



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة بعنوان:

دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبين: تحت إشراف الأستاذة:

د/ شرفاوي عائشة

زوقاغ لامية

ساعد مریم

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ.....الجامعة.....الصفة

د/ مرماط نبيلة.....جامعة البويرة.....رئيسا

د/ شرفاوي عائشة.....جامعة البويرة.....مشرفا

د/بغدود راضية.....جامعة البويرة.....مناقشا

السنة الجامعية: 202/2019

شكر وعرفان

الحمد لله ربى العالمين حمد يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر له على توفيقه وامتنانه
شكرا يكافئ المزيد من إحسانه و الصلاة والسلام على رسول الهدى محمد بن عبد الله خير خلق الله
وصفوة رسله ومن ولاه واتبع هداه إلى يوم الدين وبعد، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان والتقدير وكل الاحترام إلى الأستاذة المشرفة على هذه
المذكرة الدكتورة "شرفاوي عائشة" عرفانا بجميلها وفضلها وتعهدنا بالتصويب في جميع مراحل
العمل، والتي زودتنا بكل النصائح والمعلومات القيمة حتى اكتمل هذا العمل كما أحي فيها روح التواضع
والمعاملة الجيدة، جزاها الله عني كل خير.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل
وتقييمه.

ولا يفوتنا أن نشكر كل أساتذتنا طوال المشوار الدراسي وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير ولكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بذكرك.....ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك..... ولا تطيب اللحظات إلا بعفوك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة

إلى المعلم الأول، صاحب العلم الحق، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام

إلى رمز الحب ويلسم الشفاء.....إلى والدي أطال الله عمره

إلى بسملة الحياة وسر الوجود.....إلى والدتي حفظها الله

إلى سندي وقوتي، إلى من أرى التفاؤل في أعينهم إخوتي وأختي وزوجها وأبناءها

وزوجة أخي، إلى جدي العزيز أطال الله في عمره

إلى صديقتاتي: لامية، نسيم، حياة، نجات.....

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.....

-ساعد مريم-

إهداء

إلى أول من تلفظ لسانى باسمها نبض قلبي إلى التي أعطتني الأمل والحنان الذي أعيش له، إلى التي وهبت حياتها لي وأمرت أن تكمل رسالتها في الحياة فأنارت لي السبيل وكانت لي المثل الأعلى إلى التي لو أهديتها حياتي لن تكفي في حقها أمي ثم أمي "أمي الحبيبة" حفظها الله لي.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... "أبي العزيز" حفظه الله لي.

إلى من شاركوني الآمال والأحلام والأيام..... من نشأت في وسطهم وأسعد دوما برفقتهم، إلى من هم أنس عمري ومخزن ذكرياتي ومصدر سعادتني أخواتي "نادية، نسيم، مريم" وأخي "كريم".

إلى جدي وجدتي أطل الله عمرهما، إلى زوج أختي وعائلته، إلى أبناء أختي "محمد، ياسين" والكتكوتة "ابتسام".

إلى سندي ورفيق دربي زوجي "إلياس" وأبوه وأمه وكل عائلته.

إلى كل عائلة "زوقاغ" و "هارون" خصوصا خالي مراد.

إلى من رافقتني في إنجاز هذا العمل "ساعد مريم" وكل صديقاتي "كاهينة، وردة، نجاة، حياة،

نسيم، لبنى، وفاء، حنان.....

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

الفهرس

فهرس المحتويات:

I.....	شكر وعرفان.....
II.....	إهداء.....
III.....	إهداء.....
V.....	الفهرس.....
VIII.....	قائمة الجداول.....
X.....	قائمة الأشكال.....
I.....	مقدمة.....
-	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية.....
2	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.....
3.....	المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية.....
7.....	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
14.....	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية ووظائفها.....
21.....	المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
21.....	المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية وخطوات تنفيذها.....
24.....	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
29	المطلب الثالث: إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها.....
33.....	خلاصة:.....
-	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية.....
35	تمهيد
36.....	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....
36.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....
41.....	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.....
51.....	المطلب الثالث: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي.....
55.....	المبحث الثاني: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي.....

55.....	المطلب الأول: آليات تأهيل العاملين لتطبيق الإدارة الالكترونية.....
58.....	المطلب الثاني: تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي.....
62.....	خلاصة.....
64.....	الخاتمة.....
67.....	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
17	التطور التاريخي للفكر الإداري.	01
18	الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني.	02
20	الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية.	03
43	نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين.	04
45	التوزيع الطبيعي للعاملين على أساس الكفاءة.	05
46	نموذج لقائمة مراجعة لتقييم الأداء.	06
46	نتائج المقارنة بين أزواج المستخدمين.	07
47	نموذج الاختيار الإجباري.	08
48	طريقة الملاحظة السلوكية	09
49	نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي	10
57	أساليب تنمية العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية	11
59	الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية على العاملين	12

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
05	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.	01
50	خطوات طريقة مراكز التقييم	02
58	تأثير الإدارة الإلكترونية على العاملين	03

مقدمة

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجا لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، أصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة. حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستعمال كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الانترنت، والتطبيقات المتطورة والحواسيب الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملتها الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة وإنجاز كل وظائفها من تسويق، إنتاج، تمويل، استثمار وأعمال مكتسبة بسرعة ودقة فائقة.

فالإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة إلكترونيا، وذلك بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة والاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقاتها بصورة مباشرة كالسرعة والدقة في إنجاز المعاملات، التقليل من الوقت والجهد والتكلفة بصورة غير مباشرة من خلال التقليل في التزاحم أمام مكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق... وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجيا بتطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية. هذا بالإضافة إلى أهميتها الكبيرة في مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والتكنولوجيا المتصاعدة، وعليه فالإدارة الإلكترونية لم تعد ترفا اجتماعيا بقدر ما هي ضرورة ملحة تفرضها الظروف والتحديات المحلية والدولية وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة، وذلك نظرا لقدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد، ومن هنا كان لزاما على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات.

إن استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب لا غنى عنه في كل المؤسسات لما تحققه من نتائج إيجابية؛ مما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي. حيث يعتبر هذا الأخير من المفاهيم واسعة الانتشار نظرا لما يكتسبه من أهمية في المنظمات، باعتباره يمثل الدافع الأساسي لضمان البقاء والاستمرارية، بالإضافة إلى أنه يتصف بكونه مفهوما واسعا ومتطورا يعبر بشكل كبير عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي؟

الأسئلة الفرعية:

■ ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية؟ وما هي أهميتها؟

■ كيف يمكن تحسين الأداء الوظيفي بتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

فرضيات الدراسة:

- تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لزيادة الكفاءة والفعالية.
- نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

أهمية البحث: يمكن حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

- إفادة الباحثين على إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية.
- مساهمة هذه الدراسة في التوصل لفهم العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة، نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها.
- التعرف على الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.
- معرفة مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.
- التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة المدروسة، بجمع وتحليل الجداول المتعلقة بهذه الدراسة، الإطلاع على عدد كبير من الكتب، المجالات، المداخلات المقدمة في الموضوع، الإطلاع على الدراسات السابقة من مذكرات ورسائل، لكشف العلاقة التي تربط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

صعوبات الدراسة:

إن تحرير هذا الموضوع جاء في ظل ظروف صحية جد صعبة تمثلت في الوضعية الصحية التي شهدها العالم، جراء انتشار فيروس كورونا المستجد (covid 19)، في بداية مارس 2020 مما ترتب عنه إلغاء الدراسة الميدانية

لهذا الموضوع والاعتماد على الجانب النظري، هذا الأخير يستلزم أيضا إمكانيات مادية وعلمية كبيرة أهمها المراجع وخصوصا الكتب، والتي كانت شبه منعدمة في ظل غلق المكتبات الجامعية بسبب هذه الوضعية الصحية.

الدراسات السابقة:

لابد لكل دراسة حديثة أن تكون لها دراسات سابقة وإن اختلفت في مضمونها وشكلها، لكن هذا لا ينفي وجود بعض العناصر الشبيهة لهذه الدراسة، والتي يمكن أن تتفق معها في أحد متغيراتها أو كلها، لهذا سيتم من خلال هذا العنصر سرد أهم الدراسات السابقة والتي لها صلة مباشرة بأحد متغيري الدراسة كالتالي:

–دراسة ناصر عويد عطية العقابي، (2018) بعنوان "تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أهم المبررات التي تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية، ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمت معالجة وتحليل البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS). حيث توصل الباحث إلى نتائج التحليل بأنه كلما توفرت متطلبات الإدارة الإلكترونية المقترحة بنسبة عالية يؤدي بالنتيجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة بنجاح أكبر، كما أنّ استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة يؤدي إلى نجاح التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما عن أهم التوصيات فقد تمثلت في ضرورة نشر الوعي والثقافة الإلكترونية بين العاملين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

–دراسة منير عبد الله عثمان (2016) بعنوان "علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة، ثم التعرف على الأساليب التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في ظل تفعيل الثقافة التنظيمية، ثم دراسة عناصر الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية وعلاقتهم بالأداء الوظيفي. حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي لدى الموظفين في عينة الدراسة، أما أهم التوصيات التي قدمتها: تعيين الكفاءات البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المرشحين والفنيين لتصميم وتطوير البرامج، العمل على توفير الأجهزة والمعدات والبرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع الإدارات والأقسام.

دراسة محمد جمال أكرم (2009) بعنوان "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدماً كأداة لجمع البيانات الاستبيان، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة الفاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، الإدارة الإلكترونية تساعد على رفع الإنتاج وسرعة إنجاز العمل وتحسين الاتصالات بين الموظفين وتقليل معدلات الأخطاء، كما قدم الباحث جملة من التوصيات أهمها: زيادة الدعم المالي اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية، زيادة التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، العمل على تطوير البيئة التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات، وقد أفادتنا هذه الدراسة في التعرف على الإدارة الإلكترونية بصورة واضحة، والصورة الشاملة لكل العناصر المحيطة بها ودورها في تحسين أداء العاملين.

ركزت معظم الدراسات السابقة على تحليل الدور، أو الأثر أو العلاقة باستخدام مقارنة واحدة كيفية من خلال تحليل بيانات المقابلة، أو كمية من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان. أما الدراسة الحالية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الوظيفي فتم التحليل النظري لهذا الدور وإظهار آليات تأهيل العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتأثيرها على العاملين من خلال إظهار الآثار السلبية والإيجابية للإدارة الإلكترونية على العاملين.

هيكل البحث:

من أجل عرض الموضوع بطريقة تسمح بالإلمام بجميع جوانبه، وحتى يتمكن من الإجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين سبقتهم مقدمة وتليهم الخاتمة التي تحتوي على ملخص عام حول البحث والنتائج التي تم التوصل إليها.

■ **الفصل الأول:** سيخصص هذا الفصل للتعرف على الإطار النظري للإدارة الإلكترونية بحيث سيضم مبحثين أساسيين، تناولت هذه المباحث ماهية الإدارة الإلكترونية، أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية.

■ **الفصل الثاني:** يتكون هذا الفصل من مبحثين أساسيين، بحيث سيعرض في هذا الفصل مفاهيم على الأداء والأداء الوظيفي، وعملية تقييم الأداء، مع إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة

الالكترونية

تمهيد:

تعد الإدارة بمفهومها الواسع من أقدم الأنشطة، حيث تؤثر على حياة الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، تعمل على تحديد أهداف الأنشطة المطلوبة، استثمار الموارد بشكل كفاء، إلا أن التغيرات التي شهدتها الآونة الأخيرة، والتحديات الكبيرة في عالم الأعمال، وما أفرزته من متغيرات عديدة كانتشار شبكة الانترنت، الثورة المعلوماتية، أثر على التوجه العام للإدارة في المنظمات واستدعى من الباحثين والخبراء البحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة.

تحتم هذه التطورات على المنظمات الاستجابة لها عن طريق تطبيق الإدارة الإلكترونية، من أجل تعزيز قدرات المنظمة للتعامل مع الأنشطة بكفاءة وفعالية، وتطوير أساليب العمل، باعتبار أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تنشط فيها، وعليه جاء هذا الفصل لإبراز مفاهيم هامة حول الإدارة الإلكترونية، وقصد التعمق أكثر في الموضوع، تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة الالكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

يركز هذا المبحث على الجوانب النظرية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية؛ من خلال التطرق لنشأتها مع محاولة ضبط ما قدم حولها من تعريفات وما تتسم به من خصائص، بالإضافة إلى أهميتها وفوائدها، وأهم المرتكزات الفكرية التي تقوم عليها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة، التي ظهرت نتيجة لتطورات التكنولوجيا والثورة المعلوماتية التي يشهدها عصرنا اليوم، والتي أحدثت تحولا في أداء المؤسسات.

أولا: نشأة الإدارة الإلكترونية

ساعد التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصال إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات، كى تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها وهو ما اصطلح عليه تسمية بالإدارة الإلكترونية. حيث أنّ الثورة الحقيقية لتطوير الإدارة ارتبطت بقوة بدايةً بظهور الحاسوب الذي كان له نقلة كبرى في مجال الاعتماد على الآلة، فعرفت الإدارة أنماطا جديدة في تدبير شؤونها عبر الرقابة الرقمية بالحاسوب، والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، ثم التصنيع المتكامل بالحاسوب، المستودع المؤقت، تطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات، وغيرها من الأنماط التي لم يكن الحاسوب بديلا للعنصر البشري في إدارتها فحسب، بل حل محل المديرين في إصداره التوجيهات والتعليمات الآلية بناء على البرامج التي تم تحميلها⁽¹⁾.

إن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960، عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت انتباه نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها بالحاسوب واستخدام معالج الكلمات. إن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر في سنة 1994 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط (الممغنط/جهاز الطابعة المختار)، فقد كانت هذه الطابعة موصولة بشريط ممغنط؛ فعند كتابة أي رسالة

(1) حسين محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)"، دار الوراق، الأردن، 2011، ص38.

باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث يمكن طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة (1).

في 1986 بدأت الدول الاسكندنافية في ربط القرى البعيدة بالمركز؛ فأطلق عليها اسم القرى الإلكترونية ويعد لارس Lars من جامعة أودونيس في الدانمارك رائد هذه التجربة التي أطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد، ومن رواد هذا لمشروع مايكل دل Dell صاحب شركة دل التي لها الدور الريادي في ميدان الحلول الإلكترونية، أما في المملكة المتحدة فقد بدأت التجربة عام 1989 بمشروع قرية مانشستر وذلك بالاستفادة من التجربة الدانماركية التي تستند عليها عدة مشاريع فرعية، وقد أنشأ مضيف مانشستر كمرحلة أولية يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والمهارية، وقد بدأ المشروع في 1996 (2).

