

أثر الحوكمة الإلكترونية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية - دراسة ميدانية بوزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية

حدهم مصباح سرب

المعهد العالي للعلوم والتقنية - رقد البين - ليبيا

Hadsar2014@gmail.com

The impact of e-governance on the performance of employees in government institutions: a field study at the Ministry of Finance in the Government of National Unity

Received: 30-09-2025; Revised: 10-10-2025; Accepted: 31-10-2025; Published: 25-11-2025

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (الإدارة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني) على أداء العاملين بوزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج الاستقرائي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم أخذ عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية وبلغ عددها (267) موظفاً، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام البرنامج الإحصائي (sass) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة أخصائية عند مستوى معنوية (0.05) للحوكمة الإلكترونية بأبعادها (الإدارة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني) على أداء العاملين بوزارة المالية قيد الدراسة، كما توصلت إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية بوزارة المالية قيد الدراسة كان بدرجة (متوسطة).

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة الإلكترونية، أداء العاملين، وزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية.

Abstract The aim of This study is to identify the affect of E go earn e Witt lits dimensions (E administration E Transparency E accountability Sharing and E auditory) on the performance of employées in the Ministry of Finance in the National Unity Gouvernement. The study used the Corrélationnel Descriptive Research and quantitive research. A questionnaire Waas used to collect data. The semple was chose randomly winch us 267 employées.the data was analyzed and test using SPSS programme.

The results were That There is a positive résulte Witt (0.05) for E gouvernance with all its dimensions of the performance e of employées in the Ministry of Finance. Also the level of

1.1 مقدمة: يُعدّ مصطلح الحوكمة الرشيدة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، وقد ظهرت نتيجة للأزمات المالية التي عصفت بالكثير من الدول، وانهيار عديد من الاقتصاديات في العالم بسبب سوء الإدارة، وانتشار الفساد الإداري والمالي، وضعف أساليب الرقابة والإشراف، وغياب الشفافية والإفصاح الذي يتمثل في إخفاء المعلومات الحقيقية التي تعكس الأوضاع المالية للمؤسسات، فالحوكمة بما تحمله من شفافية وإفصاح للمعلومات، وتحديد للمسؤوليات لجميع الأطراف، ودعمها للمساءلة والمحاسبة والعدالة، تُعدّ أداة فعالة للحد من الفساد الإداري والمالي، كما أنها تُعدّ أسلوباً لتعزيز الثقة في بيئة العمل من أجل تحسين الأداء والتميز وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المدى البعيد، والحوكمة الإلكترونية هي إحدى صور الحوكمة الحديثة في عصر الرقمنة، والتي أصبحت مطلباً ضرورياً لكل المؤسسات نتيجة التقدم الكبير الذي يغزو العالم من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة من نظم معلومات وشبكات اتصال وهي تهدف إلى تحسين عمليات الحكم والإدارة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. لذا، أصبح إلزاماً على المؤسسات الإدارية أن تستفيد من هذه التكنولوجيا ضمن إطار واضح لتحسين خدماتها ورفع من مستوى أداء العاملين بها وزيادة مهاراتهم وخبراتهم من خلال الحوكمة الإلكترونية.

2.1 مشكلة الدراسة: يُعدّ أداء العاملين محورياً أساسياً في تنمية المؤسسات وتطورها، ويسهم بشكل كبير في نجاح أو فشل أي مؤسسة ولضمان تحقيق أهداف المؤسسة، لا بد من الاهتمام بدراسة وتقييم ومتابعة أداء العاملين من أجل السيطرة عليه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية. تواجه المؤسسات الحكومية الكثير من المشكلات التي تتعلق بالنظام الإداري منها : موز في الأدوار والمهام، وتضارب في المسؤوليات، وضعف الالتزام بسياسات وقوانين ولوائح العمل، وضعف كفاءة وفعالية أداء العاملين، والتأخير في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، لقد أشارت العديد من

الدراسات، مثل دراسة (خلاف، 2024)¹ ودراسة (البو سيفي، 2024)² إلى أهمية الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين، وبالرغم من هذه الأهمية للحوكمة الإلكترونية بالنسبة لأداء العاملين بالمؤسسات الحكومية، إلا أننا نجد أن الكثير من المؤسسات لا تعطيها الأهمية اللازمة (عيسى، 2021)³ مما يؤثر سلباً على أداء العاملين بالمؤسسة، عليه وبناءً على ما سبق يمكن التعبير عن المشكلة بالتساؤلات الآتية:-

1- ما أثر الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (الإدارة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني) على أداء العاملين بوزارة المالية؟

2- ما مستوى توفر الحوكمة الإلكترونية في وزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية؟

3- ما مستوى أداء العاملين بوزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية؟

3.1 فرضيات الدراسة: من خلال عرض مشكلة الدراسة ولتحقيق أهدافها واعتماداً على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة تم صياغة فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية على أداء العاملين بوزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية: .

