيهاب. (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

نجم، عبود نجم. (2009). الإدارة الإلكترونية والاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، عمان، دار اليازوري للنشر.

نجم، نجم. (2004). الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ للنشر.

نصر، نوال. (2010). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) في الفترة من 14-15 ابريل 2010، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة.

الوادي، محمود حسين والوادي، بلال محمود. (2011). المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

وزارة الصحة الفلسطينية. (2011). الخطة الاستراتيجية الوطنية الصحية، رام الله، فلسطين.

وزارة الصحة الفلسطينية. (2014). الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية (2018-2014)، رام الله، فلسطين.

وزارة الصحة الفلسطينية. (2016). التقرير السنوي لوحدة تكنولوجيا المعلومات وصيانة الحاسوب،
المحافظات الجنوبية، غزة، فلسطين.

ياسين، سعد. (2005) الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: الإدارة العامة
للطباعة والنشر.

المراجع الأجنبية

- Fred, D. (2001). **Strategic Management Concepts**, 8th, New jersey, prentice Hall, Inc.
- Jervis, M. & Masoodian, M. (2014). How do people attempt to integrate the management of their paper and electronic documents? *Aslib Journal of Information management*, 66 (2):
- John et al. (2002). "**Organizational Behavior**", United States of America.
- Macpherson, N. & Pabari, M. (2004). "**Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference**, Professional Development Workshop.
- Oyedemi, O. (2015). **ICT and effective school management: administrators' perspective**. Paper presented at the World Congress on Engineering (WCE), London, U.K.
- Scott, W. (2003). "**Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences**", *The Journal for Quality and Participation*, 26 (1): 26-30.
- Tan, C. (2015). **Technology Usage in School Management: Electronic School**. *International Journal of learning and Teaching* 2(1), 53-57.
- Tokdemir, G, Pacin, Y, Kurfal, M, & Arifo. (2017). **Adoption of egovernment services in Turkey**. *Computers in Human Behavior*, (66), 168-178.

الملاحق

أ. أداة الدراسة قبل التحكيم

ب. قائمة المحكمين

ت. أداة الدراسة بعد التحكيم

ج. كتاب تسهيل المهمة

الملحق (أ): أداة الدراسة قبل التحكيم.

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

تقوم الباحثة بدراسة للتعرف إلى "واقع الإدارة الإلكترونية وأثرها في الأداء المؤسسي: وزارة الصحة الفلسطينية أنموذجاً"، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة من جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق ذلك فقد اطلعت الباحثة على مجموعة من المقاييس بهذا المجال.

وقد صممت الاستبانة من جزأين، هي:

الجزء الأول: ويشمل على البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: يتكون من مقياسي الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي"

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: ماريانا وحيد عبد اللطيف المصري

إشراف: د. أمجد القاضي

بيانات المُحكّم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامة: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	ذكر () أنثى ()
A2	المؤهل العلمي	دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا ()
A3	المسمى الوظيفي	موظف () رئيس قسم () مدير () مدير عام ()
A4	العمر	من 22- أقل من 35 سنة () من 35-أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر ()
A5	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات () من 5- أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()

الجزء الثاني:

مقياس الإدارة الإلكترونية.

الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد (باكير، 2006).

مقياس الأداء المؤسسي:

إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محورياً للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم" (العلي، 2006).