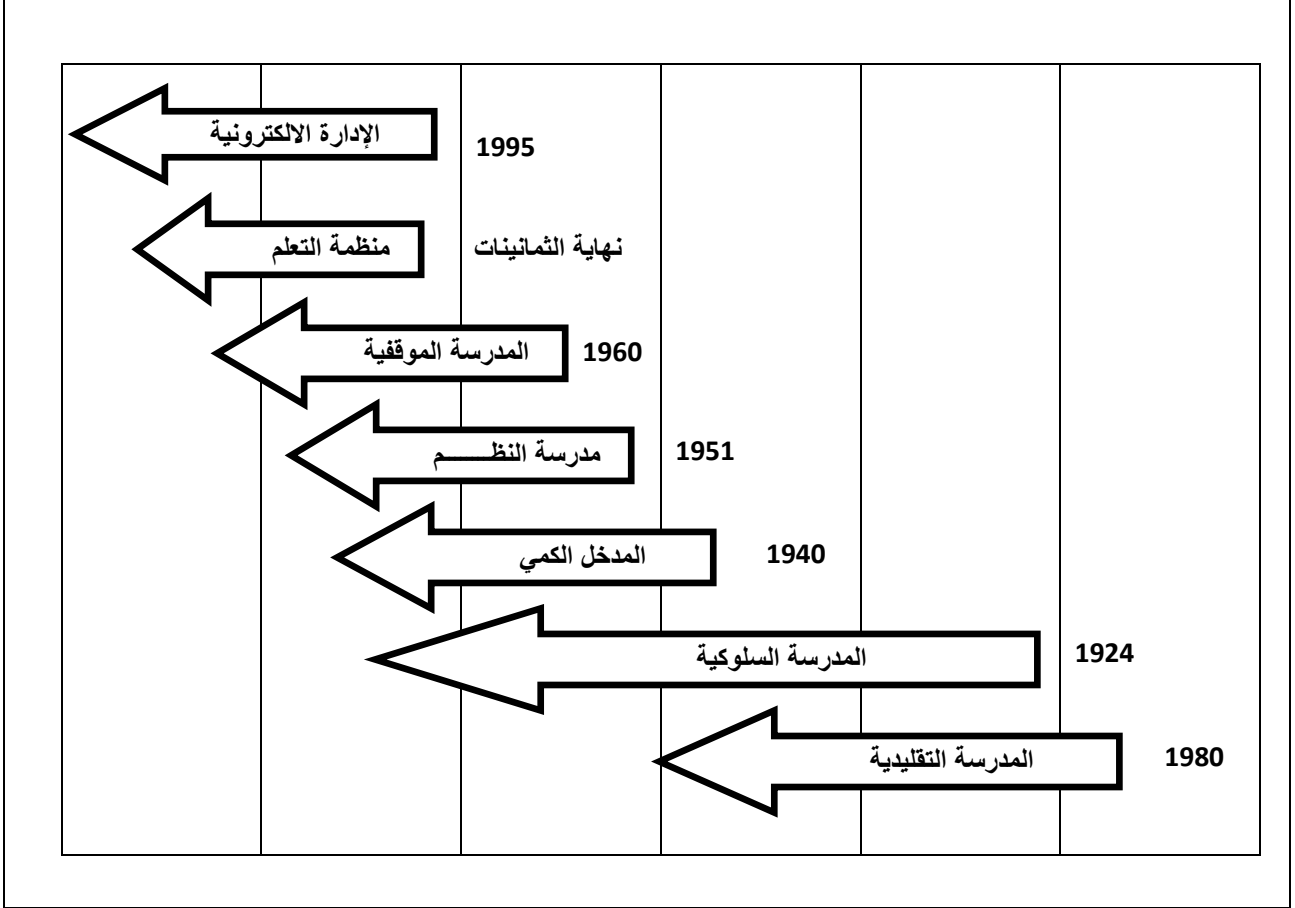
في عام 1992 عقد مؤتمر الأكواخ البعيدة في المملكة المتحدة لمتابعة هذه المشاريع، وقد تبنى مجلس لندن مشروع "بونتيل" للاتصالات البعيدة التقنية الذي أكد على جمع ونشر وتنمية المعلومات بالوسائل الإلكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات التي أظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام 1995 بولاية فلوريدا (3).

أما من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح لنا ما يلي (4):

- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية السابقة، ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية، وبعدها ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت هذه المسيرة بظهور الإدارة الإلكترونية.
- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة. حيث اتجه منذ البداية إلى إحلال الآلة محل العامل ثم طوّر إلى أن وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال ، وعلى هذا الأساس تعد الإدارة الإلكترونية حقلاً معرفياً حديثاً وامتداداً لتطور الفكر الإداري كالتالي:

- (1) منوار بسمة، مزروق وهيبة، " تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية -دراسة حالة بلدية امشدالة-" ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2017-2018، ص03.
- (2) منير عبد الله عثمان الطائش، " علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي -دراسة وصفية تحليلية- " ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016، ص22.
- (3) لوناتسي خديجة، قزاق إيمان، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة البويرة-"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2018-2019، ص04.
- (4) رحمان عبد الجليل، معززة سميرة، " فعالية الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة -دراسة تحليلية ميدانية لمؤسسة بنك الجزائر الخارجي وكالة خميس مليانة-" ، تخصص وسائل الإعلام والتنمية المستدامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خميس مليانة، 2014-2015، ص27.

الشكل رقم 1: التطور التاريخي للفكر الإداري



المصدر: عادل حرحوش المرفحي وآخرون، "الإدارة الإلكترونية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 07.

ثانيا: التحول نحو العمليات الإلكترونية

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة مهمة في عالم الإدارة عموماً، إذ يهدف ذلك إلى تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، تحقيقاً لهدفي الكفاءة والفاعلية لصالح منظمات اليوم، من خلال ما تفضيه الحالة الإلكترونية على العمليات من سرعة عالية ودقة متناهية، وهي تساهم في دعم ومساندة عملية تبسيط الإجراءات الإدارية، تسهيل وتسريع عملية صنع القرارات، تمكين إدارة منظمات الأعمال من ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) بكفاءة وفاعلية في ظل تسخير وتوظيف الموارد المختلفة وفق متطلبات العمل مع المعايير العالمية لمواكبة التطورات التقنية التي يشهدها العصر. حيث نعيش في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي دخلت في جميع نواحي الحياة (في المنزل، في

العمل، فأصبح الكل يتسارع الخطى نحو توظيف التكنولوجيا لصالح جميع الممارسات والعمليات الحاصلة داخل المنظمة الواحدة بكفاءة وفاعلية⁽¹⁾.

وتشمل إجراءات عملية التحويل من العمليات التقليدية إلى العمليات الإلكترونية، كل من أنشطة المنظمة (إدارة الإنتاج والعمليات، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، إدارة التسويق، إدارة البحث والتطوير).

ثالثاً: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

توجد جملة من الأسباب التي أدت إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية من بينها⁽²⁾:

1 -تسارع التقدم التقني والثورة المعرفية المرتبطة: أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية؛ بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي وفرتها المؤسسات (العامة والخاصة على السواء) للمجتمع، وتمثل هذه الثورة فرص متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين كمية الحياة الإنسانية ونوعيتها، كما أن حجم الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا يتطلب تعظيم الفوائد المرجوة منه وتسخيرها لتسهيل الحياة و الرفاه الإنساني عموماً.

2 -توجهات العولمة وتربط المجتمعات الإنسانية: ساهمت التوجهات العالمية نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة، التي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعادا سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة... إنّ للتقدم التكنولوجي أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة الإنسانية من خلال شبكات الانترنت والاتصال الفضائي وغيرها من أدوات رقمية، حيث يشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية والخدمات والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والإدارية والعلمية والتقنية وغيرها.

3 -التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات شعبية: ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان؛ في إحداث تغيرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص، فقد رافق هذه التغيرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده، ويأتي في مقدمة هذه الرؤى ضرورة تحسين مستوى الأداء الكلي للقطاع العام بما في ذلك مؤسساته السياسية والإدارية والفضائية،

(1) مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص180.

(2) محمد جمال أكرم عمار، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2009، ص33.

ويشمل ذلك تعزيز مختلف مظاهر الحياة الديمقراطية مثل المشاركة السياسية في الانتخابات وغيرها من الوسائل كحرية الرأي، تأسيس الأحزاب، تفعيل الرقابة الشعبية على أعمال الحكومة، ترسيخ المبادئ الشرعية والمؤسسية، المساءلة، العدالة وغيرها، كما يشمل ذلك تطوير فعالية القطاع العام والارتقاء بمستوى أداء مؤسساته كمًّا ونوعًا، توقيتًا وأسلوبًا، حيث تمثل الحكومة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في القطاع العام.

4 - **الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة:** إن انتشار مفهوم وأساليب الحكومة الإلكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنبًا لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاية والنوعية والكمية الملائمة، أي أنه لا يمكن لأية دولة أو مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام معلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن فكرة الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على كونها إدارة العمل آليًا داخل المؤسسة (حواسيب وبرمجيات) بل تصل إلى تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية وخصائصها

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتيجة الثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، وهذا ما أحدث تحولاً هاماً في أداء المؤسسات من خلال الخصائص التي تتمتع بها.

1- تعريف الإدارة الإلكترونية:

إن التوسع في مفهوم الإدارة الإلكترونية أدى إلى ظهور عدة تعاريف منها ما هو مبسط ومنها ما هو مركب وأكثر عمقا، منها:

التعريف الأول: هي منهج إداري جديد يقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتقديم الخدمات والأنشطة في منظمات عصر العولمة والتغير المستمر"⁽¹⁾.

(1) حسين هلاي وآخرون، "الإدارة الإلكترونية"، دار السحاب، مصر، 2010، ص75.

التعريف الثاني: "هي نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وعلى الإدارة وإستراتيجيتها ووظائفها"⁽¹⁾.

التعريف الثالث: "هي عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية باعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والقضاء وانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات"⁽²⁾.

التعريف الرابع: "هي مجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد مما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء"⁽³⁾.

وكتعريف شامل الإدارة الإلكترونية : "هي قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل ووسائط الكترونية كالإنترنت فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها بيسر وسهولة ودقة عالية وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن".

ونتيجة للتطورات التكنولوجية وأنظمة الاتصالات في منظمات الأعمال رافقت الإدارة الإلكترونية مصطلحات أخرى من بينها:⁽⁴⁾

➤ الأعمال الإلكترونية: هو الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الوسائط الإلكترونية مع الأطراف المختلفة (الزبائن، الموظفين، الموردين) بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، حيث تصنف إلى فئتين وهما:

– الأعمال غير تجارية: وهو استخدام شبكات الاتصال ولاسيما شبكات الإنترنت لأداء الأنشطة المتمثلة في إدارة العلاقات مع الزبائن، أو إدارة سلاسل التجهيز، تخطيط موارد المشروع، إدارة التحويلات المالية الفورية ولهذا تصنف الأعمال الإلكترونية غير التجارية بحسب نمط التكنولوجيا المستخدمة أو نوع النشاط.

(1) حواش خليفة، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الخلفة، 2016-2017، ص06.

(2) علاء عبد الرزاق السالمي، "الإدارة الإلكترونية"، دار واقل، الأردن، 2006، ص34.

(3) يعقوب ليلي، "كفاءة مستشاري التوجيه في استخدام الإدارة الإلكترونية للتقليل من صعوبات الاتصال –دراسة ميدانية لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني في ولاية مستغانم-" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس التوجيه، الإرشاد والتقييم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مستغانم، 2017-2018، ص35.

(4) عادل حرحوش، "الإدارة الإلكترونية –مركزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية-"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص18.

- **التجارة الإلكترونية:** هو مفهوم يشير إلى عمليات بيع وشراء البضائع والخدمات والمعلومات عبر شبكة الانترنت، والعلاقات بين البائعين والمشتريين، وإتمام الصفقات الأعمال⁽¹⁾، والتي تتكون من عمليات وتفاعلات عبر أنماط وأشكال مختلفة منها:⁽²⁾

• **التجارة الإلكترونية من منظمة أعمال إلى منظمة أعمال:** هي كل تعاملات البيع والشراء التي تتم ما بين المنظمات بمختلف الوسائط الإلكترونية.

• **التجارة الإلكترونية من منظمة أعمال إلى العميل:** هي عمليات بيع وشراء المنتجات والخدمات إلكترونياً والتي تتم بين المنظمات (البائعين) والأفراد الذين يمثلون المشتريين.

• **التجارة الإلكترونية من العميل إلى منظمة الأعمال:** في هذه الحالة يقوم الأفراد ببيع منتجات أو يقدمون خدمات للمنظمات إلكترونياً.

• **التجارة الإلكترونية من العميل إلى العميل:** يقوم العميل ببيع المنتجات وتقديم الخدمات لعميل آخر بصورة مباشرة، فمثلاً يقوم العميل بوضع إعلانات في موقعه على الانترنت من أجل بيع الأغراض الشخصية أو الخبرات...

• **التجارة الإلكترونية من منظمة أعمال إلى العاملين:** في هذا الصنف تسعى المنظمات إلى استخدام التجارة الإلكترونية لتحسين عملياتها وتقديم التسهيلات للعاملين فيها وتحفيزهم، وعليه تكون المنظمات البائع والعاملين المشتريين.

➤ **الحكومة الإلكترونية:** وهي الاستخدام الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصال، وذلك من أجل تسهيل العمليات الإدارية للقطاعات الحكومية الداخلية⁽³⁾، سواء فيما بينها (حكومي - حكومي)، أو مع المواطنين (حكومة - مواطنين)، أو مع قطاعات الأعمال (حكومة - أعمال) كالتالي:⁽⁴⁾

- **الخدمات الإلكترونية من منظمة أعمال إلى الحكومة:** في هذه الحالة تقوم منظمات الأعمال ببيع المنتجات أو تقديم الخدمات إلكترونياً للمنظمات الحكومية، إذ تحقق تلك المبادرات أفضل الممارسات في الاستفادة من التقنيات الحديثة في تخفيض التكلفة وتحسين الجودة.

(1) محمد الصبري، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 109.

(2) عادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص 20، 21.

(3) محمود عبد الفتاح رضوان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، دار الكتب المصرية، مصر، 2012، ص 27.

(4) عادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

-الخدمات الإلكترونية من الحكومة إلى الحكومة: تشمل معظم المعاملات ما بين الجهات الحكومية كمتابعة المشروعات والأمور العامة وخدمات المعلومات، التقييم والتدريب...

-الخدمات الإلكترونية من الحكومة إلى المواطن: في هذه الحالة تقوم الدوائر الحكومية بتقديم خدماتها إلى المواطنين من محطة واحدة على الحاسوب، مما يجعل من السهل على المواطنين الحصول على الخدمات الحكومية ذات المستوى العالي من الجودة.

-الخدمات الإلكترونية من الحكومة إلى منظمة الأعمال: في هذه الحالة تقوم الحكومة بتقديم الخدمات لمنظمات الأعمال إلكترونياً فمثلاً تقوم الحكومة بإصدار قراراتها وتقديمها إلى المنظمات عن طريق نشرها عبر صفحات الإنترنت، وتستطيع المنظمات الرد عليها من خلال الشبكة أيضاً.

2- خصائص الإدارة الإلكترونية: تتميز الإدارة الإلكترونية بجملة من الخصائص أهمها:⁽¹⁾

-التفاعل الآني: تفاعل مباشر وعلى مدار الساعة ، سواء بين العاملين أو بينهم وبين العملاء والموردين والأطراف الأخرى.

-السرعة الفائقة:سرعة الاتصالات التي تجعل إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد لا يأخذ أكثر من ثواني.

-التفاعل هنا وفي كل مكان: حيث أصبح هناك إمكانية التفاعل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والعملاء سواء داخل المؤسسة أو في أي مكان بسهولة وبأقل تكلفة.

-زيادة الإتقان: الدقة والوضوح في المعاملات.

-تخفيض التكاليف: حيث أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على تخفيض التكاليف من خلال تقديم المعلومات في الوقت اللازم.

-تحقيق الشفافية:وذلك نظراً لوجود الرقابة المتاحة عن طريق الوسائل الإلكترونية داخل الإدارة.

-تبسيط الإجراءات:وذلك عن طريق تحليل الخدمات التي تقدمها الإدارة وتوثيق الإجراءات الحالية وتطويرها

-متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

-جمع البيانات من مصادرها الأصلية بشكل موحد⁽³⁾.

(1) عبد الرحمان توفيق، "الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية"، الطبعة الثانية، دار الكتب العربية، مصر، 2007، ص42.

(2) عبد الحميد بن شريف هواري، " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر -دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية الطواهرية بمستغانم"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2017-2018، ص12.

(3) مفلح صليحة، "القرار الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية"، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2018-2019، ص07.

ثانياً: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

يمكن إبراز الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في مجموعة من العناصر أهمها:⁽¹⁾

1 -الحفظ: بينما كانت المعاملات الورقية في النظام التقليدي تتعرض للتلف مع مرور الوقت، أصبح الملف الإلكتروني محفوظاً في مأمّن عن طريق التخزين على الشبكة الإلكترونية.

2 -الضياع: كانت هناك مشكلة يتورط بها المتعاملون في الإدارة التقليدية ؛ وهي احتمال ضياع معاملاتهم مع المعاملات الأخرى، بينما هذا الأمر لا يواجهه الإدارة الإلكترونية . حيث انه لا سبيل إلى فقدان بيان أو ملف تم حفظه إلا في القليل النادر.