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بوزارة المالية.

¹خلاف، شيماء صبحي ابراهيم (2024). الحوكمة الإلكترونية وتطوير أداء العاملين بالإدارات المدرسية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 65، الجزء الثاني، 397:434 جامعة حلوان. 397.

² البوسيفي، امال عبد الله (2024). متطلبات الحوكمة الإلكترونية للرفع من مستوى الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي بالجامعات الليبية. مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 25. ص 323.

³ عيسى، محمد حسين، (2021). متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بوزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية. دراسة ميدانية، المجلد 3، العدد 3. ص. 68.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الشفافية الإلكترونية على أداء العاملين بوزارة المالية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المشاركة الإلكترونية على أداء العاملين بوزارة المالية.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المساءلة الإلكترونية على أداء العاملين بوزارة المالية.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التدقيق الإلكتروني على أداء العاملين بوزارة المالية.

4.1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد وتقييم أثر الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (الإدارة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني) على أداء العاملين بوزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية، ويتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بوزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية.

2. تحديد مستوى أداء العاملين بوزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية.

3. تحديد أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة الإلكترونية على أداء العاملين بوزارة المالية.

4. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات وإبراز أثر الحوكمة الإلكترونية كأحد الأساليب الحديثة لتحسين أداء العاملين بوزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية.

5.1 أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تدرسه وكذلك أهمية القطاع المطبقة فيه، ويمكن حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. أهمية الموضوع: تناولت الدراسة مفهومًا حديثًا في علم الإدارة، وهو الحوكمة الإلكترونية الذي يُعد من أكثر المفاهيم التي لاقت رواجًا في السنوات الأخيرة، بالإضافة إلى علاقته بمتغير إداري لا يقل أهمية عنه، وهو أداء العاملين الذي يُعد الدعامية الأساسية لنجاح أي مؤسسة.

2. أهمية مجال الدراسة: تتمثل أهمية مجال الدراسة في تركيزها على المؤسسات الحكومية (وزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية)، وإبراز أهميتها للدولة نظرًا لدورها الحيوي المتمثل في تعزيز الاستقرار المالي وما أوجها إلى طرائق وأساليب إبداعية حديثة لحل الأزمات والصعوبات العالقة بها في الوقت الحالي.

3. تُعدّ الدراسة الحالية وحسب اطلاع الباحثة من أولى الدراسات التي أُجريت داخل وزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية التي تناولت موضوع الحوكمة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين، كما أنها من الدراسات القليلة في البيئة الليبية التي تتناول هذا الموضوع .

4. تقديم إرشادات من خلال مجموعة من التوصيات للقادة وصناع القرار بوزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية، تُبرز الدور الحيوي والمهم الذي تلعبه الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بالوزارة.

6.1 حدود الدراسة: يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود التالية:

1.6.1 الحد البشري: تقتصر الدراسة على عينة من العاملين بوزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية.

2.6.1 الحد الزمني: تقتصر الدراسة على الفترة الواقعة ما بين 2025-2026م.

7.1 مصادر جمع البيانات:

1. المصادر الثانوية: تم الحصول على الإطار النظري والدراسات السابقة من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع المتوفرة في المصادر المتعلقة بالدراسة، وشملت هذه المصادر: الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية، والكتب، والدوريات العلمية المتخصصة في موضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية: تم ذلك من خلال العينة التي اختيرت للدراسة واستُهدفت بها، وما تم الحصول عليه من بيانات جُمعت ميدانيًا، وقد اعتمدت عملية الجمع على توزيع أداة الدراسة (استمارة الاستبانة) التي صُممت لهذا الغرض.

8.1 الدراسات السابقة

1- دراسة خلاف، شيماء (2024)¹ بعنوان: "الحوكمة الإلكترونية وتطوير أداء العاملين بالإدارات المدرسية - دراسة ميدانية على العاملين بالإدارات المدرسية: مصر" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية وتطوير أداء العاملين في الإدارات المدرسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية ووزعت عليهم الاستبانة، توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية بين الحوكمة الإلكترونية وتطوير أداء العاملين بالإدارات المدرسية.

2- دراسة (البوسيفي، 2024)² بعنوان: "متطلبات الحوكمة الإلكترونية للرفع من مستوى الأداء الإداري لمؤسسات التعليم بالجامعات الليبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الحوكمة الإلكترونية لرفع أداء مؤسسات التعليم بالجامعات الليبية، والتعرف على مبررات التحولات نحو الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى

¹ مرجع سبق ذكره ص. 399

² البوسيفي، امال عبد الله مرجع سبق ذكره ص. 324.

ضرورة التركيز على البنية التحتية للحكومة الالكترونية، وضرورة الربط الإلكتروني بين وزارة التعليم العالي والجامعات، كما توصلت إلى انشاء شبكة اتصالات لتقديم الخدمات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي عبر شبكات الاتصالات.