علماء بأن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	4	3	2	1

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية								
المجال الأول: المتطلبات الإدارية								
1.	تطبق الوزارة الإدارة الإلكترونية في دوائرها المختلفة							
2.	تضع الوزارة خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية							
3.	يوجد في الوزارة دوائر متخصصة تشرف على تطبيق الإدارة الإلكترونية							
4.	تقوم الوزارة بالتكيف مع ما يستجد من المتطلبات الإلكترونية وفق خطة معدة مسبقاً							
5.	تقوم الوزارة بإجراء التعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات المحتملة							
6.	توجد مرونة في الأنظمة الإدارية اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية.							
7.	تعمل الوزارة على تهيئة الدوائر والإدارات لتتناسب مع توظيف الإدارة الإلكترونية.							
المجال الثاني: المتطلبات المالية								
8.	تحرص الوزارة على شراء التقنيات الإلكترونية اللازمة.							
9.	توفر الوزارة الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية التي يستخدمها العاملون في الوزارة							
10.	تخصص الوزارة المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات							
11.	توفر الوزارة مخصصات مالية لعمل البحوث والدراسات الخاصة بتطوير تكنولوجيا المعلومات في الوزارة							
12.	تحرص الوزارة على توفير الدعم المالي للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتطوير العاملين في تطبيق الإدارة الإلكترونية							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
13.	تقدم الوزارة الحوافز المالية للعاملين المتميزين في تطبيق الإدارة الإلكترونية							
14.	يتوفر الدعم المالي اللازم لتدريب الموارد البشرية وتأهيلهم							
المجال الثالث: المتطلبات البشرية								
15.	تستقطب الوزارة الموظفين المتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية							
16.	يوجد في الوزارة عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات.							
17.	يتميز العاملون في الوزارة بمهارة عالية في التعامل مع البرامج الإلكترونية							
18.	تعمل الوزارة على تهيئة الموظفين على استخدام البرامج الإلكترونية							
19.	تنظم الوزارة دورات للعاملين لتمكينهم من استخدام البرامج الإلكترونية							
20.	تستعين الوزارة بخبراء مؤهلين لتدريب الموظفين على استخدام البرامج الإلكترونية							
21.	يتوفر في الوزارة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.							
المجال الرابع: المتطلبات التقنية								
22.	توفر الوزارة أجهزة حديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية							
23.	يتوفر موقع الكتروني فاعل للوزارة على شبكة الإنترنت							
24.	توفر الوزارة البرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتلاءم مع متطلبات التطور							
25.	تتوفر في الوزارة شبكة مركزية تربط كافة الأقسام ببعضها							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
26.	يوجد ربط ما بين الوزارة ومديريات الصحة في المحافظات الشمالية							
27.	توظف الوزارة شبكة إنترنت لاسلكية داخلية							
28.	تستخدم الوزارة البريد الإلكتروني للتواصل ما بينها وبين العاملين التابعين لها							
29.	توفر الوزارة الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونياً بين كافة العاملين							
المحور الثاني: الأداء المؤسسي								
المجال الأول: تحسين الخدمة								
1.	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح الوزارة							
2.	تساعد ظروف العمل الحالية على الأداء الفعال							
3.	تمثل وظيفتي في الوزارة شيئاً هاماً بالنسبة لي							
4.	تتاح لكافة العاملين في الوزارة فرص من خلال التدريب لتحسين أدائهم							
5.	تقوم الوزارة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال							
6.	تعمل الوزارة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء							
7.	يلتزم الموظف بإنجاز مهامه بما يتوافق مع الأهداف المطلوبة							
8.	تضع الوزارة خطط وبرامج لتحسين أداء الموظفين.							
9.	يعمل الموظف على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لأداء المهام الموكلة له							
10.	يوجد تقييم دوري لقياس أداء الموظفين							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: الكفاءة والفاعلية								
11.	تساهم السياسات والاجراءات بالوزارة على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية							
12.	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الجودة المطلوبة							
13.	تتوافق معايير الأداء المطلوبة مع الأهداف العامة للوزارة							
14.	تعمل الوزارة على تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء السنوي بشكل مستمر							
15.	تؤثر القيم السائدة في الوزارة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين							
16.	يُعد نظام تقييم الأداء حافزاً للموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي							

مع خالص شكري واحترامي،،

ملحق(ت): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الوظيفة	التخصص
1	أ.د. ماجد صبيح	جامعة القدس المفتوحة	علوم اقتصادية
2	د. جعفر عباہرة	جامعة النجاح الوطنية	التخطيط السياحي
3	د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة	إدارة عامة
4	د. ميرفت حاتم ناصر الشرباتي	جامعة الاستقلال	العلوم الإدارية-ريادة الأعمال
5	د. سام فقها	جامعة النجاح الوطنية	تسويق