3 -الاسترجاع: للحصول على المعلومات في الملفات الورقية أمر بالغ الصعوبة وذلك نظراً لكثرة الملفات والمعاملات، مما يحتاج إلى ساعات أو أيام للانتقال بين الأرشيف، في حين يبقى مثل هذا الأمر لا يكلف الباحث في أرشيف الشبكة الإلكترونية أكثر من الضغط على زر المعنى.

4 -التكاليف: فالمعاملات الورقية تكلف الإدارة الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ تلك الملفات والمعاملات وصيانة المكان الذي تحفظ فيه هذه الملفات، في حين لا يكلف هذا الأمر في الإدارة الإلكترونية أكثر من ثمن وسائط التخزين أو شبكات التي حملت عليها البيانات.

5 -المكان: يعد حفظ المعاملات الورقية وتخزين الملفات أكثر المشكلات التي تواجه الإدارة التقليدية، حيث تضطر هذه الإدارة إلى توفير مخازن ضخمة لتلك المعاملات وتوفير طاقم من الموظفين مهمتهم الأساسية هي إدارة هذه المخازن، مما يعطل عمل الإدارة على عكس الإدارة الإلكترونية التي تتسع شبكتها لملايين بل مليارات الملفات حيث لا يحتاج مجموع الأجهزة التي تحمل عليها تلك الملفات إلى غرفة صغيرة.

6 -التوثيق والضبط: الإدارات الإلكترونية يمكنها بكل يسر تسجيل أي إجراء على الشبكة الإلكترونية بالساعة والدقيقة والثانية التي تم فيها، مما يضمن لها مستوى عالي من الدقة والحماية والأمان.

7 -طبيعة اللقاء: يختفي دور الوسائل المباشرة في الإدارة الإلكترونية التي يلتقي خلالها طرفي العملية الإدارية، ويستبدل بالوسيط الإلكتروني الذي يوفر هذا اللقاء بين طرفين العملية.

8 -التفاعل: حيث تتميز الإدارات الإلكترونية بالتفاعل السريع يمكنها استقبال الآلاف الرسائل في وقت واحد والرد عليها في وقت محدد وبسرعة فائقة⁽²⁾.

(1) علي غربي، " نحو إدارة عمومية إلكترونية للحد من الفساد الإداري في الجزائر" ، مقال منشور في مجلة الباحث الاجتماعي، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة2، العدد 12 ربيع 2016، ص ص57-58.

(2) حسين بن محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الرياض، السعودية، من 01-04 نوفمبر 2009، ص08.

ثالثا: أهمية الإدارة الالكترونية وأهدافها

إن الإدارة الالكترونية ليس شكلا عصريا بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا ودافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة.

1- أهمية الإدارة الالكترونية: تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يسمى بالثورة المعلوماتية أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة، كما تعتبر نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن 21 الذي تختصر العولمة واقتصاديات الانترنت كل متغيراته وحركة اتجاهه⁽¹⁾.

إن تعميم تطبيقات التقنية على الدوائر الإدارية ليس شكلا عصريا للحياة نسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا، ودافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة من خلال ما يلي:⁽²⁾

ستتمتع الإدارات الإلكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتشغيلها، وعلى رواتب العدد الكبير من العاملين..

ستعين الإدارات الإلكترونية مؤسساتها على كسر حواجز الزمان والمكان والظروف التي تحد من وجودها في الأسواق العالمية، مما يضمن لها التجديد في المنتجات والخدمات التي تقدمها للمستفيدين.

سيظهر أيضا مدى حاجة الإدارات التقليدية إلى تعميم تطبيقات التقنية على إدارتها من خلال ما تحقق للمؤسسات التي تدار بأساليب إلكترونية من تطور في أدائها، وتحسين جودة أدائها، بفضل كفاءة الأساليب الإلكترونية ذات الفعالية والسرعة العاليتين التي تعتمد عليها تلك الإدارات.

ستعين الإدارة الإلكترونية شركائها ومؤسساتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات.

تساهم الإدارات الإلكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات من خلال وقوفها على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع تلك الرغبات.

ستعين الإدارة الإلكترونية المنظمات على التخلص من أعباء التعامل الورقي وما يترتب عليه من إهدار للوقت والجهد.

(1) سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، دار البازوري، الأردن، 2016، ص15.

(2) حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 62-66.

-تردي مستوى خدمات كثير من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وتسهيل تقديمها للمواطنين.

-تختصر وقت تنفيذها المعاملات الإدارية المختلفة، وسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية⁽¹⁾.

2- أهداف الإدارة الالكترونية: تهدف الإدارة الالكترونية إلى تعزيز الاتصال وتسهيل التبادل بين مختلف أنواع المتعاملين سواء الجهوي أو المحلي ، بالإضافة إلى تحسين فاعلية خدماتها نحو المواطن والمؤسسات بتطوير الخدمات عن بعد وذلك عبر تطوير الانترنت وضمان ملائمة نظم المعلومات والتطبيقات فيما بينه⁽²⁾.

تقوم الإدارة الالكترونية على فكرة مفادها أن الإدارة مصدر الخدمات ؛ والمواطن، العملاء والمؤسسات يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات ، لذلك فإن للإدارة الالكترونية عدة أهداف تسعى لتحقيقها في إطار تعاملها مع غيرها من الإدارات أو مع المواطنين حيث نذكر منها ما يلي:⁽³⁾

- ✓ إدارة واستعراض الملفات ومراجعتها بدلا من حفظها وكتابتها؛
- ✓ الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن تنفيذ المعاملات؛
- ✓ تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة؛
- ✓ إلغاء الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني ورقمي؛
- ✓ الحفاظ على سرية المعلومات والتقليل من مخاطر فقدانها؛
- ✓ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني؛
- ✓ تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيف الجهد المطلوب لإنهاء مختلف المعاملات⁽⁴⁾؛

(1) راضية معيزي، وليد قمريش، " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية -دراسة حالة بجامعة 08ماي 1945 قالمة-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2013-2014، ص38.

(2) عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، " الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها"، مقال منشور بمجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، العدد 02، ديسمبر 2017، ص223.

(3) برمان نور الدين، مرزق محمد الأمين، " دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2016-2017، ص17.

(4) منوار بسمة، مرزوق وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص04.

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة الإلكترونية ووظائفها

للإدارة الإلكترونية مجموعة من المبادئ والأبعاد والرؤى المستقبلية، فهي حزمة من العمليات والوظائف وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

تضم الإدارة الإلكترونية القائمة على نظام المعلومات والتكنولوجيا جملة من المبادئ التي يجب التعرف عليها من طرف المؤسسات العامة والخاصة، والهيئات الرسمية والحكومية قبل تطبيقها، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:⁽¹⁾

1 - تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: إن الاهتمام بخدمة المواطنين يتطلب خلق بيئة عمل مناسبة فيها تنوع من المهارات والكفاءات مهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث يكون التركيز على المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكله وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح ب

- ✓ التعرف على جوهر كل مشكل ومعرفة سببها؛
- ✓ انتقاء المعلومات المتعلقة بالموضوع بدقة؛
- ✓ القيام بتحليلات الدقيقة للمعلومات المتوفرة؛
- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف والتعرف عليهما؛

2 - سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: إن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع سواء في العمل أو في المنازل أو في المدارس والمكتبات، وذلك لكي يتمكن كل فرد من التواصل مع الآخرين، كما تتميز الإدارة الإلكترونية بسهولة الاستعمال حيث يمكن ربط المؤسسة بزيائنها وإتمام الإجراءات بسهولة ويسر.

3 - التغيير المستمر: هو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأنها تسعى دائماً إلى تحسين ورفع مستوى الأداء وإثراء ما هو موجود، وذلك قصد تلبية احتياجات الزبائن أو قصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات يعتبر الزبون المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر.

4 - تخفيض التكاليف: إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتعدد المنافسين الذين يقدمون الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الأداء، وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة.

(1) شيلي إهام، " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، -دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية-" ، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2019-2020، ص 44.

5 - **التركيز على النتائج:** ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، فان الزبائن لا تهمهم كثيرا فلسفه العمل وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية و بروز نتائجها على أرض الواقع، أي يجب على الإدارة الإلكترونية أن تحقق فوائد للزبائن تتمثل في تخفيف العبء على أفراد المجتمع من حيث الجهد والمال والوقت وتوفير الخدمات على مدار الساعة

ثانيا: أبعاد الإدارة الإلكترونية

يمكن استعراض أهم أبعاد الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية:⁽²⁾

- 1 - **إدارة بلا ورق:** حيث تعتمد على الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الرسائل الصوتية، والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- 2 - **إدارة عن بعد:** فهي إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام الهاتف المحمول، والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- 3 - **إدارة بلا زمان:** العمل فيها يكون 24 ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل والنهار، أي تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر ولا تتقيد بحدود زمنية.
- 4 - **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** أي الاعتماد على النظم المتطورة من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.⁽³⁾

ثالثا: وظائف الإدارة الإلكترونية

تفرض الإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس الإدارة الإلكترونية فيه عملها، ومن أبرز هذه الوظائف ما يلي:

-
- (1) عبدلي إسماعيل، سحري يوسف، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية -دراسة حالة بلدية مليانة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2018-2019، ص13.
 - (2) محمد فلاق، رضوان أنساعد، " الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها)، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، ص02.
 - (3) أم الخير السوي، " الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراس ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة-"، مجلة الباحث، العدد 33، مارس 2018، ص762.

1 -التخطيط الإلكتروني: هناك فوارق جوهرية بين التخطيط في الإدارة الإلكترونية والتخطيط في ظل الإدارة التقليدية، وتظهر لنا هذه الفوارق من خلال النظرة العميقة إلى طبيعة كلتا الإدارتين، حيث أن كل إدارة لها تخطيط خاص بها منطلقة من الأسس النظرية والافتراضات الفكرية التي قامت عليها، حيث تقوم الإدارة التقليدية على مبدأ ثبات المجتمعات والظروف واستقرارها.

في حين تقوم الإدارة الإلكترونية على التغيير والاختلاف في الظروف البيئية والاجتماعية، وبناء على هذا كانت خطط الإدارة التقليدية عدم التغيير والثبات والديمومة بالتالي بناء الخطط الطويلة التي يتم تنفيذها على المدى طويل، عكس الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التخطيط قصير المدى الذي يهدف إلى مواكبة التغيير البيئي والاجتماعي⁽¹⁾.

ومما سبق يتضح لنا أن التخطيط الإلكتروني يختلف عن التخطيط التقليدي في ثلاث نقاط رئيسية:⁽²⁾

- التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية متجددة ومتطورة ومتحولة في اتجاه الأهداف المرنة والآنية قصيرة الأمد القابلة للتجديد والتطوير المستمر.
- التخطيط الإلكتروني هو عملية مستمرة متجددة تعدل مسارها بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها لها المعلومات المتدفقة باستمرار.
- التخطيط في الإدارة الإلكترونية يعتمد على توزيع الأدوار والأعمال وتقسيمها كما هو في الإدارة التقليدية . بل إن جميع العاملين في ظل الإدارة الإلكترونية يساهمون في التخطيط في كل وقت وفي كل موقع وهذا ما يعزز المشاركة وتقليص المركزية ما يكسب الثقة لاتخاذ القرارات السليمة.

وعليه فإن أساس التخطيط الإلكتروني ليس الخطة ؛ وإنما هو تفاعل العاملين مع الأسواق الموجودة في الشبكة، وعليه فإن التخطيط الإلكتروني يجب أن يتحول من الخطط والقواعد القديمة إلى الخطط والقواعد الجديدة وفقا للجدول التالي:

(1) حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(2) خريي فؤاد، " الإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية بالجزائر -دراسة حالة المقاطعة الإدارية أولاد جلال-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عاشور زيان الجلفة، 2017، ص 11.

الجدول رقم 1: الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة حسب الظروف	خطه واحدة توجه أعمال المؤسسة
خطط آنية وقصيرة أيام أسابيع أشهر	خطط طويلة أو متوسطة المدى لا تقل عن سنة
خطة مرنة قابلة للتغيير	الالتزام بالخطة ملزما وأساسيا لدى جميع المستويات الإدارية
المخاطرة تكون من عدم القدرة على العمل خارج الخطة	المخاطرة تكون من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة
الابتكار ضروري عند التنفيذ من اجل الاستجابة للتغيرات البيئية	الابتكار ضروري من أجل وضع خطة أفضل
يكون في كل الاتجاهات	يكون من الأعلى إلى الأسفل
أهداف عامة وغامضة	أهداف محددة وواضحة
وسائل مفتوحة حسب الفرصة المتاحة في السوق	وسائل محددة بدقة لضمان النجاح

المصدر: زواوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف"، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطسفا، 2016-2017، ص 12.

2- التنظيم الإلكتروني: بادرت الإدارة الإلكترونية بهدم الأنماط التنظيمية التقليدية ووصفها بالعوائق التي من شأنها تعطيل مسيرة المجتمعات الحديثة التي أبدت تدميرها من الركود الإداري الذي لم تعد تجني منه سوى التراجع والثبات، ولم يكن هدف الإدارة الإلكترونية هدم نمط التنظيم من أجل الهدم بقدر ما كان الهدف تحرير الإدارات التقليدية من الهرمية والمركزية التي تجعل التنظيمات جامدة تعرقل سير العمل والإنتاج⁽¹⁾.

(1) حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 86.

وقد انتشر في الدوائر الإدارية التقليدية أن التنظيم هو ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهو الذي يعطيها شخصيتها وقيمتها الإدارية ويعزز من وزنها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، حيث أن مكونات التنظيم قد حدثت فيها تغيرات، وهذا من خلال ظهور هيكل تنظيمي جديد قائم على فرق العمل الجماعية بدل الهيكل القائم على الوحدات الثابتة.

والتحول من التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي يقوم على الوحدات الصغيرة، وبالتالي يصبح التقسيم الإداري على أساس الفرق بدل الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات الاستشارية، ومن رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين، والانتقال من الإجراءات المحددة إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة⁽¹⁾ بالاعتماد على عرض التحولات الجوهرية التي عرفها التنظيم الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية، ويمكن عرض أهم الفروق بين كل من التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2: الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني	التنظيم التقليدي
التنظيم المصفوفي	التنظيم العمودي
الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية	الهيكل القائم على الوحدات الثابتة
التقسيم على أساس الفرق والمجموعات	التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام
القيادة الاستشارية	سلطة الأوامر الخطية
الرؤساء متعددون	الرئيس المباشر الواحد
إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا	قواعد الإجراءات المحددة
تعدد مراكز السلطة	مركزية السلطة

المصدر: الحسين محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)"، دار الوراق، الأردن، 2011، ص92.

(1) ساري عوض الحسنات، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر، 2011، ص41.

3- القيادة الإلكترونية: القيادة هي فن التأثير على الآخرين لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهدافهم، وينبغي على القائد الناجح أن يكون على معرفة واسعة بالخصائص الفردية لمرؤوسيه، من أجل الحصول على احترامهم وكسب ولائهم، وصولاً إلى أكبر إنجاز ممكن من خلالهم. حيث أدى التغيير في بيئة العمل والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقطة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية وذلك من خلال التركيز على استخدام التكنولوجيا والانترنت في نشاطاتها، وضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية وحسن التعامل مع الزبائن، وإدارة الأعمال عبر الانترنت، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة⁽¹⁾.

وفي ظل ما تقدم يمكن تقسيم الإدارة الإلكترونية إلى ثلاثة أنماط هي:⁽²⁾

- القيادة التقنية العملية: تستند في عملها على استخدام تقنية الانترنت، المعلوماتية، السرعة والجودة.

- القيادة البشرية الناعمة: هي القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية وربطها بالإدارة، وكذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة ومنتجاتها.

- القيادة الذاتية: ونعني بها قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري، لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ والقدرة على تقسيم عمله.

4- الرقابة الإلكترونية: حققت الإدارة الإلكترونية إنجازات غير مسبوقة على المستوى الرقابي، حيث أصبحت أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول من خلال رصد الانحرافات خلال التنفيذ وإطلاع الإدارة عليها، حيث مكنتها من الوصول إلى المعلومات وتقنين الوصول إليها، مما يزيد من قدرات الإمكانيات الرقابية، كما ساعدتها على متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة، وتحديد مسؤوليات الأفراد والقدرة على معرفة مصادر الأخطاء، نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات ومعايير تقديمها والإطلاع عليها إلكترونياً، وإتاحة المزيد من قنوات الاتصال المتعددة لتبادل المعلومات⁽³⁾. ومنه يمكن تلخيص أهم الفروقات بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية في العناصر التالية:

(1) بوكروطة مروة وآخرون، " واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة القرض الشعبي الجزائرية CPA قالمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، 2012-2013، ص 39.