3. دراسة عيسى، محمد (2021)¹ بعنوان: "متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية بوزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية" هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدي جاهزية تطبيق الحوكمة الالكترونية في وزارة الخدمة المدنية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ووُزعت استبانة على عينة المجتمع. توصلت الدراسة الي ان الوزارة ليست جاهزة كلياً لتطبيق الحوكمة الالكترونية، وتمتلك جاهزية ضعفيه في البنية التحتية، كما ان الوزارة بحاجة إلى نشر الثقافة والمعرفة بتطبيق الحوكمة الالكترونية.

4. دراسة (Dar.2022)² بعنوان: (دور الحوكمة الإلكترونية في التعليم العالي في جامو وكشمير)

Role of E-governance in Higher Education in Jammu and Kashmir.

هدفت الدراسة إلى التعريف بدور الحوكمة الإلكترونية في التعليم العالي في ولاية جامو وكشمير الهندية واستخدم الباحث المنهج الاستقصائي والمنهج الوثائقي لجمع المعلومات، كما تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ان الحوكمة الإلكترونية متحققة في التعليم العالي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وهو: -

- 1- مجتمع الدراسة كان من موظفين وزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية (جهة تشريعية).
- 2 . أغلب الدراسات السابقة ربطت مفهوم الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية وركزت على الخدمات المقدمة للمواطنين في المؤسسات الحكومية، ولم تتطرق إلى أداء العاملين بها.
- 3 . تُعد هذه أول دراسة تتناول موضوع أثر الحوكمة الإلكترونية أداء العاملين تطبق في القطاع العام (وزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية) في دولة ليبيا على حد علم الباحثة.

¹ عيسى، محمد حسين مرجع سبق ذكره.69

² Dar, (2022). Role of E-gouvernance in Higher Education in Jammu and Kashmir. Journal of Psyching and Poli tical Science (qpps) ISSN.23

2- الإطار النظري

1-2 تعريف الحوكمة: يعود لفظ الحوكمة (Governance) إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه الربان من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب¹.

2.2 الحوكمة الإلكترونية: هي مصطلح مشتق من الاختصار الإنجليزي (Governance Electronic) وتُعرف على أنها عبارة عن استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) بغرض تحسين تقديم الخدمات، وهي ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لزيادة إمكانية الدخول للخدمات الحكومية ونشرها عبر الشبكات لتعم الفائدة على المجتمع وأصحاب المصالح الخاصة والعاملين، حيث تحتوي الحوكمة الإلكترونية على مصطلحين².

الحوكمة: . تعنى الحكمة وهي التوجيه والإرشاد والحكم.

الإلكترونية: والتي يقصد بها عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الاتصال من خلال استعمال الإلكترونيات.

كما عرفها معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (2003)³: بأنها الحركة المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تشكل جزءاً مكماً للحكومة، وتتألف من القيادات والهياكل التنظيمية والتعليمات التي تضمن أن تكنولوجيا المعلومات للمنظمة تساند وتبرز أهدافها الاستراتيجية.

¹ لواطى، فطيمة (2015). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية -E _Gouvernance في المؤسسات العمومية ذات

الطابع الإداري. دراسة حالة بلدية عزابه ولاية سكيكدة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. ص9.

الصيرفي، محمد (2008). المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث. ² ص23.

³ ITGI. (2003). Board Briefing on IT Gouvernance (second Edition Ed.). USA. Rolling

معهد الحومة الإلكترونية Meadows

3.2 مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية:

تُعد الحوكمة الإلكترونية بمثابة مرتكزات أساسية لخمس مراحل لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية¹ وهي كالآتي: .

1. المرحلة الأولى مرحلة التعريف بالحوكمة الإلكترونية: وهي أهم مرحلة تعمل على إشاعة ثقافة الحوكمة، إذا يتم فيها توضيح معالم الحوكمة وجوانبها وأبعادها والمفاهيم الخاصة بها ومناهجها وأدواتها.
 2. المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة الإلكترونية: يتم في هذه المرحلة وضع بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها وتكون قادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، وتشمل مجالس الحوكمة وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى المؤسسات الحكومية.
 3. المرحلة الثالثة: وضع خطة إجرائية للحوكمة: وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأعمال والمهام والواجبات.
 4. المرحلة الرابعة: مرحلة تنفيذ الحوكمة الإلكترونية: في هذه المرحلة تبدأ الاختبارات الحقيقية وقياس مدى رغبة واستعداد جميع الأطراف إلى تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
 5. المرحلة الخامسة: مرحلة المتابعة والتطوير: في هذه المرحلة يتم التأكد من حسن التنفيذ من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.
- 4.2 متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية:** أشارت عديد من الدراسات منها دراسة² إلى عدة متطلبات قد تؤدي إلى نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية كالآتي:
1. الدعم الإداري: اهتمام الإدارة العليا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات من العوامل المهمة في نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

¹ هيك، هناء محمد محمدي (2022). تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها لمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر 2030. مجلة كلية التربية ببنها، العدد 132. ص 522.

