

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم إجتماع والديمغرافيا

تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

## الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

عبد الكريم زرمان

إعداد الطالبتين :

\*بعبيرة خديجة

\*مختاري زخروفة

السنة الجامعية : 2020/2021

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ ﴿٧٦﴾

یوسف

## الإهداء 1

أهدي ثمرات حصادي العلمي المتواضع هذا إلى :

إلى بحر وجودي

إلى معنى الحب والحنان والتفاني

إلى من كان دعائها سر نجاتي

إلى من أستمد منها قوتي

إلى والداي العزيزان اللذان غرسا في نفسي مخافة الله وتقواه في السر والعلن . أمد الله في عمرهما على طاعته .

إلى من بهم أكون أخواتي وأخواتي حفظهم الله لي .

إلى صديقات الغاليات اللواتي تقاسمت معهن مشواري الدراسي .

إلى زميلتي العزيزة والأخت مختاري زخرفة التي شاركت معها هذا العمل

إلى كل من ساهم في هذا العمل سائلة المولى العلي التقدير أن ينفع به الجميع

بعيرة خديجة

## الإهداء 2

بسم الله الرحمن الرحيم . أشكر الله العالي القدير الذي أنعم علي بنعمه العقل والدين .  
بسم من سم نفسه الوهاب فوهبني الصحة والمقدرة لأصل إلى ما أنا عليه كل الحمد  
والشكر لله سبحانه وتعالى .

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها إلى من لا يمكن لأرقام أن تحسي فضائلها ،  
أهدي ثمرة جهدي إلى من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات ، إلى  
أغلى إنسان في هذا الوجود " أمي الحبيبة خديجة "

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه إلى  
المصباح الذي لا يبخل إمدادي بالنور إلى الذي علمني بسلوكه خصالا أعتز بها في  
حياتي والى من أحمل أسمك بكل فخر إلى سندي وقوتي ، أغلى الناس أبي الغالي  
النعيمي ربي يشافيه

إلى من تدوقت معهم أجمل اللحظات أخوتي ، أحمد ، رابح الخירاني

والى كل الكتاكيت : محمد طارق ، نصر الدين ، أيوب ، خديجة ، نعيمي ، عبد  
القادر ، بلقاسم ، فطيمة ، رابح ، أريج ، مصطفى ، جمال .

إلى أخواتي : حليلة زكية ، زهرة ، مسعودة ، ميرة ، عائشة ، العطرة ، أمباركة ،  
الخونية ، خيرة ، بركاهم ، خيرة بنت عمي

إلى كل أسرتي وأقربائي من قريب وبعيد ، ومن زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا  
المساعدات والأفكار ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر وأخص  
منهم عائلة عز الدين ، وبالخصوص خالي " أخي " الحاج مصطفى رعاه الله  
وحفظه والى أعمامي وخالاتي وكل عائلة مختاري

إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل إلى صديقتي بعيرة خديجة .

إلى صديقتي : رشيدة مختاري ، زهار هدى أم الخير

أهدي هذا البحث المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح .

**مختاري زخرفة**

## شكر وتقدير

قال الله تعالى (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه)

وقال الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل)

نشكر أولاً المولى عز وجل الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى ،وعلى نعمه الكثيرة التي رزقنا إياها . فالحمد لله والشكر لله على كل حال .

كما نتوجه بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ "عبد الكريم زرمان " على الإشراف على الدراسة وما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات لإتمام هذه الرسالة .

كما نتقدم بخالص الشكر إلى أساتذة والموظفين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

وأخيراً نتقدم بالشكر و الاحترام لمن قدم لنا المساعدة وساهم في إنجاز هذا البحث المتواضع .

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، ومدى أهمية هذا البحث بكونه موضوع جديد ، ومن الأهداف الأساسية للدراسة أيضا معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية وإزالة الغموض والتعرف على مفهوماها.

تم التوصل إلى النتائج التالية :

1/ أن علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة تتمثل في استعراض كافة الأنشطة والمخرجات بما يمكن العاملين من الرجوع الى أي محتوى معلوماتي في أي وقت مضى.

2/ أن إدارة المرسلات الإلكترونية تؤثر بسرعة وسهولة على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة ، فهي تؤثر فعلا بشكل سريع .

3/ فعلا إدارة التخطيط ترفع من فعالية تحسين الأداء الوظيفي .

\*تم التوصل إلى النتيجة النهائية أن الإدارة الإلكترونية لها علاقة بتحسين الأداء الوظيفي .

Supervision of prof :

Prepared by:

Zermane abedelkrim

-Mokhtari Zakhroufa

### **STUDY SUMMARY**

–Beaira khadidja

This study aims to acknowledge the impact of electronic management in improving job performance, and the importance of this research as a new topic. Also, one of the main objectives of the study is to know the extent of citizens' awareness of the existence and application of electronic management, removing ambiguity and identifying its concept.