(2) عبدوي كافية، بن حجوبة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 226.

(3) سعي حنان، "دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من الفساد الإداري-دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بأم البواقي-" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي 2015-2016، ص 27.

الجدول رقم 3: الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

الرقابة الإلكترونية	الرقابة التقليدية
رقابة تركز على الحاضر (تصحيح الانحرافات فور وقوعها)	رقابة تركز على الماضي (تصحيح الانحرافات بعد الانتهاء من التنفيذ)
رقابة مستمرة	رقابة دورية
رقابة قائمة على الثقة المتبادلة	رقابة قائمة على العلاقات الرسمية والمساءلة
رقابة آنية	رقابة بالتقارير

المصدر: سمير عماري، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة الجامعات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص37.

المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية

لم تعد الإدارة الإلكترونية مجرد حبر على ورق، بل لابد من تطبيقها فعليا على أرض الواقع، وإدماجها في جميع المهام والأنشطة وهذا ما يتطلب وجود أدوات وعناصر تستحوذ عليها المؤسسة من أجل تطبيقها، وهو ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية وخطوات تنفيذها:

لقد تعددت وجهات النظر حول أكثر المجالات والأعمال التي يمكن تعميم أسلوب الإدارة في بيئتها الإدارية وأهم الخطوات المتبعة في ذلك.

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مجموعة من العناصر التي تقوم عليها منها:⁽¹⁾

1 - الحواسيب وملحقاتها:

ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق هذه التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانيات اللازم توافرها في تلك الأجهزة، حسب طبيعة عمل الإدارة فقد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشاتها، وأيضاً ملحقات تلك الأجهزة، فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات على اختلاف أحجامها، أجهزة البصمة الإلكترونية...

2 - البرامج:

تختار كل إدارة إلى قائمة من البرامج التي تتناسب من بين آلاف البرامج الحاسوبية حيث تنقسم هذه البرامج إلى قسمين:

- برامج عامة: وهي البرامج التي يتم تحميلها غالباً على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها، كبرامج النظام: نظام التشغيل، الجداول الإلكترونية، البريد الإلكتروني، وغيرها.
- برامج خاصة: وهي البرامج التي لا يتم تحميلها على أجهزة الحاسوب فر شركات البيع لأي مستخدم، بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الذي يحتاج إليها في إدارة أعماله.

(1) حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 69-75.

وعليه تبقى البرامج عنصرا أساسيا، فهي إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها وممارستها الإدارية عبر حواسيبها وشبكاتها الإلكترونية.

3 - الشبكة الإلكترونية:

وهي تلك الحزم من الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين، قرارات، وبيانات أفراد ومشروعات، وملفات شخصية وغيرها من البيانات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، فيدخل كل منهم إلى مواقع عبر كلمة المرور الخاصة به، حتى يمكن تحديد الخلل وقياس معدل أدائه، كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الإلكتروني، حيث تحتفظ هذه الشبكة في ذكراتها بجميع تلك الأوامر والعمليات والبيانات.

4 - القوى البشرية:

تضم القوى البشرية القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة، إذا من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الإلكترونية، ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دقة العمل بعقلية روتينية لأن هذا يعد تضييع الوقت والجهد وإهدار المال.

5 - المجتمع:

وهناك ما ينبغي أن تراعيه الإدارة، أن تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة، مما يضمن لها الاستمرارية والتطور، ويجنبها كثيرا من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع الذي تطبق فيه برامجها وممارستها الإدارية، لأن ذلك سيدفع المجتمع إلى أن يرفض وجود تلك الإدارة وربما يحاربها، فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها، منها تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة مراعاتها إبان تنفيذ سياساتها وممارستها الإدارية في مجتمع ما كالدين، القانون، الثقافة، المجتمع وتقاليد.

6 - الأنظمة والتشريعات:

تعد الأنظمة والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة؛ أساس عمل تلك الإدارة ويتوقف عليه أيضا نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارستها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوبة والسيطرة عليها.

7 - الأنظمة الداعمة: ويقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه، والضوابط التي

تحكم هذا المشروع، حيث يستمد منها مشروع الإدارة صلاحياته واستمراريته، كما تشمل الأنظمة القاعدية، الأنظمة

السياسية، الأنظمة الاجتماعية والأنظمة الاقتصادية... وتعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.

ثانيا: مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية

عند اتخاذ القرار الأولي من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتنا؛ يجب التأكد من أمور كثيرة وعديدة، أهمها الحاجة الفعلية للإدارة الإلكترونية، وهل تصرف عليها نفس التكلفة التي تقدمها الخدمات لهذه الإدارة، وهل توفر فيه العناصر الأساسية لإنجاح هذه الإدارة والمزيد من التساؤلات التي تحتاج لإجابة، ولهذا لا بد من القيام بالخطوات والمراحل التالية:⁽¹⁾

- 1 - إعداد الدراسة الأولية:** إعداد الدراسة الأولية يتطلب تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية، وذلك بغرض التعرف على واقع الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل وجعل الإدارة العليا على بينة من جميع النواحي البشرية والمالية وحتى الفنية، ليصل الفريق إلى قرار واحد من القرارات التالية:
 - ✓ الإدارة بحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - ✓ تطوير تكنولوجيا معلومات سابقة الوجود؛
 - ✓ لتطبيق الإدارة الإلكترونية يستخدم تكنولوجيا معلومات متطورة لينسجم مع آخر التطورات الحديثة؛
 - ✓ لا حاجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كونها غير اقتصادية؛
- 2 - وضع خطة التنفيذ:** لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة.
- 3 - تحديد المصادر:** المصادر تدعم الخطة بشكل واضح ومحدد، ومن بين هذه العناصر نجد الكوادر البشرية التي تحتاج إليها الخطة للتنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، وهذا يعني تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة أو الإدارة.
- 4 - تحديد المسؤولية:** إن تنفيذ الخطة يجب أن تحدد الجهات التي تقوم بتنفيذها وتمويلها ويكون ذلك بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلف المرصودة لها.
- 5 - متابعة التقدم التقني:** مع التطور السريع الذي شهده مجال تقنيات المعلومات الإدارية لغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، نجد أن هناك مسؤولية إضافية حين تنفيذ الخطة؛ تتمثل في البحث والحصول على الابتكارات الأخيرة في كافة مكونات وعناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في الإدارة الإلكترونية وتطبيقه.

(1) علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 64.65.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية والبشرية، لذلك فإن تطبيقها يحتاج إلى العديد من المقومات.

حيث تعتمد الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمات وطلبها من طرف المستخدمين على مبدئين أساسيين هما:⁽¹⁾

المبدأ التقني: يتم فيه تمثيل المعاملات وتناقلها عبر شبكة الانترنت، مع ضمان سريتها.

المبدأ الإجرائي: تمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الانترنت، مع ضمان صحتها ومصداقيتها، دون الحاجة لقدم طالب الخدمة شخصياً. أما متطلباتها فتتمثل في:

أولاً: المتطلبات الإدارية: تعتبر المتطلبات الإدارية أمراً جوهرياً من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، ذلك من خلال مساهمتها في التغيير ودعمه واستخدام الحداثة في الأساليب الإدارية، ولتحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تكون إدارة جيدة قادرة تساند التطوير والتغيير⁽²⁾. حيث تنحصر هذه المتطلبات الإدارية فيما يلي⁽³⁾:

- 1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** حيث هذا يتطلب وجود إدارة أو هيئة مختصة في التخطيط والمتابعة والتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لوضع المواصفات العامة وتحقيق التكامل بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة داخل وخارج المنظمة. حيث يتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس مجموعة من الخطوات هي:
 - ✓ تشكيل هيئة تتولى مشروع الإدارة الإلكترونية؛
 - ✓ وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية؛
 - ✓ الاستعانة بالجهات البحثية والاستشارية للمشاركة في وضع الخطط؛
 - ✓ التكامل بين المعلومات بأكثر من جهة؛
 - ✓ الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع؛

(1) جمانة عبد الوهاب شلي، "واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010-2011، ص13.

(2) ناصر عويد عطية العقابي، "تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية - بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة-"، مقال منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثالث عشر، العدد 45، 2018، ص71.

(3) جمانة عبد الوهاب شلي، مرجع سبق ذكره، ص14.

✓ تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية؛

حيث أن هذه المراحل تتطلب دعم الإدارة العليا في المنظمة، فهي من تبني عنصر النجاح الأول الذي يجعل التطبيق أسهل وأسرع وتساعد على تجاوز العقبات أثناء التطبيق.

2 -وضع البنية التحتية: إذ يجب العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصال بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات والمعلومات دون إهمال التجهيزات الأخرى من معدات وأجهزة قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات⁽¹⁾.

3 -متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: يجب توفر يد عاملة مؤهلة تمتلك قدرات معرفية تحيط بمبادئ التقدم التقني ولها الخبرة التي تمكنها من أن تصبح موارد بشرية مؤهلة لاستخدام تقنيات المعلومات⁽²⁾.

4 -الهيكل التنظيمي: أصبح الهيكل التنظيمي الهرمي غير ملائم للأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أن الهياكل المناسبة لهذا التطور هي المصفوفات والشبكات التي تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية⁽³⁾.

5 -القيادة والدعم الإداري: يعتبر المفتاح الرئيسي لنجاح الإدارة، لذا يجب اقتناع الإدارة العليا بأهمية الثقافة الرقمية والعمل على نشرها بين العاملين في المنظمة من خلال البرامج التدريبية وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة⁽⁴⁾.

ثانيا: المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع، كما له أهمية كبيرة في تحقيق الإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها لتحقيق أهدافها، فهم الخبراء والمختصين العاملون في حقل المعرفة والذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري للمنظمة⁽⁵⁾.

في ظل التطور التكنولوجي بدأ البحث عن أفراد مختصين لديهم مؤهلات مناسبة للعمل في الإدارة الإلكترونية، مع بذل جهد من قبل الإدارة لوضع برامج ومخططات لتأهيل أفراد الإدارة الأصليين وإكسابهم

(1) مصطفى كافي، "الإدارة الإلكترونية... إدارة بلا أوراق"، دار رسلان، سوريا، 2011، ص 67.

(2) ناصر عويد عطية العقابي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

(3) رانية هدار، "دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري"، مقال منشور بالمجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة، العدد التاسع، جويلية 2016، ص 244.

(4) ناصر عويد عطية العقابي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

(5) حامد حميد الحدراوي وآخرون، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي"، مقال منشور بمجلة جامعة جيهان، جامعة المستنصرية، إصدار خاص، العدد 2 الجزء B، أيلول 2018، ص 71.

مهارات التعامل مع الحاسوب والشبكات أي تنمية الموارد البشرية. حيث يقصد بها إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن طاقته وجهوده⁽¹⁾، حيث تم تحديد جملة من المتطلبات البشرية كالتالي:⁽²⁾

- ✓ تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات؛
- ✓ استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات؛
- ✓ إيجاد نظم للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم الإداري أي إتاحة الفرصة للأفراد للتعامل مع التغيرات التكنولوجية؛

ثالثاً: المتطلبات التقنية: تتمثل في مجموعة المكونات المادية التي تساعد على تنفيذ الإدارة الإلكترونية، التي تتطلب وجود الحواسيب، نظم المعلومات، الهواتف والفاكسات... حيث تعمل على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية، كما أنّها تهدف لتطوير أداء المنظمات والمستفيدين وتحقيق نتائج كبيرة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية...

لذا كان من الضروري توفير التقنية الملائمة وإتاحتها للاستخدام الفردي والمنظمي على أوسع نطاق، ومنه فإن إدخال الإدارة الإلكترونية ضروري في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وذلك من خلال استخدامها لنظم المعلومات والأنظمة الحديثة والاتصالات التي صارت من بين العناصر الضرورية والمهمة في نجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى ذلك ضرورة ارتباطها بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية الحديثة من وسائط وشبكات فهو شيء مهم وضروري.

فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية وأمطها متنوعة مما يضع أمام الإدارة الإلكترونية خيارات مفتوحة ودائمة، من أمثلة ذلك ربط بعض من أنشطة الأعمال بخدمات الهاتف الخليوي، التلفاز التفاعلي التي تتعامل مع الانترنت وتقنياتها كخدمات الرسائل وبروتوكولات الاتصالات بالانترنت وغيرها من الوسائط المعلوماتية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، أو تقنيات شبكات الانترنت، الإكسترانت، الانترنت⁽³⁾.

(1) شبلي إلهام، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) ناصر عويد عطية العقابي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

(3) ناصر عويد عطية، مرجع سبق ذكره، ص 72.

وتعتبر كل من الشبكة العنكبوتية العالمية (الانترنت) وشبكة الاكسترات وشبكة الانترنت؛ ذات الدور البارز في تقدم المنظمات والشركات، وهذا من خلال نقلها إلى منظمات رقمية ومنه يمكن إنجاز هذه الشبكات الإلكترونية فيما يلي:⁽¹⁾

-**الانترنت:** هي شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة التي تربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة في كل أنحاء العالم، حيث تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات عن طريق هذه الحواسيب.

-**الانترنت:** وهي شبكة خاصة بمنظمة معينة حيث تستخدم تكنولوجيا الانترنت، ويكون تصميمها لمقابلة الاحتياجات من المعلومات للعاملين في المنظمة.

-**الاكسترات:** هي تلك الشبكة التي تربط كل شبكات الانترنت الخاصة بالشركات والزبائن ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم المشاركة فيها وتبادل المعلومات ويجب على كل شركة الحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية.

رابعاً: المتطلبات المالية: تعد المتطلبات المالية عامل من العوامل الرئيسية التي تعيق مشاريع الإدارة الإلكترونية، حيث جل متطلبات الإدارة الإلكترونية (البشرية، التقنية، الإدارية) تحتاج أو تعتمد على المتطلب المالي بشكل كبير لأنه بدون مال لا تحقيق لباقي المتطلبات:⁽²⁾

لذلك يستلزم دراسة كل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر للمتطلبات المالية لتخطي التحديات وضمان النجاح في وضع دراسة علمية ومالية، حيث يجب توفير العوامل التي تحتاجها الإدارة الإلكترونية من البنية التحتية والمعلوماتية من شبكات الاتصال ومراكز الخدمات لذلك يتطلب على إدارة الشركات الحرص على توفير موارد مالية كافية، لإجراء التحول المطلوب ولتضمن التمويل الدائم والمستمر.

ومن الواضح أن مشروع الإدارة الإلكترونية يعد مشروع جد كبير وضخم يحتاج إلى أموال كبيرة طائلة، لهذا أوجب توفير التمويل اللازم والكافي لهذا المشروع.

إضافة إلى ذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يتطلب تمويلاً ضخماً وخصوصاً في المشاريع الكبيرة وتبني الفكرة من طرف الإدارة العليا للمنظمة وذلك لضمان النجاح والاستمرار لهذه الإدارة، وبالتالي الوصول إلى

(1) جمانة عبد الوهاب شلي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(2) ساسي مريم، "الإدارة الإلكترونية -دراسة مقارنة-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البويرة، 2015-2016، ص 17.

الأهداف المخطط لها والمراد تحقيقها والتي تتمثل في تحسين مستوى البنى التحتية والخدمات المقدمة والتي يكون نجاحها مرتبط بتوفير أجهزة متطورة والأدوات اللازمة مع مشاركة العاملين وتدريبهم والتي تتلخص فيما يلي:

✓ إقامة البرامج التدريبية المختصة؛

✓ توفير الأجهزة والمعدات الإلكترونية الحديثة؛

✓ توفير البرامج الحديثة وتحديثها بصورة مستمرة؛

خامسا: المتطلبات الأمنية: على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونيا أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات والتأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي. تتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية، التكامل، توفير المعلومات ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات⁽¹⁾.