² حسو، جاسم محمد، (2022). دور إجراءات الرقابة الداخلية في تعزيز فاعلية الحوكمة الإلكترونية دراسة استطلاعية في الجامعة التقنية الشمالية، مجلة مركز دراسات الكوفة مجلد 1 عدد 67. ص 441.

2. البنية التحتية للاتصالات وموارد تكنولوجيا المعلومات: يتطلب نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

3. التشريعات: يتطلب لإنجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية الاعتراف بعمليات الحوكمة الإلكترونية تشريعاً.

4. الموارد البشرية: في ظل التحول الإلكتروني للحكومات وتقديم الخدمات للمواطنين إلكترونياً، دعت الحاجة للموارد البشرية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5. سلوك العاملين: يعتمد تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مدى قبول الافراد العاملين بجميع المستويات من مديرين وموظفين، ومدى جاهزيتهم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومدى إدراكهم لمنافع تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

5.2 أبعاد الحوكمة الإلكترونية:

1. بُعد الإدارة الإلكترونية: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً، والعمل على التحول الكامل من الأعمال الورقية إلى الكترونية للوصول بالإدارة التقليدية إلى إدارة بلا أوراق، وعرفها البنك الدولي (2015): الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام الانترنت والشبكات الداخلية والخارجية في التواصل الإداري، وللحصول على أفضل الخدمات والوصول إلى إدارة أكثر كفاءة¹

2- بُعد الشفافية الإلكترونية: يُعد بُعد الشفافية الإلكترونية أحد أهم ركائز الحوكمة الإلكترونية ومن المصطلحات الحديثة في الإدارة والتي حظيت باهتمام الباحثين والمهتمين، ويُعَد بالشفافية الوضوح والبيان، وحرية تبادل المعلومات وانسيابها، وخلق بيئة تكون فيها المعلومات متاحة للجميع، فهي تعني الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابل للتحقق والرؤية السليمة، ويمكن

¹ مطر، شادي (2013). دور تنمية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية. دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين. ص13.

ان يتحقق ذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تُسهل الوصول إلى المعلومات وتوفرها على شبكة الإنترنت¹.

3- بُعد المشاركة الإلكترونية: تعني إتاحة الفرصة أمام جميع العاملين للمشاركة الفعالة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، ووضع قواعد للعمل في مختلف المجالات، بالإضافة إلى صياغة التشريعات والسياسات والنظم، ويتحقق ذلك بتوفير المعرفة والمعلومات اللازمة لتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة وهي تُعدّ الية لقياس درجة الحوكمة الإلكترونية².

تُعدّ تجربة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، أول تطبيق للمشاركة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة، فسموه يتواصل مع الجمهور عبر قنوات التواصل الاجتماعي لإتاحة الفرصة للمشاركة في مختلف القضايا العامة، ورسم مستقبل الدولة، وذلك من خلال الآراء والمقترحات التي يتم إدراجها³.

4- بُعد المساءلة الإلكترونية: يُعدّ بُعد المساءلة الإلكترونية أحد المكونات الأساسية والمهمة للحوكمة الإلكترونية، وهي تعني خضوع صنّاع القرار وأصحاب المناصب الإدارية للمساءلة، ومحاسبة الإدارات على مسؤولياتهم وقراراتهم التي يتم تفويضها أو إسنادها إليهم، وقد انتقلت المساءلة من الممارسة التقليدية إلى الممارسة الحديثة المعتمدة على وسائل التكنولوجيا المتقدمة. وبقدر ما تخلو المجتمعات والمؤسسات

¹ مركز أبو ظبي للحوكمة (د.ت): أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم. سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة. ص10.

² الطراونة، حاكم (2016). تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن. ص18.

³ (<https://dgov.tdra.gov.ae/ar/publications/digital-participation-guidelines-and-playbook.pp45>)

من المساءلة، تسود الدكتاتورية والتسلط، وفي هذا السياق، ترى المجتمعات الديمقراطية أن المساءلة هي الوجه الآخر للقيادة¹.

5- بُعد التدقيق الإلكتروني: نظراً لازدياد حجم المعلومات التي يجب معالجتها وتخزينها، لذلك ظهر مصطلح التدقيق الإلكتروني والذي يعنى استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التدقيق لمواكبة التطور التكنولوجي والانتقال من التشغيل اليدوي إلى التشغيل الإلكتروني بما يحقق أهداف جميع الأطراف، وعرف Dalci & Tanis (2009) التدقيق الإلكتروني²: هو استخدام أجهزة الحاسوب لإدخال المعلومات والتعامل مع أنظمة المعلومات في المنظمات المختلفة، حتى يمكنها الحصول على البيانات وحفظها وتحويلها بمساعدة أجهزة الحاسوب.