الملحق (ث): أداة الدراسة بعد التحكيم



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الموظف الفاضل/ الموظفة الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة في هذه الدراسة بالتعرف إلى "واقع الإدارة الإلكترونية وأثرها في الأداء المؤسسي: وزارة الصحة الفلسطينية أنموذجاً"، لذا أعدت هذه الاستبانة والمتعلقة بموضوع البحث نرجو تعاونكم ومساعدتكم في تعبئة الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سنحصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: ماريانا وحيد عبد اللطيف المصري

بإشراف: د. أمجد القاضي

الجزء الأول- البيانات الشخصية والعامة:

A1	المديرية	الخليل ()	رام الله ()	سلفيت ()
A1	الجنس	ذكر ()	أنثى ()	
A2	المؤهل العلمي	دبلوم ()	بكالوريوس ()	دراسات عليا ()
A3	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ()	من 5 - أقل من 10 سنوات ()	10 سنوات فأكثر ()
A4	المسمى الوظيفي	موظف ()	رئيس قسم ()	مدير () مدير عام ()
A5	العمر	من 22 - أقل من 35 سنة ()	من 35 - أقل من 50 سنة ()	50 سنة فأكثر ()

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب

الجزء الثاني- واقع الإدارة الإلكترونية وأثرها في الأداء المؤسسي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية						
المجال الأول: المتطلبات الإدارية						
1.	تدعم خطط الوزارة تطبيق الإدارة الإلكترونية في دوائرها المختلفة					
2.	تضع الوزارة خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية					
3.	يوجد في الوزارة دوائر متخصصة تشرف على تطبيق الإدارة الإلكترونية					
4.	تقوم الوزارة بالتكيف مع ما يستجد من المتطلبات الإلكترونية وفق خطة معدة مسبقاً					
5.	تقوم الوزارة بإجراء التعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع المستجدات المحتملة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.					
6.	توجد مرونة في الأنظمة الإدارية اتجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
7.	تعمل الوزارة على تهيئة الدوائر والإدارات لتناسب مع توظيف الإدارة الإلكترونية.					
المجال الثاني: المتطلبات المالية						
8.	تحرص الوزارة على شراء التقنيات الإلكترونية اللازمة.					
9.	توفر الوزارة الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية التي يستخدمها العاملون في الوزارة					
10.	تخصص الوزارة المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
11.	توفر الوزارة مخصصات مالية لعمل البحوث والدراسات الخاصة بتطوير تكنولوجيا المعلومات في الوزارة					
12.	تحرص الوزارة على توفير الدعم المالي للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتطوير العاملين في تطبيق الإدارة الإلكترونية					
13.	تقدم الوزارة الحوافز المالية للعاملين المتميزين في تطبيق الإدارة الإلكترونية					
14.	يتوفر الدعم المالي اللازم لتدريب الموارد البشرية وتأهيلهم					
المجال الثالث: المتطلبات البشرية						
15.	تستقطب الوزارة الموظفين المتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية					
16.	يوجد في الوزارة عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات.					
17.	يتميز العاملون في الوزارة بمهارة عالية في التعامل مع البرامج الإلكترونية					
18.	تعمل الوزارة على تهيئة الموظفين على استخدام البرامج الإلكترونية					
19.	تنظم الوزارة دورات للعاملين لتمكينهم من استخدام البرامج الإلكترونية					
20.	تستعين الوزارة بخبراء مؤهلين لتدريب الموظفين على استخدام البرامج الإلكترونية					
21.	يتوفر في الوزارة الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
المجال الرابع: المتطلبات التقنية						
22.	توفر الوزارة أجهزة حديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
23.	يتوفر موقع الكتروني فاعل للوزارة على شبكة الإنترنت					
24.	توفر الوزارة البرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتلاءم مع متطلبات التطور					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
25.	تتوفر في الوزارة شبكة مركزية ملائمة تربط كافة الأقسام ببعضها					
26.	يتوفر شبكة إلكترونية فعالة تربط ما بين الوزارة ومديريات الصحة في المحافظات الشمالية					
27.	توفر الوزارة شبكة انترنت داخلية ملائمة لطبيعة العمل.					
28.	تستخدم الوزارة البريد الإلكتروني للتواصل ما بينها وبين العاملين التابعين لها					
29.	توفر الوزارة الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونياً بين كافة العاملين					