ونذكر بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت:⁽²⁾

✓ التشفير يعتبر من النظم الأساسية التي تحقق تأمين كل أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية؛

✓ وضع جدار النار الذي يعتبر جدار حماية يشبه شرطي المرور فيما يخص استفادة المستخدمين من الانترنت أو يمنعها تبعا لسياسة الأمانة للشركة.

✓ نسخ المعلومات الهامة وحفظها في مكان آمن؛

✓ التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات بين المستخدمين ومصادر المعلومات؛

✓ التحديث المستمر لأنظمة التشغيل بالحاسبات الآلية؛

✓ استخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات؛

✓ تتكون كلمة المرور من ست خانات ويجب أن تكون مزيج من الأحرف والأرقام ويفضل عدم التكرار؛

حيث أصبح هناك حاجة ماسة في ضوء ازدياد شبكات الأعمال والاتصالات إلى وجود أساليب أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق والتخريب بغية السرقة أو تدمير المعلومات، هذا ما أدى إلى

(1) عيان عبد القادر، "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر -دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس بالجزائر-"، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص 77.

(2) ناصر عويد عطية العقابي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

التفكير الجدي لتحديد الأساليب والإجراءات الدفاعية الوقائية، وضرورة المحافظة على الخصوصية عن طريق وضع التشريعات لحفظ الملفات وتحديد كيفية استخدام المعلومات عن طريق الانترنت.

وفي ضوء ما سبق فإن توفير المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة لا غنى عنها لضمان نجاح المشروع. حيث وجود إدارة كفئة يعتمد على خطط إستراتيجية من أجل التحول نحو الإدارة الإلكترونية مسألة أساسية في نجاح هذا المشروع، كون هذه الإدارة أسلوب ناجح في معالجة العديد من المشاكل التي تعترض المنظمة، كما أنها تعمل على تعزيز العلاقات بين الزبائن والمستفيدين من خلال تحقيق المزايا التي تقدمها.

المطلب الثالث: إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما

للإدارة الإلكترونية -ومن خلال ما رأيناه أعلاه- العديد من الإيجابيات؛ إلا أنّ ذلك لا يعني أنها لا تواجه مشاكل خلال التطبيق هذا ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب.

أولاً: إيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك اهتمام كبير من طرف العالم بأسره للتكنولوجيا الحديثة واستخدامه لتقنية المعلومات الإدارية لتحقيق فوائد عديدة وكبيرة، ولذلك سارعت الدول وتسابقت لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومنظمتها؛ لأنها توفر المزيد من المزايا من أجل تحسين الخدمات المقدمة وتسهيل إيجاد المعلومات لكل فئات المجتمع وسهولة الحصول على الخدمات.

1 - بالنسبة للمجتمع: توفر الإدارة الإلكترونية عدة إيجابيات نذكر منها:⁽¹⁾

- تسهيل المعاملات بينها وبين كل فئات المجتمع مما تساهم بزيادة شفافية الحكومات فيما يخص تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات.
- توفر البيانات والمعلومات لجميع فئات المجتمع.
- تساهم في فتح قنوات اتصال جديدة بين فئات المجتمع.
- تساعد على الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة، حيث تساعد الشركات على في مجال صناعة التكنولوجيا المتطورة، وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة.

(1) تارقي يونس، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية -دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بأدرار" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017، ص07.

2 - بالنسبة للمنظمات: توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمنظمات تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- تسهيل إجراءات إنجاز الأعمال في المنظمات من خلال تدفق سير المعاملات إلكترونياً.
- توفير الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول عليها بشكل دقيق وموثق.
- تقلص من أعباء الأعمال الورقية وذلك عن طريق تبني العمليات المنظمة التي تتيح جمع البيانات مرة واحدة، من أجل تنظيم البيانات الفائضة واستخدامات متعددة.
- معالجة مشكلة التغلب على عملية الحفظ والتوثيق وذلك يكون بتقليل استخدام الورق.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المنظمة المختلفة، ومع المنظمات الأخرى.
- توفير البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة هذا ما يساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفؤة، كما تعمل على إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة.

تساهم في تحقيق التميز من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها نتيجة إلغاء التأخيرات والاستغناء عن الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال.

3- بالنسبة للمواطنين: توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمواطنين من خلال ما يلي:⁽²⁾

- تساعد المواطنين على الحصول على خدمات عالية الجودة وبتكلفة أقل.
- زيادة ولاء الزبائن من خلال الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.
- تمكن المواطنين في إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن تواجدهم دون الحاجة إلى التنقل إلى دوائر أخرى.

رغم أن هذه الإيجابيات تبدوا منفصلة نظرياً لكنها في الواقع متشابكة ومتداخلة، فمن خلال تقليل المعاملات الورقية، وتقليل أعبائها، فضلاً عن انخفاض أعداد العاملين نتيجة استخدام الأنظمة الإلكترونية المتطورة، مما يؤدي إلى انخفاض أوقات إنجاز الأعمال وتخفيض التكاليف، وتبسيط الإجراءات والتزود بالخدمات من مصدر واحد، وبطبيعة الحال هذا يحسن في الخدمات المقدمة وزيادة ولاء المواطنين.

(1) أسماء عابد، حولة عزيزي، " إتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية -دراسة ميدانية بمجلس قضاء أم البواقي-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2016، ص86.

(2) عادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص36.

ثانيا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي لم تعمم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية إلى حوض هذه التجربة، إلى أن تطبيقها قد يعترضه عدد من المعوقات على مختلف الأصعدة الإدارية، البشرية، المالية... مما يجد فرص التطبيق أو يعطل المشروع، ويمكن استعراض تلك المعوقات كما يأتي: ⁽¹⁾

1 - معوقات إدارية: تواجه الإدارة في رحلة تحركها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية لعل من أبرزها:

- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المؤسسة وعمد تمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.

- تعدد الإجراءات الإدارية غير المرنة وغير المتحمسة لتطبيق الإدارة الإلكترونية أحد المعوقات الإدارية التي تقف في وجه التطبيق.

- ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع سواء من حيث تحديد الوقت الملائم لبدأ التنفيذ، أو سماح الظروف بذلك من عدمه.

- استهانة بعض القيادات بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول ومراقبة تطوره تحسينا لظروف عارض أو حاجة تلزم المشروع وقت التنفيذ.

- التصور والاعتقاد الخاطئ بأن التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، من حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها، وعلاقتها بالقيادات الأخرى الأدنى منزلة.

2 - معوقات بشرية: يعترض طريق التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية في المنظمات عدد من المعوقات البشرية التي يمكن لها توقف حركة التحول، أو على الأقل تؤخر تطبيقها ومن بين تلك المعوقات:

- خوف بعض الموظفين وخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد وكذلك ضعف مهارتهم اللغوية وخصوصا الإنجليزية، مما يجد من رغبتهم في تطوير أنفسهم، الأمر الذي يقف عائقا أمام مهمة الإدارة التي يعملون بها.

- يجد ضعف الحوافز المادية والمعنوية من طموح العاملين في متابعة التعليم والتدريب في مجال نظم المعلومات الإدارية وأحيانا انعدامها مما يؤجل تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل انخفاض حماس الموظفين لاكتساب مهارات التقنية التي لم تدر عليهم فائدة تذكر.

- تصور نظرة بعض الأفراد إلى المشروعات التقنية والحاسوب عامة واقتصارها على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات، دون النظر إلى إيجابيتها وفوائدها.

(1) حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 55-59.

ضعف الوعي الاجتماعي بشكل عام بثقافة تقنية المعلومات، وبأهمية دخول المجتمعات الحديثة بمؤسساتها الخاصة والعامة وأفرادها في هذه التجربة.

مقاومة بعض القيادات للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا مع استقدام موظفين وقيادات جديدة تفهم لغة هذا الواقع.

3 - **معوقات مالية:** تحول بعض العوائق المالية دون تعميم تطبيق التقنية الحديثة على الإدارات، أو تؤخر تنفيذ هذا المشروع التقني المعلوماتي، ومن بين تلك العوائق:

ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من أجهزة حاسوب، شبكات، برامج تطبيقية، إنشاء المواقع وربط الشبكات.

يتضرر الجانب التدريبي أيضا في المؤسسات الساعية إلى مشروع الإدارة الإلكترونية من محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام بالرحلات التدريبية، صرف مكافآت المتدربين، وصرف أجور المدربين.

تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عملية الصيانة لأجهزتها وشبكتها، وغيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة أو تكلفة أجور القائمين على صيانة الأجهزة والشبكات.

تقف التكلفة المالية للاشتراك في شبكات الانترنت عائقا أمام الأسر الفقيرة، مما يعيق إمكانية تواصل تلك الأسر مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملتها.

4- **المعوقات الفنية:** هناك بعض المعوقات الفنية التي تعترض طريقة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، ومن بينها نذكر:

تقدم مهارات العاملين في الحقل التقني مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة التي تخلفوا ثقافيا ومهاريا عن اللحاق بها، وتعيقهم دخولها إلى سوق العمل والدوائر الإدارية حتى لا تهدد مواقعهم الوظيفية.

اختلاف نظم الإدارة وأساليبها حتى داخل المؤسسة أو المنظمة الواحدة، مما يجعل من الصعوبة بمكان الوصول إلى صيغة توافقية لإدارة إلكترونية متكاملة داخل بعض المنظمات.

صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها، وشروط عملها، مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة ليس بالدرجة الكافية لنستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الإدارة.

حجز البني التحتية لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية التي تؤسس وتقوم على تلك البني التحتية التي يفترض أن تدخل ضمن المشروعات التنموية في الدولة.

خلاصة:

تعتبر التكنولوجيا الحديثة المحور الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة الإلكترونية بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف المؤسسة وعملياتها، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتلبية رغبات المستهلكين وأفراد المجتمع المتغيرة بتغير التطورات الحاصلة في العالم، فنستنج أن الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تحويل الوسائل الورقية التقليدية إلى الوسائل الإلكترونية الحديثة. حيث أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف الإدارة التقليدية وممارستها المختلف، التي لم يعد لها مكاناً في العصر الحالي إلا في حدود ضيقة، وهو ما فسح المجال لوظائف الإدارة الإلكترونية أمام المنظمات الساعية إلى الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود وإتباع خطوات محددة لتحقيق هذه الأهداف، من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تقوم على جملة من المتطلبات والعناصر (كالمطلبات البشرية، المالية، التقنية والمادية...)، التي تتحانس فيما بينها من أجل تطوير العمل الإداري وتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي في ظل

الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ومدى تحقيق رغباته، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، فيجب الاهتمام بالعاملين وتحسين مستواهم عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، لذلك حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، فهو يشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة به.

وبهذا ارتأينا في هذا الفصل إلى توضيح مفاهيم الأداء الوظيفي وأهم محدداته والعوامل المؤثرة فيه، ونشير إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه، والعلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي من خلال:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

شغل موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، رغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة تحديد مفهومه، لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء الوظيفي ولمختلف جوانبه النظرية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي، حيث سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للأهم تعريفات الأداء وخصائصه.

أولاً: تعريف الأداء

هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالأداء، حيث سنحاول إعطاء عدة تعريفات منها:

1- من الناحية اللغوية:

ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعريف الأداء منها⁽¹⁾: ما جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة: تعريف الأداء "بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق، وأدى عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به". وجاء في معجم الرائد بأن الأداء هو: "إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه".

2- من الناحية الاصطلاحية:

التعريف الأول: "هو القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو نشاط معين بمعنى الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف معين، فقد يكون إشباع حاجة معينة، أو حل مشكلة"⁽²⁾.

التعريف الثاني: "هو الجهد المبذول من فرد أو جماعة، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة".

(1) موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية تاشة زواعة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص رسم السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، 2015، ص 41.

(2) عيسات راضية، حمزة أمينة، "واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الخدمية-دراسة حالة ميدانية ببلدية سيدي

لخضر مستغانم"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم 2018-2019، ص 11.

وكتعريف شامل فإن الأداء هو النشاط أو الجهد المبذول من طرف الإنسان سواء كان ذلك الجهد فكرياً أو عضلياً من أجل تحقيق هدف محدد.

ثانياً: تعريف الأداء الوظيفي

التعريف الأول: "ينطوي على الواجبات والمسؤوليات التي يجب تحقيقها، وهو انعكاس نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة العمل، ومن هذه الأهداف: الأهداف الروتينية (التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات)، الأهداف المتعلقة بحل المشكلات والتي تحتاج إلى مهارات كبيرة، بالإضافة إلى الأهداف الخلاقية"⁽¹⁾.

التعريف الثاني: "هو مؤشراً سلوكياً عاماً يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليه وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة"⁽²⁾.

التعريف الثالث: "هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشجع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"⁽³⁾.

التعريف الرابع: "هو المستوى الذي حققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه سواء كانوا من المنظمين، المديرين، الرؤساء..."⁽⁴⁾.

وكتعريف شامل: هو قيام الفرد بالمهام المختلفة الموجودة في عمله وفق نمط عمل محدد ومن خلال جهد معين، وهذا ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بالمواصفات المطلوبة بأقل جهد وأقل تكلفة من خلال بيئة عمل مناسبة للقيام بهذا الجهد.

(1) محمد سمالي وآخرون، "الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر"، مقال منشور بمجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة سطيف، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 109.

(2) مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد السيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، مصر، 2010، ص 27.

(3) غازي حسن عودة الحلايبي، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن -دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى-"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 22.

(4) حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر، الجزائر، 2004، ص 123.

<https://ebook.univeyes.com/42912/pdf>، 2020-08-19، 23:00.

ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من العناصر التالية:⁽¹⁾

- 1 - **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** حيث يشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، المجالات المرتبطة بالوظيفة.
- 2 - **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة ومهارات، ومدى تنفيذه للعمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3 - **كمية العمل المنجز:** هو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4 - **المثابرة والثوق:** وهو يشمل التفاني في العمل والجدية، وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل.
- 5 - **التعاون في العمل:** هو تشجيع الموظفين على التفاعل والعمل الجماعي، وذلك لتحقيق الهدف والوصول إلى الأداء المطلوب.

رابعاً: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية بالغة تتمثل في⁽²⁾:

- ✓ الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالاجتهاد والمثابرة للحصول على الخبرة والمهارة المطلوبة.
- ✓ يساعد في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع؛
- ✓ الأداء الوظيفي هو الأساس، فلا تقديم خدمة أو تقديم منتج دون قيام الأفراد بالمهام الموكلة لهم على أكمل وجه.
- ✓ الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبوا إليه، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى أداء العاملين، لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.
- ✓ استغلال القدرات وإمكانية الفرد أحسن استغلال باستثمار الفرص السانحة له؛

(1) نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2019، ص 20.

(2) حميريف كريمة، "الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة -دراسة ميدانية بجامعة مستغانم-"، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، 2018-2019، ص 28.

خامسا: محددات الأداء الوظيفي

باعتبار الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة والذي يعتبر سلوك للفرد، فإن هذا السلوك قد يتأثر ببعض العوامل، ولكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة هذه العوامل: ⁽¹⁾

الأول: الدافع الفردي على العمل.

الثاني: مناخ العمل.

الثالث: القدرة على العمل.

الرابع: الجهد.

الخامس: إدراك الدور.

1- الدافع الفردي على العمل: حيث يقصد بالدافع "مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين"، ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للمنظمات وحتى للموارد البشرية فقد منحت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها. حيث ساهمت الدراسات الخاصة في علم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

2- مناخ العمل (بيئة العمل): تتكون بيئة العمل من عنصرين وهما البيئة الداخلية التي تتمثل في مختلف مكونات المنظمة، كالسياسات، الأنظمة، العوامل الفنية والتكنولوجية (إدخال التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات، وبرمجيات)، حيث أداء الموظفين يتحدد بمستوى التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

أما بالنسبة للبيئة الخارجية فهي تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة العالمية، البيئة الإقليمية، البيئة المحلية، حيث كل هذه البيئات لها تأثير كبير على المنظمة بالرغم من وقوعها خارج نطاق سيطرة المنظمة، لذا يجب متابعة عناصر البيئة ومختلف التغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

3- القدرة على أداء العمل: حيث يجب على إدارة المنظمة أن تكون على علم بقدرات الأفراد ودوافعهم وهذا لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على الموظفين بطريقة صحيحة، أي الرجل المناسب في المكان المناسب، وهناك من ذكر أن محددات الأداء الوظيفي هي الجهد المبذول الذي يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيه

(1) ريم بنت عمر بن منصور الشريف، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات-"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الإدارة العامة-، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 43، 44.