6-2 أداء العاملين

1- تعريف أداء العاملين: تعددت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم الأداء، ويختلف هذا المفهوم من باحث لآخر تبعاً لمعطيات وأهداف البحث وتبعاً للمدخل الذي يُنظر من خلاله إلى الأداء، ويُعرف أداء العاملين بأنه: ما يُنجزه العامل خلال فترة عمله داخل المؤسسة، بما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي نشأت من أجلها³.

¹ يعقوب، ناصر الدين (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة: المملكة الأردنية الهاشمية. ص83.

² (Dal ci, I and Tanis, V, N (2009), Computer zed Accounting Information Systèmes on.pp47

³ فارسي، صبرينا (2015). تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة. رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر. ص6.

- عرفه David (1994)¹: بأنه قيام الفرد بإنجاز أو تنفيذ مهام وظيفته بفاعلية، فالفرد قد يملك المقدرة على أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد. إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته والعكس صحيح فقد يتوفر الدافع الكاف عند الفرد لتأدية العمل لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذا فقد المقدرة على ذلك.
- 2- أهمية أداء العاملين: للعنصر البشري دور مهم في المؤسسات إذ يحدد مدى نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها، ويرتبط ذلك بمستوى الكفاءة والفاعلية.
- ويرى اليامي (2022)² أهمية أداء العاملين تتمثل في الآتي:
- 1- يُعد أداء العاملين وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في عملية تحقيق أهدافها.
 - 2- يُستخدم لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
 - 3- يُستعمل أداة لمعرفة الانحرافات الحاصلة عن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
 - 4- يُعتمد عليه لتحديد جوانب القوة والقصور، ومن ثم تحديد طرائق تطوير العاملين وتنميتهم على المستوى المهني والمعرفي والأخلاقي.

¹ David j. AB ramis, (1994), "Relationship of job stress ors to job performance : Línea.pp55

² اليامي، محمد زياد ال سنان (2022)، أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. المجلة العربية للعلوم والأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد السابع عشر. ص51.

3- الإجراءات المنهجية والمعالجات الإحصائية

3-1 منهجية الدراسة:

3-1-1 منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي والذي يُعد من أنسب المناهج لمثل هذا النوع من الدراسات، وهو ما يساعد على فهم العلاقة الموجودة بين متغيرات (الإدارة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني) الدراسة وتحليلها.

3-1-2 مجتمع وعينة الدراسة: .

1- تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوزارة المالية، وكان عددهم (777) مبحوثاً.

2- عينة الدراسة: تم اختيار عينة حجمها (267) مفردة بطريقة العينة العشوائية الطبقية بتقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وتم تحديد العينة بناء على معادلة ريتشارد جيجر¹.

بعد التوزيع تم استرجاع (259) استمارة تبين (6) استمارات معيبة وغير مستوفاة الإجابة تم استبعادها، بذلك تكون الاستمارات الخاضعة للدراسة (253) استمارة، أي بنسبة (95%) من أجمالي حجم العينة.

3.1.3 أداة جمع البيانات: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها والمقاييس التي استخدمت، قامت الباحثة بتصميم استمارة استبانة موجهة إلى العاملين تكونت من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول أسئلة تقيس المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

الجزء الثاني: أولاً- أسئلة تقيس ابعاد الحوكمة الإلكترونية (بُعد الإدارة الإلكترونية، بُعد الشفافية الإلكترونية، بُعد المشاركة الإلكترونية، بُعد المساءلة الإلكترونية، بُعد التدقيق الإلكتروني).

ثانياً: أسئلة تقيس أداء العاملين.

3-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة: لغرض إجراء التحليل الإحصائي اللازم للدراسة، فإنه تم الاعتماد على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS (Statistical Package for Social Science).

¹ أوما سيكاران (2010). طرق بحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية. المملكة العربية السعودية: دار المريخ.

1.2.3 اختبارات صدق وثبات الاستبانة

يقصد بصدق الأداة، شمولية قائمة الاستبانة لكل العناصر أو الفقرات التي يجب أن تدخل في التحليل ووضوح فقراتها، وعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، ويقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير، ويمكن التحقق منه من خلال معامل ألفا كرو نباخ اما الاتساق فيقصد به مدى ارتباط كل عبارة مع المحور المدرجة تحته، ويمكن التحقق منه من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرو نباخ، فكانت النتائج كما هي في الجدول التالي:

جدول رقم (1) نتائج الثبات والاتساق للاستبانة

القرار	معامل الاتساق	معامل الثبات	عدد العبارات	محور		
ثابت ومتسق	0.970	0.941	5	الادارة الالكترونية	البُعد	الحوكمة الالكترونية
ثابت ومتسق	0.959	0.920	5	الشفافية الالكترونية		
ثابت ومتسق	0.943	0.890	5	المشاركة الالكترونية		
ثابت ومتسق	0.957	0.915	5	المساءلة الالكترونية		
ثابت ومتسق	0.977	0.954	5	التدقيق الالكتروني		
ثابت ومتسق	0.988	0.977	25	الدرجة الكلية للحوكمة الالكترونية		
ثابت ومتسق	0.989	0.978	20	أداء العاملين		
ثابته ومتسقة	0.991	0.983	45	الدرجة الكلية للاستمارة		