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
المجال الأول: رضا الموظفين في الوزارة						
30.	يزيد وعي والتزام موظفي الوزارة من عدد المعاملات المنجزة يومياً					
31.	يزود الموظفون في الوزارة بتغذية راجعة حول نوعية الخدمة المقدمة للجمهور					
32.	يزيد استخدام الإدارة الإلكترونية من نسبة فرص ترقية الموظفين.					
33.	تتبنى الوزارة سياسات واضحة لاشراك الموظفين في آلية وضع الاهداف وتقييمها.					
34.	تقوم الوزارة بتشجيع التعاون بين الموظفين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال					
35.	تعمل الوزارة على منح مكافآت للموظفين بهدف تحسين الأداء					
36.	تحرص الوزارة على أن يقوم الموظف بإنجاز مهامه بما يتوافق مع الأهداف المطلوبة					
37.	تضع الوزارة خطط وبرامج لتحسين أداء العاملين.					
38.	تحرص الوزارة على أن يعمل الموظف على استغلال الموارد المتاحة لأداء المهام الموكلة له					

المجال الثاني: كفاءة العمليات الداخلية					
					39. يشعر المراجعون بالرضا نحو نوعية الخدمات المقدمة لهم.
					40. يحقق التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة المستوى المطلوب من الجودة
					41. تحقق الوزارة أهدافها السنوية وفق الموازنات المحددة لها
					42. تحقق الوزارة الأهداف المطلوبة بالوقت المحدد.
					43. تساهم الأنظمة والقوانين المعتمدة في الوزارة من تطوير الأداء المؤسسي
					44. تساهم السياسات والاحراء المتبعة في الوزارة في انجاز الاعمال بكفاءة عالية
					45. يزيد تبني التكنولوجيا في الوزارة من نسبة المراسلات الإلكترونية

انتهت الاستبانة

الملحق (ج): كتاب تسهيل المهمة

State of Palestine
Ministry of Health
General Directorate of Education in
Health and Scientific Research



دولة فلسطين
وزارة الصحة
الإدارة العامة للتعليم الصحي
والبحث العلمي

Ref.:
Date:.....

الرقم: ٢٠١٩/١٤٦٣
التاريخ: ١٨/١١/٢٠١٩

الأخ مدير عام الادارة العامة للرعاية الصحية الأولية المحترم،،،
تحية واحترام،،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحث

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة: مريانا وحيد عبد اللطيف مصري، ماجستير ادارة
وسياسات عامة- جامعة القدس المفتوحة، لعمل بحث بعنوان:
" واقع الادارة الالكترونية واثرها في الاداء المؤسسي: وزارة الصحة الفلسطينية انموذجاً"
حيث ستقوم الطالبة بجمع معلومات عن طريق تعبئة استبانة من قبل الموظفين وذلك في:
مديريات صحة: رام الله والبيرو - سلفيت - شمال الخليل - وسط الخليل - جنوب الخليل
مع العلم ان مشرف الدراسة د. امجد القاضي.
على ان يتم الالتزام بجميع تعليمات واجراءات الوقاية والسلامة الصادرة عن وزارة الصحة بخصوص
جائحة كورونا، وتحت طائلة المسؤولية.
على ان يتم تزويد الوزارة بنسخة PDF من نتائج البحث، التعهد بعدم النشر .
مع الاحترام،،،

د. عبد الله القواسمي
مدير التعليم الصحي والبحث العلمي



نسخة: عميد الدراسات العليا والبحث العلمي المحترم/ جامعة القدس المفتوحة