للأداء التي تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة ، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.

4- الجهد: هو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله الفرد لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في الفرد ليبدل جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير الفرد كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة في القيام بالعمل، وهذه القوة تنعكس على درجة الجهد الذي يبذله الفرد.

5- إدراك الدور: يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله⁽¹⁾.

سادسا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي على النحو التالي:⁽²⁾

1 -المشاركة في اتخاذ القرار: إن عدم قدرة العاملين على المشاركة في عملية التخطيط وصنع القرارات سيؤدي إلى إحداث فجوة كبيرة بين القيادة الإدارية والعاملين، وهذا ما يؤدي إلى عدم شعور الأفراد بالمسؤولية التي تجعلهم غير قادرين على العمل الجماعي، ومنه تدني مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وهذا لشعورهم لعدم القدرة على المشاركة في القرارات وحل المشاكل التي يواجهونها.

2 -تحديد الأهداف: العديد من المنظمات لا تملك خطط إستراتيجية مفصلة لأداء عملها وأهدافها، كما لا تمتلك مؤشرات أو معايير محددة للأداء الجيد وبالتالي لا تستطيع قياس وتقييم ما تحققه من إنجاز ومحاسبة العاملين على أدائهم.

3 -الرضا الوظيفي: حيث الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، ويتأثر بالعوامل الإدارية والشخصية للعاملين، فهو لا يقتصر فقط على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي.

(1) جهرة حمزة جهرة حمزة، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد جلال-"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018-2019، ص43.

(2) منير عبد الله عثمان الطائش، "علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي -دراسة وصفية تحليلية-"، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016، ص51.

4 -مستوى الأداء: حيث من أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين هو عدم قدرة الإدارة على الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء.

5 -نمط القيادة: حيث إذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الإلتزام بالنظام واحترام الوقت فإن هذا سيجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، هذا ما يقلل التسرب الإداري (فقدان ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين).

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف على القيام بمهامه.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء الوظيفي منها:

التعريف الأول: " هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في العمل"⁽¹⁾.

التعريف الثاني: "هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية، بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف"⁽²⁾.

التعريف الثالث: "هو عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"⁽³⁾.

(1) ريم بنت عمر بن منصور الشريف، مرجع سبق ذكره، ص57.

(2) عز الدين هروم، " واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة-"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007-2008، ص61.

(3) حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص123.

وكتعريف شامل لعملية تقييم الأداء الوظيفي: هو عملية قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، خلال فترات محددة ومعروفة.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:⁽¹⁾

- 1- **الترقية والنقل:** حيث تكشف عمليات تقييم الأداء الوظيفي عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- 2- **تقديم المشورة:** حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلا.
- 3- **تعديل المرتبات والأجور:** حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات أجور العاملين، واقتراح نظام حوافز معين.
- 4- **تقييم المشرفين والمدبرين:** حيث تساعد هذه العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمدبرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم⁽²⁾.

ثالثا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

ثمة طرق عديدة لتقييم الأداء الوظيفي تختلف باختلاف الوظائف ومستوياتها، وبشكل عام تنحصر هذه الطرق فيما هو تقليدي وما هو حديث، وذلك على النحو الآتي:

1 - الطرق التقليدية في تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل أهم الطرق التقليدية فيما يلي:

(1) ريم بنت عمر بن منصور الشريف، مرجع سبق ذكره، ص58.
(2) فرحي إبتسام، "التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بالصدوق الوطني للتأمين عن البطالة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع وتنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2016-2017، ص23.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الالكترونية

أ- طريقة السمات أو الصفات: بموجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المديرين وتؤثر في مستويات أداء العاملين، وذلك وفق الخطوات الآتية:⁽¹⁾

تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العامل أو مجموعة من العاملين وتؤثر فيه، كما يبين النموذج الآتي:

الجدول رقم 4: نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين

ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	المقياس (الدرجة)
2	4	6	8	10	الصفات
					التعاون مع الزملاء
					العلاقة مع المرؤوسين
					العلاقة مع المراجعين
					احترام مواعيد العمل
					السرعة في إنجاز الأعمال
					القدرة على حل المشكلات
					الرغبة في مساعدة الآخرين
					تقبل التغييرات والمقترحات
					القدرة على التعبير عن الأفكار
					المجموع

المصدر: نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-"، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص350.

(1) نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-"، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص350.

-توزيع درجات (نقاط) التقييم على الصفات التي تم اختيارها، وقد يكون التوزيع متساويا لجميع الفئات على سبيل المثال (10 درجات لكل صفة)، أو بشكل مختلف إذا كانت هناك بعض الصفات ذات أهمية متميزة في أداء بعض الوظائف.

-تحديد مقياس متماثل يتم من خلاله تحديد درجة كل من مرحلة على هذا المقياس وتوزيع الدرجات المخصصة لكل مقياس كما يأتي:

ممتاز (10)	جيد جدا (08)	جيد (06)
متوسط (04)	ضعيف (02)	

-بعد أن يتم تقييم أداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار، يتم تحويلها إلى درجات أو نقاط لتحديد التقييم النهائي.

ب- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد طريقة الترتيب البسيط على ترتيب أداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس، بعد قيامه بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، لانتقاء إما الأفضل أو الأسوأ، وتكون المقارنة ليس حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام (الجهد، السلوك، النتائج)⁽¹⁾.

وقد ينفذ هذا الأسلوب بطريقة أخرى تدعى بطريقة "الترتيب البديل"، حيث يقوم المقيم من خلالها بعدة خطوات تبدأ باختيار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في الترتيب الأول (في أعلى قائمة ترتيب الأفضلية فيما يخص الأداء والانجاز الكلي للفرد) وأضعف وأسوأ فرد ويضعه في أسفل قائمة الترتيب، بعد هذه الخطوة يبدأ بالخطوات اللاحقة. حيث يقوم باختيار أفضل وأسوأ فردين من الأفراد الذين تبقوا بعد مقارنة انجازاتهم مع باقي أفراد المجموعة التي تخضع للتقييم، وبعد أن يختارهما يضعهما في قائمة التفضيل في ترتيبهما الأفضل والأسوأ، وهكذا يكرر المقوم المقارنة من أجل اختيار فردين أفضل وأسوأ حتى ينتهي تقييم جميع الأفراد الخاضعين للتقييم⁽²⁾.

(1) بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرار الفلاحية-، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص28.
(2) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-"، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص415.

ج **طريقة التوزيع الإجباري:** تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة، والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة⁽¹⁾.

ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

الجدول رقم 5: يوضح التوزيع الطبيعي للعاملين على أساس الكفاءة

النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10 %	كفاءة ممتازة	ممتاز
20 %	كفاءة عالية	جيد جداً
40 %	كفاءة متوسطة	جيد
20 %	كفاءة مقبولة	مقبول
10 %	كفاءة منخفضة	ضعيف

المصدر: عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -"، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 417.

د **طريقة قوائم المراجعة:** بموجب هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وهي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية، وما على المقيم إلى وضع علامة (x) أمام الصفة التي تتبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعن إتمام القوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية ويتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم وفي ذلك لضمان عدم التحيز المقيم في تقديراته ويكون التقليل من التحيز أيضاً بوضع عدداً من الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن ثم تزيد درجة الدقة والتقدير⁽²⁾.

والشكل التالي يوضح ذلك:

(1) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 353.

(2) بويرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الجدول رقم 6: نموذج لقائمة مراجعة لتقييم الأداء

لا	نعم	الفقرات
		هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف؟
		هل يرتكب أخطاء في عمله؟
		هل يقترح منتجات جديدة على الزبائن؟
		هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن؟
		هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل؟
		هل يشكو من كثرة العمل؟
		هل لديه معلومات كافية عن العمل؟

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 3، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص255.

هـ - طريقة مقارنة أزواج المستخدمين: بموجب هذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد الموجودين داخل مجموعته وذلك بتقسيمهم إلى ثنائيات ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو⁽¹⁾. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 7 : نتائج المقارنة بين أزواج المستخدمين

اسم الموظف	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف على أنه الأفضل في مجموعته	ترتيبه
أحمد	03	الثاني
محمد	04	الأول
مصطفى	02	الثالث
محمود	01	الرابع
إبراهيم	-	الخامس

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص416.

(1) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص352.

2 - الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل أهم الطرق الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي في ما يلي:

أ أسلوب الاختيار الإجباري: يتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف أو العامل للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم هذه العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة من أداء الفرد، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية في أدائه⁽¹⁾.

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 8: نموذج الاختيار الإجباري

المجموعة الثانية		المجموعة الأولى	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يميل للتعاون مع زملائه لانجاز العمل		يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها
	اتكالي يعتمد على شخص آخر لانجاز عمله		يجيد التعامل مع الضغوط وأزمات العمل

المصدر: بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الجوارات الفلاحية-، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص32.

ب طريقة الأحداث الحرجة: ويتم التقييم بموجبه عن طريق دراسة طبيعية لكل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجاباً وسلباً، على أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات علاقة وتأثير مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء، يتضح من ذلك أن السلوكيات والتصرفات الحساسة أو الحرجة مقسومة إلى قسمين: الأول لعلاقة بالسلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل، والثاني يكون ذي

(1) ناصر عويد عطية العقابي، مرجع سبق ذكره، ص80.

صلة بالسلوكيات السلبية التي توصل إلى الإخفاق فيه، ويجدد عادة قيما موجبة على شكل نقاط للسلوكيات الإيجابية، وقيما سالبة للسلبية، وتبقى قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضمانا لتوفير الموضوعية في التقييم⁽¹⁾.

ج - طريقة الملاحظات السلوكية: ويتم التقييم عن طريق دراسة كل نوع من الوظائف على حده، لتحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفؤ للعمل ضمنها، وليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم، بل إن عددها يتحدد حسب نوعية الوظائف وماهية العمل الذي تؤديه، ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة (التي هي معيار التقييم)، وذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى إدارة الموارد البشرية، ثم يطلب من المقوم أن يضع إشارات بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبقا عليه⁽²⁾.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 9: طريقة الملاحظة السلوكية

لا	نعم	الأسئلة (المعايير)
		هل هو دقيق في عمله؟
		هل يستجيب لضغوط العمل بشكل جيد؟
		هل هو متعاون مع الآخرين؟
		هل يواظب على عمله؟

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص423.

د - طريقة التدرج البياني السلوكي: استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ويقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما هو يتم ربط

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص423.

(2) بويرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص35.

وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، وعلى ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم⁽¹⁾، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 10: نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي

درجة القياس	الحالة
ممتاز	يقوم باستخدام كل مهارته الفنية وينجز كل المهام بطريقة ممتازة.
جيد جدا	يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية وينجز معظم المهام بطريقة جيدة.
جيد	قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام.
متوسط	يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية وينجز معظم المهارات متأخرا.
ضعيف	يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات وينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات.

المصدر: بوريطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص34.

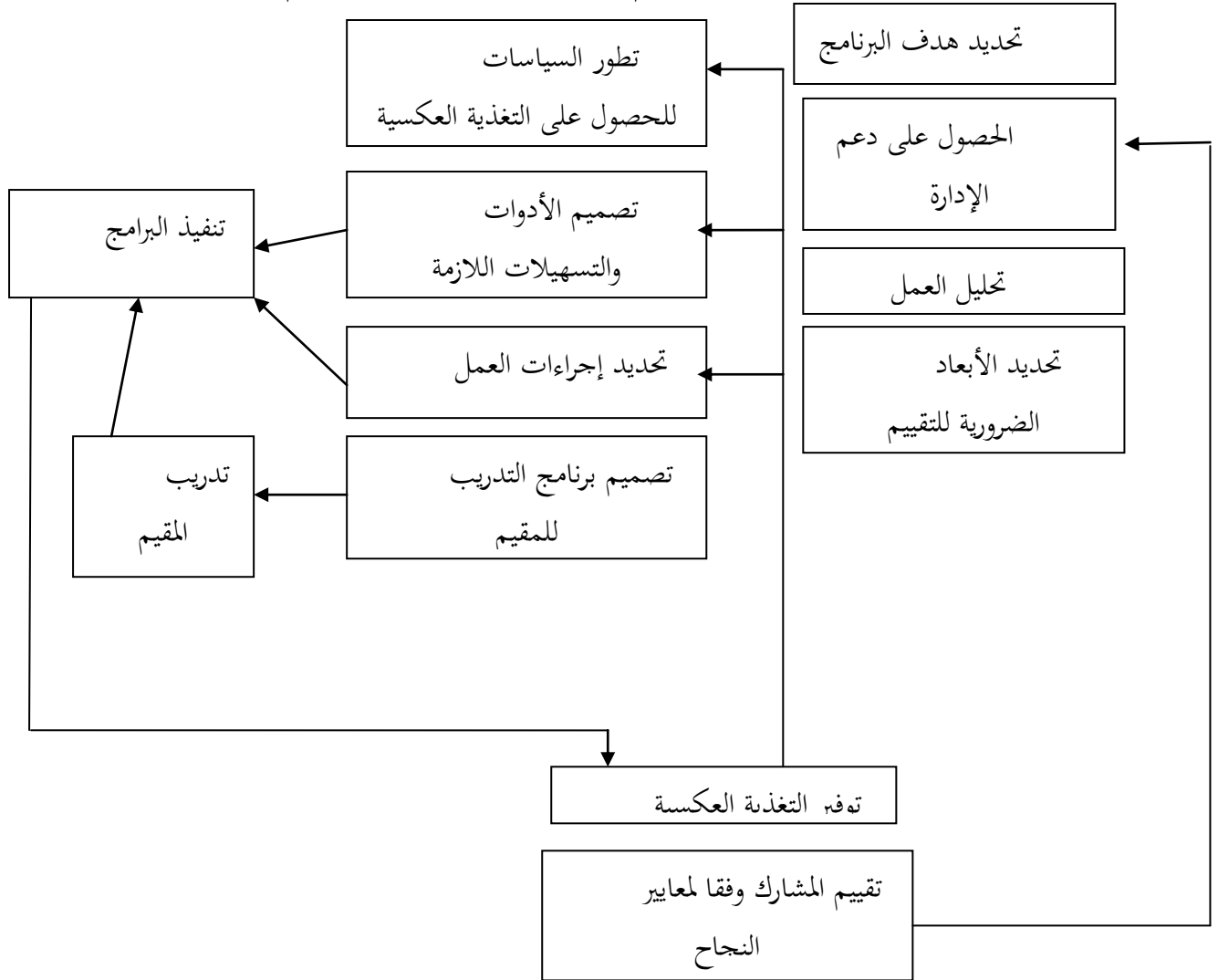
هـ - طريقة مراكز التقييم: وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا⁽²⁾.

والشكل التالي يوضح ذلك:

(1) فرحي إبتسام، مرجع سبق ذكره، ص50.

(2) بوريطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص35.

الشكل رقم 2 : خطوات طريقة مراكز التقييم



المصدر: بويرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص34.

و طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، ويرغبون في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، والملاحظة لهذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم به الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء⁽¹⁾.

(1) عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كلمنتس العالمية، 2009، ص89.

وتتمثل خطوات طريقة الإدارة بالأهداف في الآتي:⁽¹⁾

- ✓ تحديد مجالات الأداء بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
- ✓ وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

ز - طريقة إدارة الجودة الشاملة: تعتبر الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل، نتائج العمل...

فهي توفر نوعين من المعلومات معلومات وصفية من المديرين والعملاء والزلاء، ومعلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة⁽²⁾.