يتضح من خلال الجدول (1) أن معامل ألفا كرو نباخ لكل بعد من ابعاد الاستبانة وللدرجة الكلية لكل محور والكلية للمحاور كان أكبر من القيمة المفترضة (0.70)، عليه فإن الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات واتساق الاستبانة وصلاحياتها للتحليل والوصول للنتائج اللازمة لاختبار الفرضيات التي وضعت من أجلها الاستثمار.

3-3 تحليل البيانات الوصفية للدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام مقياس ليكرث الخماسي لتقدير درجة إجابة فئات الدراسة حول أسئلة الاستبيان، حيث كانت الدرجات من 1 إلى 5 ابتداءً من غير موافق بشدة إلى أوافق بشدة، وتم وضع المتوسطات الحسابية، ومن خلاله يتم معرفة مستوى تحقق كل بُعد من أبعاد الدراسة وذلك وفق الجدول التالي درجات مقياس ليكرث:

جدول رقم (2) درجات مقياس ليكرث والاتجاه العام

الفترة	1.80—1.00	— 1.81 2.60	3.40—2.60	4.20—3.41	500—4.21
التحقق	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً

تم تقسيم البيانات المجمعة عند تحليلها الى قسمين:

القسم الأول: تم في هذا القسم التعرف على خصائص مجتمع الدراسة:

اولاً: المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

الجنس	العدد	العمر	العدد	سنوات الخبرة	العدد
ذكر	202	من 20 سنة الى أقل من 40	116	أقل من 5 سنوات	13
انثى	51	من 40 سنة الى أقل من 50	77	من 5 الى أقل من 15 سنة	136
		من 50 فأكثر	60	من 15 سنة فأكثر	104
المجموع	253		253		253
المؤهل العلمي	العدد	المسمى الوظيفي		التخصص العلمي	العدد
دبلوم متوسط	40	مدير إدارة	3	حاسوب	35

68	إدارة	22	مدير مكتب	96	دبلوم عالي
79	محاسبة	21	رئيس قسم	90	بكالوريوس ليسانس
14	اقتصاد	207	موظف	14	ماجستير
57	أخرى			2	دكتوراه
253		253		253	مجموع

القسم الثاني: تم في هذا القسم تحليل العبارات الواردة بالاستبانة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف الدراسة وتحليل اشكالياتها الرئيسية، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1.4.3 ما مستوى توفر أبعاد الحوكمة الإلكترونية داخل وزارة المالية؟

لمعرفة مستوى توفر أبعاد الحوكمة الإلكترونية تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لأبعاد الحوكمة الإلكترونية، فكانت نتائج كما في الجدول التالي :

جدول رقم (4) نتائج اختبار مستوى أبعاد الحوكمة الإلكترونية

القرار	P-Value	احصاء الاختبار	المتوسط الحسابي	أبعاد الحوكمة الإلكترونية	
موافقة بنسبة 67.4%	0.000	-8.574	3.63	الدرجة الكلية لبعد الادارة الالكترونية	1-
موافقة بنسبة 48.2%	0.012	-2.524	3.17	الدرجة الكلية لبعد الشفافية الالكترونية	2-
موافقة لحد ما بنسبة 23.1%	0.113	-1.587	3.09	الدرجة الكلية لبعد المشاركة الالكترونية	3-

4-	الدرجة الكلية لُبُعد المساءلة الإلكترونية	3.34	-6.327	0.000	موافقة بنسبة %52.9
5-	الدرجة الكلية لُبُعد التدقيق الإلكتروني	3.63	-10.197	0.000	موافقة بنسبة %65.9

من خلال الجدول رقم (4) مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لإبعاد الحوكمة الإلكترونية والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد (0.05) حيث كان مستوى تطبيق بُعدي الإدارة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني متحققة بدرجة عالية، ومستوى تطبيق الشفافية الإلكترونية المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية بدرجة متوسطة.

خلال استخدام اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ للدرجة الكلية لمحور الحوكمة الإلكترونية يمكن معرفة ان كانت الحوكمة الإلكترونية مطبقة داخل وزارة المالية ام لا.

جدول رقم (5) نتائج اختبار تطبيق الحوكمة الإلكترونية

المحور	المتوسط الحسابي	احصاء الاختبار	p - Value	القرار
الحوكمة الإلكترونية مطبقة داخل وزارة المالية	3.37	-7.067	0.000	موافقة بنسبة %55.3

من خلال الجدول (5) نلاحظ ان، مستوى المعنوية المشاهد (P-value) لمحور الحوكمة الإلكترونية كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05، وبمتوسط حسابي 3.37 الواقع ضمن الفترة (2.61-3.40) المعبرة عن درجة تحقق متوسطة وفق الموضح بالجدول رقم (2).

2.4.3 ما مستوى أداء العاملين داخل وزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية؟

لمعرفة أداء العاملين داخل وزارة المالية، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، واختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لمحور أداء العاملين، فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (6) نتائج اختبار مستوى أداء العاملين

الدرجة الكلية لأداء العاملين	المتوسط الحسابي	P- value	إحصاء الاختبار	القرار
------------------------------	-----------------	----------	----------------	--------

موافقة بنسبة % 53.3	-7.448	0.000	3.40
---------------------------	--------	-------	------

نلاحظ ان مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لمحور أداء العاملين والذي كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.40 الواقع ضمن الفترة (3.41- 4.20) المعبرة عن درجة تحقق متوسطة.

5.3 اختبار فرضيات الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة في ايجاد حل للمشكلة على فرضية رئيسية انبثق منها خمس فرضيات فرعية: -

1.5.3 الفرضية الرئيسية:

" يوجد أثر ايجابي للحوكمة الالكترونية بأبعادها (الإدارة الالكترونية، الشفافية الالكترونية، المشاركة الالكترونية، المساءلة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني) على أداء العاملين بوزارة المالية.

للاختبار هذه الفرضية، قسمت إلي خمس فرضيات فرعية بغرض قياس أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة الإلكترونية المختلفة على أداء العاملين بوزارة المالية.

تم استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة تأثير الإدارة الإلكترونية، على أداء العاملين، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (7) نتائج تحليل أثر أبعاد الحوكمة الالكترونية (الإدارة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية،

المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني) على أداء العاملين

القرار	أداء العاملين	ادوات الاختبار
<u>النموذج غير معنوي</u>	3.195	F
	0.075	P-value_F
<u>الإدارة الالكترونية ليس لها أثر</u>	-0.086	β_1
	-1.788	T_{β_1}
	0.075	P-value_β ₁
<u>ليس هناك علاقة</u>	0.112	R
<u>غير مفسر</u>	0.013	R^2

القرار	أداء العاملين	ادوات الاختبار
<u>النموذج غير معنوي</u>	2.074	F
	0.151	P-value_F
<u>الشفافية الالكترونية ليس لها أثر</u>	0.065-	β_1
	1.440-	T_{β_1}
	0.151	P-value_β ₁
<u>ليس هناك علاقة</u>	0.091	R
<u>غير مفسر</u>	0.008	R^2
القرار	أداء العاملين	ادوات الاختبار
<u>النموذج غير معنوي</u>	0.869	F
	0.352	P-value_F
<u>المشاركة الالكترونية ليس لها أثر</u>	0.041	β_1
	0.932	T_{β_1}
	0.352	P-value_β ₁
<u>ليس هناك علاقة</u>	0.059	R
<u>غير مفسر</u>	0.003	R^2
القرار	أداء العاملين	ادوات الاختبار
<u>النموذج معنوي</u>	8.709	F
	0.003	P-value_F
<u>المساءلة الالكترونية لها أثر</u>	0.172	β_1
	2.951	T_{β_1}
	0.003	P-value_β ₁
<u>هناك علاقة</u>	0.183	R
<u>مفسر</u>	0.043	R^2

القرار	أداء العاملين	ادوات الاختبار
النموذج معنوي	16.046	F
	0.000	P-value_F
التدقيق الإلكتروني له أثر	0.241	β_1
	4.006	T_{β_1}
	0.000	P-value_β ₁
هناك علاقة	0.245	R
مفسر	0.060	R^2

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد P-value = 0.075 انحدار أداء العاملين على الإدارة الإلكترونية، ومستوى المعنوية المشاهد P-value = 0.151 لنموذج انحدار أداء العاملين على الشفافية الإلكترونية، وكان مستوى المعنوية المشاهد P-value = 0.352 لنموذج انحدار أداء العاملين على المشاركة الإلكترونية، كان أكبر من مستوى المعنوية المحدد (0.05) مما يدل على عدم دلالة العلاقة عليه فإنه:

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين.
- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد الشفافية الإلكترونية على أداء العاملين.
- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد المشاركة الإلكترونية على أداء العاملين.

نلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية المشاهد P-value = 0.03 لنموذج انحدار أداء العاملين على المساءلة الإلكترونية، وكان مستوى المعنوية المشاهد P-value = 0.000 لنموذج انحدار أداء العاملين على التدقيق الإلكتروني كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد (0.05) مما يدل على دلالة العلاقة عليه فإنه:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد المساءلة الإلكترونية على أداء العاملين.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبُعد التدقيق الإلكتروني على أداء العاملين.