المطلب الثالث: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

لجأت المنظمات إلى تحسين الأداء لرفع المستوى من خلال أساليب وإجراءات مناسبة، وهذا بسبب الفروقات التي تكون بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، أي مستويات الأداء متدنية ما يلزم الإدارة على إيجاد طرق مناسبة لرفع مستويات الأداء.

أولاً: تعريف تحسين الأداء الوظيفي

تعددت تعاريف تحسين الأداء الوظيفي، لذلك نذكر منها ما يلي⁽³⁾:

(1) موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - حالة راسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص32.

(2) بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص38.

(3) مسالتي هيفاء، " دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة اقتصادية -دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر-"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2018-2019، ص45.

التعريف الأول: " هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيات الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".

التعريف الثاني: " هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيات الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات احتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار"⁽¹⁾.

التعريف الثالث عملية تحسين الأداء: "هي العملية المستمرة والمنهجية المنظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي و النتائج المرغوبة".

التعريف الرابع: "هي عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه"⁽²⁾.

ثانيا: عناصر تحسين الأداء الوظيفي

تتمثل عناصر تحسين الأداء في خمسة عناصر وهذا ما سنعرضه في هذا العنصر كالتالي:⁽³⁾

- 1-التوجيه: وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلي، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.
- 2-المفاهيم الأساسية: وتتميز بأنها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء العمل.
- 3-عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية ، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض في الوقت والجهد والتكلفة.
- 4-التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكल التنظيمي للمنظمة.

(1) قدور بن شريف رمضان، "أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين -حالة موظفي قطاع التربية الوطنية-"، مذكرة تخرّج لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية و علوم التسيير،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015-2016، ص35.

(2) مسالتي هيفاء، مرجع سبق ذكره، ص45.

(3) آمال صراوي، "تكوين الإطارات ودوره في تحسين أداء العاملين، - دراسة ميدانية، المؤسسة الاقتصادية اسمنت تبسة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، 2015-2016، ص ص58،59.

5 -المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأفراد داخل البناء الهرمي.

ثالثا: مداخل تحسين الأداء الوظيفي

يتطلب تحسين الأداء التغيير؛ أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر، ثم على التطوير التنظيمي، وذلك بإحداث تغيرات إيجابية في المؤسسة بما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشاكل، وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية، وذلك من خلال المداخل التالية:⁽¹⁾

1 -المدخل الأول: تحسين أداء الموظف: يعتبر من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، حيث تحليل الأداء هو من يحدد مدى حاجة الموظف إلى التغيير والذي يكون عن طريق:

-عملية التدريب والتطوير: التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهارته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل.

-تمكين الموظفين: هو منح مزيد من السلطات للموظفين لأداء أعمالهم ومع تعهد والتزام بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات.

-التحفيز الفعال: تشجيع الأفراد لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهو أحد الطرق الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة وتعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب.

2 -المدخل الثاني: تحسين الوظيفة: إن تحسين الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملّة، أو إذا كانت تفوق قدرات الموظفين، أو تحتوى على مهام غير مناسبة، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق⁽²⁾:

-التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
-التركيز على ما يرغب فيه الفرد وما يؤديه فعلا، فوجود العلاقة النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بالشكل الممتاز.

(1) مرج طاهر شكري حسن علي، " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات النظر المديرين أنفسهم " ، قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016، ص48.

(2) بلغوثي محمد، الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغليزان-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، 2018-2019، ص67.

الربط بين الأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

رابعاً: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

من أجل نجاح عملية تحسين الأداء الوظيفي يجب القيام بمجموعة من الإجراءات أهمها ما يلي: ⁽¹⁾

- 1 - تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** يجب تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين، إذ تحديد هذه الأسباب له أهمية بالغة لكل من الموظفين والإدارة، حيث الإدارة تستفيد من الكشف عن الأسباب عن كيفية تقويم الأداء، ومعرفة من السبب الرئيسي وراء هذا الانحراف هل هو عائد للموظفين، أم ندرة الموارد المتاحة، حيث هذه العوامل تؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة.
- 2 - تطوير خطة العمل للوصول للحلول:** تعتبر الخطة من بين العوامل اللازمة لتقليل مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، والتعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحسين وتطوير الأداء،
- 3 - الاتصالات المباشرة:** للاتصالات بين المشرفين والعاملين أهمية في تحسين الأداء، حيث يجب تحديد أسلوب الاتصال وأماطه المناسبة، مثلاً من بين الأساليب الفعالة هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض الأداء دون اللجوء إلى عبارات أو سلوكيات غير واضحة، كما يجب استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء...

(1) باهي نسبية، مرجع سبق ذكره، ص 55، 56.

المبحث الثاني: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عنصراً أساسياً لضمان نجاح وتطور عمل المنظمات في عصرنا الحالي، فأصبحت الإدارة الإلكترونية من عوامل تحسين الأداء الوظيفي. حيث من هذا المنطلق يمكن الوقوف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي وهذا ما سوف نشير إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: آليات تأهيل العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية

تحسين الأداء يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال التكنولوجيا، أي هناك قدرة في إحداث تغييرات في العناصر البشرية بما يلاءم العمل وتنفيذه. حيث يتم انتقاء الموارد البشرية بموضوعية ثم يتم تدريبها وتطويرها وتحفيزها حتى تستطيع الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب، مما يزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى وفي إطار ذلك نرى أن أساليب تنمية العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية متعددة نذكر منها:

ـ رسم خطة فعالة وناجحة للتدريب تقوم على أسس سليمة من تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم، تحديد النواحي المطلوب تدريبهم فيها، تحديد من يقوم بعملية التدريب، اختيار وسائل وأساليب التدريب، تقييم نتائج التدريب، سعياً لزيادة قدرات العاملين على المساهمة في تحقيق الأهداف.

ـ تطوير آليات التكوين لتنمية مهارات وسلوكيات الأفراد التي تتلاءم مع التغييرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي

ـ تصميم برامج القراءة والدراسة والاطلاع، التي تكفل للموظف التزود بالمعارف والخبرات الجديدة على الدوام.

ـ الاستقطاب المستمر للعمال من خلال استغلال مهاراتهم ومشاركتهم مع باقي العمال هذا يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

ـ عقد المؤتمرات والندوات التي تعقد محلياً وعالمياً، واستضافة الآخرين من ذوي الخبرة كالمدرين من جهات أخرى وذوي الاختصاص كالأساتذة والباحثين من الجامعات أو المراكز المهنية المتخصصة، من خلال احتكاك العقول واستقطاب المعارف والرؤى الجديدة.

ـ تنوع الوظائف يزيد من الخبرات والمهارات، فمن خلال تمكين العمال من إجراء تجارب مختلفة ونقل معارفهم والتعلم من الأخطاء وبالتالي الحصول على أفكار جديدة تساهم في حل مشاكل العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.

ـ التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

(1) علي السلمي، "إدارة الموارد البشري"، دار غريب للطباعة والنشر، 2000، 188.

- اتفاق وظائف الموظفين مع مؤهلاتهم، يؤدي إلى ابتكار طرق عمل جديدة تعمل على تبسيط إجراءات العمل مما يؤدي إلى أداء جيد.
- توفير نظام أمني فعال لحماية البيانات والمعلومات فهذا يزيد من ثقة العامل بوظيفته وعدم التخوف من كيفية تأديتها مما يولد له الشعور بالراحة مما ينعكس هذا على الأداء الذي يقدمه⁽¹⁾.
- العمل على نظام إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بمعنى هناك شفافية في العمل وهذا ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي⁽²⁾.
- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم إجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية⁽³⁾.
- الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسيته التي تعتبر من العناصر الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير الحد الأدنى من التعليم، تعزيز برامج التدريب بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية، ربط برامج التدريب بمتطلبات التنمية المستدامة، تنمية قدرات الأفراد على التفكير و الإبداع⁽⁴⁾.
- إن نجاح أي نظام كان يعتمد على مدى تقبل الموظفين للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة، فلذلك يجب العمل على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل الموظفين جزءا من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على التغذية العكسية حول التغيرات الحاصلة⁽⁵⁾.
- تزايدت الحاجة للعاملين القادرين على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية، والذين يتمتعون بقدرات هائلة من الرغبة في الإنجاز، الابتكار والتجديد، الاستعداد

(1) لخزاري شريهان، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي —دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة—، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016-2017 ص42.

(2) جهة حمزة، مرجع سبق ذكره، ص51.

(3) آمال ديلمي، " دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة —دراسة حالة مؤسسة سونلغاز—"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص59.

(4) عبد الدلم هشام، بن بيه إيمان، " تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية —دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة—"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2017-2018، ص35.

(5) آمال ديلمي، مرجع سبق ذكره، ص66.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية

للخدمة، التركيز على النتائج، تقبل واستيعاب التغيير، ولذلك فإن أساليب تنمية العاملين المستندة على الحاسب الآلي والتدريب عبر الشبكة العالمية هي التي تركز على التوجيهات الجديدة لتنمية وتحسين الأداء الوظيفي⁽¹⁾.

ويمكن تلخيص هذه الأساليب في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: أساليب تنمية العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية

الأساليب	الوظيفة
التعليم تقييم الأداء تحديد الاحتياجات التدريبية إدارة المسار المهني	التطوير
الاستقطاب والاختيار التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية	التزويد
توفير الانترنت وضع مراكز الخدمات المشتركة تطوير فرق العمل	تحسين العلاقات بين الموظفين
مراجعة البيانات المالية والمكافآت نظام حوافز فعال الخدمات الذاتية للموظفين	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته
وضع شبكة الانترنت	توفير المعلومات

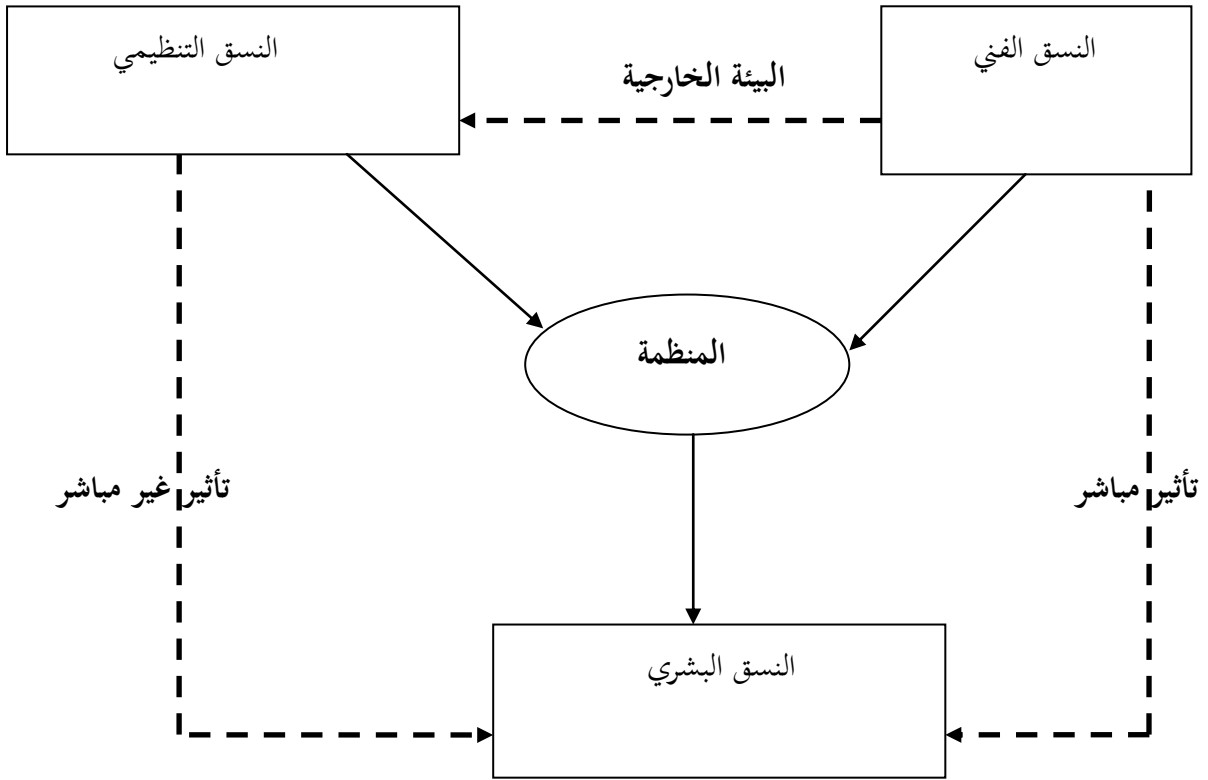
المصدر: آمال ديلمي، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة—دراسة حالة مؤسسة سونلغاز—، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص64.

(1) لوناسي خديجة، قرازم إيمان، مرجع سبق ذكره، ص36.

المطلب الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقة وواسعة في بيئة الإدارة وأساليبها وتطبيقاتها التي تقود إلى تغيير كبير في أساليب التعامل وتقديم الخدمات وتحقيق المهام للمنظمات، وسيغير كثيرا من المفاهيم التقليدية في الإدارة بما سيسمح بتجاوز البعد الزمني والمكاني في إنجاز المعاملات داخل التنظيمات ليشكل جزءاً مهماً من نظام الإدارة الإلكترونية الذي يهدف للارتقاء بالخدمات التي يقدمها العاملين في الإدارة وبالتالي تعتبر من أهم المؤشرات المساهمة في تسيير العاملين، انطلاقاً من الدور الفعال للعنصر البشري في نجاح المنظومة الإدارية وتحويل السلوكيات التنظيمية إلى أداء متكامل⁽¹⁾، ويظهر ذلك من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم 3: تأثير الإدارة الإلكترونية على العاملين



المصدر: لوناسي جديجة، قرازم إيمان، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة البويرة-"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2018-2019، ص36.

(1) مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص233.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أنّ للإدارة الإلكترونية نمطان من التأثير على العاملين في المنظمة، أولاً من خلال التأثير المباشر الذي يحدث نتيجة احتكاك الأفراد العاملين مباشرة بتقنياتها من أجهزة حاسوب ولواحقها، شبكات اتصال مختلفة، أما الثاني فهو التأثير غير المباشر الذي يكون من خلال تأثير الإدارة الإلكترونية على بيئة المنظمة وما تتضمنه من هياكل إدارية، ثقافة المنظمة بما تحويه من قوانين وقيم، فكل هذه العوامل تؤثر في العنصر البشري، ومن خلال هذا التأثير تترتب آثار إيجابية وسلبية على العامل داخل المؤسسة⁽¹⁾، والمخطط التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 12: الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الإلكترونية على العاملين

الآثار السلبية	الآثار الإيجابية	
<p>شعور العامل بالإحباط والانتكاس النفسي نتيجة الفشل في التعامل مع الوسائل التكنولوجية.</p> <p>شعور العامل بنوع من التقاعس عن العمل نتيجة الاعتماد على الوسائل التكنولوجية.</p> <p>خقدان العامل للأمن النفسي نتيجة عدم التكيف مع المتغيرات التكنولوجية.</p>	<p>الشعور براحة نفسية للعامل، نتيجة سرعة أداء العمل.</p> <p>التخلص من مشاعر القلق والتوتر للعامل نتيجة الشعور بالدعم التكنولوجي.</p> <p>نقص الضغط النفسي للعامل الذي يسببه تراكم العمل.</p>	<p>على المستوى النفسي</p>
<p>البطالة نتيجة استبدال الأفراد العاملين بالتقنيات التكنولوجية الحديثة.</p> <p>اقتصار التحكم في التكنولوجيا على مجموعة قليلة من العمال.</p> <p>تصدع العلاقات الشخصية الاتصالات غير الرسمية بين العمال وتباعدها.</p>	<p>معرفة العمال ما يدور خارج نطاق بيئة العمل دون ترك المقر الوظيفي.</p> <p>سهولة انتقال الخبرات والمهارات والمعارف بين العاملين.</p> <p>تحقيق التفاعل اللازم بين الأفراد.</p>	<p>على المستوى الاجتماعي</p>
<p>نقص الاعتماد المالي الذي توفره المنظمة للعاملين لأجل شراء الموارد التكنولوجية الحديثة.</p>	<p>تحقيق نوع من الرضا الوظيفي لدى العامل.</p> <p>التوجه نحو التركيز على الكفاءات</p>	<p>على المستوى التنظيمي</p>

(1) مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، ص234.

<p>- احتمال تعرض البيانات للقرصنة وعدم تحقيق أمن المعلومات نتيجة نقص خبرة العمال للتقنيات الحديثة.</p> <p>- مواجهة العمال لصعوبة تحقيق الإدارة الإلكترونية في بعض المنظمات.</p>	<p>وأصحاب المعرفة.</p> <p>- تحقيق الالتزام الوظيفي للعامل نتيجة التقليل من ضغط العمل.</p> <p>- الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي للعامل.</p>	
---	--	--

المصدر: لونا سي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 39، 40.

استنادا إلى ما سبق يمكن القول بأنه أصبح من الضروري اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية بعد التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ولاسيما بعد ظهور الحاسوب الشخصي وظهور شبكات الانترنت، ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية تصبح أهم مداخل التغيير والتطوير في المنظمات بوصفها تمثل تحولا جذريا في عالم الإدارة، بحيث ينعكس هذا على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال النقاط التالية:⁽¹⁾

- زيادة حجم العمل حيث يكون العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، والخدمات تقدم للمستفيدين مباشرة دون اتصال بين الموظفين والإداريين، ومنه لا مجال لدفع الرشوة.
- تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل ويكون إنجاز المهام في أسرع وقت ممكن وهو ما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.
- يتيح مساحة للإبداع والابتكار على المدراء لوجود المرونة في العمل وانفتاح التنظيم على المحيط الخارجي قد يعرض التنظيم إلى مفاجآت وظروف تتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها.
- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصد الخلل واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مساره في الوقت المناسب وهذا ما يشعر الأفراد بالراحة في القيام بالعمل.
- تساعد الإدارة الإلكترونية على الابتعاد عن الإجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ، وهو ما يساعد على إنجاز المهام المطلوبة بيسر وسهولة، واختزال الأعمال الروتينية وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

(1) أحلام محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مقال منشور بمجلة جامعة بابل، كلية العلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد 24، العدد 04، 2016، ص 3402.

- الاعتماد على معلومات مرنة تساعد على عملية اتخاذ القرارات بسرعة ودقة، فعملية اتخاذ القرار في الإدارة الإلكترونية تقوم على المشاركة بعيد عن النمط التسلسلي مما يساعد على تطوير دافعية الأفراد لممارسة السلوك الإبداعي

-رفع روح المعنوية. حيث أثرت الإدارة الإلكترونية على الجانب المعنوي للعمال من خلال زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة ومن خلال ما توفره من فرص الإطلاع على المعلومات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات هذا ما يحسن من أدائهم.


-تساهم في تفويض الصلاحيات إلى المستويات التنفيذية، بعد أن كانت حكرا على المدير في ظل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة، ولا شك تفويض الصلاحيات من شخص واحد إلى أشخاص آخرين يقترب بوجود ضوابط معينة يأتي على رأسها أن يكون هؤلاء الأفراد على قدر جيد من ممارسة العمل وهذا ما يدفع للاهتمام بتنمية قدرات العاملين بالتنظيم ليكون أدائهم فاعلا ويتحملون المسؤولية تجاه ما إليهم من أعمال بموجب التفويض.

-تتيح فرص ظهور القيادة بنسب الذاتية التي تقوم على التفاعل بين القائد والزبون، لأن الإدارة الإلكترونية لا تعتمد على هرمية المعلومات السائدة في الإدارة التقليدية التي تضع المعلومات بيد الإدارة ولا يملك العاملين إلى القليل منها، فالإدارة الإلكترونية تتيح للزبون إبداء رأيه في كل مراحل العمل من التخطيط وحتى الرقابة، حيث المستفيد من الخدمة يستطيع إبداء رأيه حول الخدمات وإذا كانت تلبي احتياجاته أم لا.

-يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات بمعنى هناك قدرة على إحداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية بما يلاءم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لا بد أن يتم انتقائها بموضوعية ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز حتى يكون بإمكانها تحقيق أهداف المنظمة.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل، إلى الأداء الوظيفي وما يحتويه من خصائص، محددات، عناصر، العوامل المؤثرة فيه، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر عليه. حيث يعتبر مجموعة من المهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فالأداء الفعال يعود للجهود المبذولة ومدى قدرة ورغبة الفرد في تأدية مهامه بكل مسؤولية وإتقان، بالإضافة إلى التطرق لمختلف جوانبه الفكرية، كما تطرقنا لتقييم الأداء الوظيفي لأهميته البالغة، ومن خلاله يمكن التعرف على ما بذله الشخص من جهد لتطوير وتحسين أدائه، وفي الأخير تناولنا أهم طرق وأساليب تطوير وتحسين أداء العاملين لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا من خلال استخدامها لأساليب إلكترونية تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة.



الخاتمة

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات بين الإدارات بسرعة ودقة عالية في توجيه سياسات العمل للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية. فتبين لنا من خلال السرد النظري للإدارة الإلكترونية في أدبيات الفكر الإداري، أن فكرة تطبيقها يعتبر ميزة من مميزات تحسين الأداء وتطويره، حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسينها وتطوير كافة الوظائف الإدارية لتصبح وظائف إلكترونية.

كما تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات، المنتجات المقدمة، جودة أداء العاملين من خلال استخدام الأساليب والطرق التي تدعم عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى دورها الأساسي في تقليل التكاليف، توفير السرعة والجهد وسعيها إلى توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تسريع العمل الإداري عبر توفير بنية تحتية من عمال متخصصين ومؤهلين، إذ يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر الوحيد القادر على استيعاب الأفكار الجديدة من خلال نتائجهم كتقديم الخدمات وإنجاز الأعمال بطريقة إلكترونية مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

ومن خلال دراستنا هذه حاولنا أن نسلط الضوء على مدخلين إداريين بتغييرات نسبية والتي تعتبر من أحدث المناهج التي توصل إليها الفكر الإداري، فكانت الإدارة حلقة وصل بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

النتائج:

- أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في نظم العمل الإداري للمنظمات التقليدية وتحويلها إلى وظائف إدارية إلكترونية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، التوجيه الإلكتروني، الرقابة الإلكترونية).
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تبادل الخبرات بين العاملين والتواصل مع بعضهم البعض باختلاف إدارتهم وأقسامهم، لأنها تعمل على إلغاء التنظيم القائم على الهرمية.
- تساعد الإدارة الإلكترونية في التغلب على العديد من المشاكل التي تواجه العاملين من خلال تخفيض معدل زمن إنجاز مختلف أعمال المؤسسة وتقليل معدلات العيوب.
- يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين عن جودة وكفاءة أدائهم.
- الأداء الوظيفي هو الجزء الحي في المؤسسة لأنه مرتبط بالعنصر البشري.

الأداء الوظيفي هو الناتج النهائي الذي من خلاله تحاول المؤسسة تحقيق النجاح والتقدم وضمان البقاء والاستمرارية.

سأهت الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تكوين عناصر بشرية مؤهلة، إتاحة فرص كثيرة للإبداع والابتكار، تفويض الصلاحيات...

اقتراحات:

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج قمنا بوضع مجموعة من الاقتراحات المتمثلة في:

- على المؤسسة تدريب الموظفين وإكسابهم ثقة العمل الإداري الإلكتروني.
- على المؤسسة تبسيط إجراءات العمل وتغييرها بما يتماشى مع التكنولوجيا الحديثة.
- على المؤسسة توفير البرامج الناجعة لحماية بيانات وخصوصيات العمل الإداري الإلكتروني من المخاطر والتهديدات.
- على المؤسسة استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.

أفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون كبحوث مستقبلية للمزيد من البحث والتوسع فيها مستقبلا، وهي على سبيل المثال:

- أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجودة.
- تقييم مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في المنظمات المعاصرة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ الكتب

- حسين محمد الحسن، " الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)" ، دار الوراق، الأردن، 2011.
- حسين هلاي وآخرون، "الإدارة الإلكترونية"، دار السحاب، مصر، 2010.
- سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية"، دار اليازوري، الأردن، 2016.
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة 3، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- حادل حرحوش المفرجي وآخرون، "الإدارة الإلكترونية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- حادل حرحوش صالح، "الإدارة الإلكترونية —مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية—" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- عبد الرحمان توفيق، " الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية" ، الطبعة الثانية، دار الكتب العربية، مصر، 2007.
- علاء عبد الرزاق السلمي، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل، الأردن، 2006.
- علي السلمي، "إدارة الموارد البشري"، دار غريب للطباعة والنشر، 2000.
- حمر وصفى عقيلي، " إدارة الموارد البشرية المعاصرة —بعد استراتيجي—" ، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد السيد بشير محمد، " العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء لدى العاملين بالهيئات الرياضية"، دار العلم والإيمان، مصر، 2010.

—حمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.

—محمود عبد الفتاح رضوان، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، دار الكتب المصرية، مصر، 2012.

—سمهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، "الإدارة الإلكترونية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

—مصطفى كاقي، "الإدارة الإلكترونية... إدارة بلا أوراق"، دار رسلان، سوريا، 2011.

—نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية-"، الطبعة 2، دار صفاء للنشر

والتوزيع، الأردن، 2013.

ب - أطروحات الدكتوراه

—زواوي خالصة، "تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري -دراسة حالة

بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف-" ، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص

إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطسيف 1، 2016-2017.

—سمير عماري، " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة مجموعة

الجامعات الجزائرية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018.

—شيلي إهام، " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، -دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير

الموانئ البحرية الجزائرية-" ، رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2019-

2020.

حبان عبد القادر، " تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر -دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس بالجزائر-"، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015-2016.

محمد الوهاب محمد جبين، " تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009.

ج- رسائل الماجستير

بوبرطخ عبد الكريم، " دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الجارات الفلاحية-" ، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012.

ريم بنت عمر بن منصور الشريف، " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات-"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، تخصص الإدارة العامة-، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2013.

حز الدين هروم، " واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة-" ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007-2008.

غزالي حسن عودة الحلابية، " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن -دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى-" ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

محمد جمال أكرم عمار، " مدى إمكانية الإدارة في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي

ودورها في تحسين أداء العاملين" ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير،

تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2009.

سرح طاهر شكري حسن علي، " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة النظر المديرين أنفسهم" ، قدمت هذه

الطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا،

جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016.

سمير عبد الله عثمان الطائش، " علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي -دراسة

وصفية تحليلية-" ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج،

2016.

سموسى محمد أبو حطب، " فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين -حالة راسية على

جمعية أصدقاء المريض الخيرية-" ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير،

تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.

نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات

الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص

إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2010.

د- مذكرات الماجستير

- ـ أسماء عابد، خولة عزيزي، إتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية -دراسة ميدانية بمجلس قضاء أم البواقي- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2015-2016.
- ـآمال ديلمى، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة مكتملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014-2015.
- ـآمال صراوي، تكوين الإطارات ودوره في تحسين أداء العاملين، - دراسة ميدانية، المؤسسة الاقتصادية اسمنت تبسة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، 2015-2016.
- ـإيمان زريق، أمنة بهلول، " الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية -دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2017-2018.
- ـبرمان نور الدين، مرزق محمد الأمين، " دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2016-2017.
- ـبلغوثي محمد، الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية -دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة بغيليزان-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، 2018-2019.

- ـبن سالم حدة، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية الجزائرية نموذجا" ، مذكرة نهاية
الدراسة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2017-
2018.
- ـبكرطوطه مروة وآخرون، " واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة القرض الشعبي
الجزائرية cpa قالمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع،
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة، 2012-2013.
- ـتارقي يونس، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية —دراسة حالة بالمؤسسة
العمومية بلدية أولاد عيسى بأدرار" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.
- ـجبهة حمزة، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي —دراسة حالة على الولاية المنتدبة أولاد
جلال—"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018-2019.
- ـحمشريف كريمة، " الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة —دراسة ميدانية بجامعة
مستغانم—"، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، 2018-
2019.
- ـحواش خليفة، " الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر" ، مذكرة ضمن
متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2016-
2017.

- سحري فؤاد، " الإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية بالجزائر - دراسة حالة المقاطعة الإدارية أولاد جلال- " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عاشور زيان الجلفة، 2016-2017.
- راضية معيزي، وليد قمريش، " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية -دراسة حالة بجامعة 08 ماي 1945 قالمة- " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2013-2014.
- رحماني عبد الجليل، معزوزة سميرة، " فعالية الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة -دراسة تحليلية ميدانية لمؤسسة بنك الجزائر الخارجي وكالة خميس مليانة-" ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص وسائل الإعلام والتنمية المستدامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خميس مليانة، 2014-2015.
- ساسى مريم، " الإدارة الإلكترونية -دراسة مقارنة-" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البويرة، 2015-2016.
- سعي حنان، " دور الإدارة الإلكترونية في التقليل من الفساد الإداري -دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بأم البواقي" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015-2016.
- عبد الحميد بن شريف هواري، " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر -دراسة حالة مصلحة الوثائق البيومترية لبلدية الطواهرية بمستغانم" ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2017-2018.

عبد الدايم هشام، بن بيه إيمان، " تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية -دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة-" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2017-2018.

عبدلي إسماعيل، سحري يوسف، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية -دراسة حالة بلدية مليانة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، 2018-2019.

حيسات راضية، حمزة أمينة، " واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الخدمائية-دراسة حالة ميدانية ببلدية سيدي لخضر مستغانم- "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، 2018-2019.

فرحي إبتسام، " التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع وتنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2016-2017.

قدور بن شريف رمضان، "أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين -حالة موظفي قطاع التربية الوطنية-"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015-2016.

لخزاري شريهان، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016-2017.

- ـلوناسي خديجة، قرزام إيمان، " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة البويرة–"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2018-2019.
- ـمسالتي هيفاء، " دور الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة اقتصادية –دراسة حالة مؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر–"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2018-2019.
- ـمفلاح صليحة، " القرار الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية" ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2018-2019.
- ـمنوار بسمة، مرزوق وهيبة، " تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية –دراسة حالة بلدية امشدالة–"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2017-2018.
- ـموساوي حليلة، " دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر –دراسة حالة بلدية تاشنتة زواقعة–" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص رسم السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، جوان 2015.
- ـيعقوب ليلي، " كفاءة مستشاري التوجيه في استخدام الإدارة الإلكترونية للتقليل من صعوبات الاتصال –دراسة ميدانية لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني في ولاية مستغانم–" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس التوجيه، الإرشاد والتقويم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مستغانم، 2017-2018.

- ـأحلام محمد شواي، " الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه" ، مقال منشور بمجلة جامعة بابل، كلية العلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد 24، العدد 04، 2016.
- ـأم الخير السوفي، " الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة-"، مجلة الباحث، العدد 33، مارس 2018.
- ـحامد حميد الحدراوي وآخرون، " الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي" ، مقال منشور بمجلة جامعة جيهان، جامعة المستنصرية، إصدار خاص، العدد 2 الجزء B، أيلول 2018.
- ـرانية هدار، " دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري" ، مقال منشور بالمجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة، العدد التاسع، جويلية 2016.
- ـحلي غربي، " نحو إدارة عمومية إلكترونية للحد من الفساد الإداري في الجزائر" ، مقال منشور في مجلة الباحث الاجتماعي، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة2، العدد 12 ربيع 2016.
- ـحيدوني كافية، بن حجوبة حميد، " الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها" ، مقال منشور بمجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، العدد 02، ديسمبر 2017.
- ـمحمد سمايلي وآخرون، " الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر" ، مقال منشور بمجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة سطيف، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2019.
- ـناصر عويد عطية العقابي، "تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية -بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة-" ، مقال منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثالث عشر، العدد 45، 2018.
- و -المؤتمرات:

—حسين بن محمد الحسن، " الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق "، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة الرياض، السعودية، من 01-04 نوفمبر 2009.

—محمد فلاق، رضوان أنساعد، " الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلبات تطبيقها)" ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة.

ز- المواقع الإلكترونية:

—حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية" ، مديرية النشر، الجزائر، 2004، ص 123،

<https://ebook.univeyes.com/42912/pdf>، 19-08-2020