من خلال نتائج الفرضيات الخمسة الفرعية حساب الحوكمة الإلكترونية، بأبعادها المختلفة (الإدارة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني) مجتمعة اقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة العلاقة بين الحوكمة

الإلكترونية، بأبعادها على أداء العاملين، عليه يمكن القول هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (الإدارة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية المساءلة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني) مجتمعة على أداء العاملين.

6.3 نتائج وتوصيات الدراسة:

1.6.3 نتائج الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للحوكمة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (الإدارة الإلكترونية، الشفافية الإلكترونية، المشاركة الإلكترونية، المساءلة الإلكترونية، التدقيق الإلكتروني) مجتمعة على أداء العاملين بوزارة المالية بحكومة الوحدة الوطنية.
2. إن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية بأبعادها يُعد (متوسطاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.37)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة متحققة بدرجة (متوسطة).
3. مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة يُعد (متوسطاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.40) بنسبة (53.3%).

2.6.3 توصيات الدراسة: بناء على نتائج الدراسة تم صياغة التوصيات التالية والتي تهدف الى تفعيل دور الحوكمة الإلكترونية لرفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسات الحكومية وهي كالتالي:

1. العمل على نشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية لدورها المهم في رفع كفاءة أداء العاملين، من خلال أقامه الدورات والندوات وورش العمل.
2. العمل على زيادة الاهتمام بأشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، والاستفادة من التكنولوجيا في ذلك.
3. وضع برنامج تدريبي لجميع المستويات لتنمية قدرات ومهارات العاملين عن طريق حضور المؤتمرات والندوات العلمية التي تعقد في مجال الحوكمة الإلكترونية لإكساب الموظفين الخبرات اللازمة في العمل.
4. نشر تقارير دورية عن الأعمال المنجزة والأعمال المخطط للقيام بها مستقبلاً على موقعها الإلكتروني.
5. ضرورة نشر المعلومات التي تخص الموظفين وسهولة الحصول عليها، للاطلاع عن جميع المعاملات والقرارات المتعلقة بهم، ولهم حق الاعتراض لتقييمها بهدف إبراز نقاط القوة والضعف، وهو ما يعزز الشفافية والثقة والاحترام بين الموظفين.

المصادر والمراجع

1. أوما سيكاران (2010). طرق بحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية. المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
2. البوسيفي، امال عبد الله (2024). متطلبات الحوكمة الإلكترونية للرفع من مستوى الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي بالجامعات الليبية. مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 25.
3. خلاف، شيماء صبحي ابراهيم (2024). الحوكمة الإلكترونية وتطوير أداء العاملين بالإدارات المدرسية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 65، الجزء الثاني، 397:434 جامعة حلوان.
4. عيسى، محمد حسين، (2021). متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بوزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية. دراسة ميدانية، المجلد 3، العدد 3.
5. الصيرفي، محمد (2008). المرجع المتكامل في الادارة الالكترونية للموارد البشرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
6. هيك، هناء محمد محمدي (2022). تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها لمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر 2030. مجلة كلية التربية ببنها، العدد 132.
7. حسو، جاسم محمد، (2022). دور إجراءات الرقابة الداخلية في تعزيز فاعلية الحوكمة الإلكترونية دراسة استطلاعية في الجامعة التقنية الشمالية، مجلة مركز دراسات الكوفة مجلد 1 عدد 67.
8. مطر، شادي (2013). دور تنمية المورد البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية. دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
9. مركز أبو ظبي للحوكمة (د.ت): أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم. سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة.
10. الطراونة، حاكم (2016). تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
11. لواطى، فطيمة (2015). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية -Gouvernance_ E في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري. دراسة حالة بلدية عزابه ولاية سكيكدة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

12. يعقوب، ناصر الدين (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة: المملكة الأردنية الهاشمية.

13. فارسي، صبرينا (2015). تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة. رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.

14. اليامي، محمد زياد ال سنان (2022)، أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. المجلة العربية للعلوم والأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد السابع عشر.

المراجع الأجنبية

1. ITGI. (2003). Board Briefing on IT Gouvernance (second Edition Ed.). USA. Rolling Meadows معهد الحومة الالكترونية
2. David j. AB ramis, (1994), "Relationship of job stress ors to job performance : Línea or inverted – "Psychological reports, vol. 75
3. Dal ci, I and Tanis, V, N (2009), Computer zed Accounting Information Systèmes on the JIT Production Systèmes, "Review of Social, Economic & Business Studies, Vol (2), pp, 45-62 .
4. Dar, (2022). Role of E-governance in Higher Education in Jammu and Kashmir. Journal of Psyching and Poli tical Science (qpps) ISSN.

المواقع الإلكترونية

الحكومة الإلكترونية - الدليل الإرشادي لممارسات المشاركة الإلكترونية والتواصل الاجتماعي في الجهات الحكومية لدولة الإمارات

<https://dgov.tdra.gov.ae/ar/publications/digital-participation-guidelines-and-playbook>