The following results were obtained:

1\_ The relationship of knowledge management with improving job performance in the organization is to review all activities and outputs in order to enable employees to refer to any informational content at any time .

2\_ The management of electronic transmissions affects quickly and easily the improvement of reference to any informational content at any time .

3\_ the management of electronic transmissions affects quickly and easily improvement of job performance in the organization ,as it really

4\_ The planning department actually raises the effectiveness of improving job performance . It is concluded that electronic management is related with improved job performance .



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ث	شكر وتقدير
ج	ملخص البحث باللغة العربية
ح	ملخص البحث باللغة الفرنسية
خ	فهرس المحتويات
1	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار العام لدراسة	
5	i. 1/ إشكالية الدراسة
6	ii. 2/ تساؤلات وفرضيات الدراسة
6	ii. 1-2 / تساؤلات الدراسة
7	ii. 2-2 / فرضيات الدراسة
7	iii. 3 / أسباب اختيار الموضوع
7	iv. 4 / أهمية الدراسة
8	v. 5 / أهداف الدراسة
8	vi. 6 / تحديد المفاهيم
11	vii 7 / الدراسات السابقة
11	vii 1-7 / الدراسات الجزائرية المحلية
15	vii 2-7 / الدراسات العربية
18	viii 8 / التعقيب على الدراسات السابقة

<b>الفصل الثاني : ماهية الإدارة الإلكترونية</b>	
21	تمهيد
22	i. /1 مفهوم الإدارة الإلكترونية
24	ii. /2 التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
26	iii. /3 خصائص الإدارة الإلكترونية
27	iv. /4 أهداف الإدارة الإلكترونية
28	v. /5 مبادئ الإدارة الإلكترونية
29	vi. /6 عناصر الإدارة الإلكترونية
32	vii. /7 وظائف الإدارة الإلكترونية
39	viii. /8 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
45	ix. /9 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
50	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : مدخل إلى الأداء الوظيفي</b>	
52	تمهيد
53	i. /1 مفهوم الأداء الوظيفي
55	ii. /2 أبعاد الأداء الوظيفي
57	iii. /3 معايير الأداء الوظيفي
66	iv. /4 محددات الأداء الوظيفي
68	v. /5 عناصر الأداء الوظيفي
69	vi. /6 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
71	vii. /7 تقييم الأداء الوظيفي
80	viii. /8 إجراءات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي
83	خلاصة الفصل
84	خاتمة
86	قائمة المراجع

# مقدمة عامة

## مقدمة:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر وتعد الوسيلة الأكثر تطورا ، فهي تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد ، يعتمد على خدمات معلوماتية إلكترونية ذات صلة مباشرة بخدمات الاتصال والإنتاج والتعليم .

فنتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تقدم أدوات من شأنها تسريع التنمية وإعادة هيكلتها عبر تأمين نفاذ أكثر تناسقا إلى المعلومات فكثيرا من الناس أصبحوا يحملون على مزيد من المعلومات كلما وأينما احتاجوا إليها . وتعتبر تطور البشرية ورقيا وتوسع إمكانياتها وطاقتها ولقد انعكست مختلف الإنتاجان التقنية العالية السريعة على المجتمع العالمي ككل ، كعامل أساسي في حركة البشر خلال القرن الحالي وقد أصبح الإنسان يعيش على أوتار حركة هذا التقدم وتقنياته المتواترة ، وهذا أسهم في بروز مصطلح الإدارة الإلكترونية التي تمثل أحد أهم الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري

فالإدارة الإلكترونية تعتبر أحد سمات تطبيقات الأعمال الإلكترونية خاصة بعد انتشار الانترنت واستخدامها في تغيير وتطوير أسس إدارة الأعمال ، وباعتبار أن الأداء الوظيفي هو الذي يحقق التميز من تطبيقاتها ، وذلك من خلال الميزة التي تضيفها عليه من ناحية توفير الوقت والجهد والتكلفة .

إذ أطلقت العديد من الدول مبادرات تطبيق الإدارة الإلكترونية مما ساعدها على الانطلاق والخروج من نطاقها الجغرافي وإمكانياتها البشرية المحدودة والوصول بخدماتها للمواطنين و المستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن والأرياف في وقت قياسي وعلى مدار الساعة مما يترتب عليه فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني الذي

ينعكس بدوره بشكل رئيسي وإيجابي على تسهيل أعمال ومصالح المواطنين من خلال هذا قمنا بتقسيم دراستنا النظرية إلى ثلاث فصول هي :

**الفصل الأول:** خاص بالإطار العام للدراسة ومن خلاله تطرقنا إلى إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية التي من خلالها تم صياغة الفرضيات ، كما ذكرنا أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة ، والأهداف التي تسعى لها هذه الدراسة ، كذلك تم تحديد المفاهيم وذكرنا أهم نتائج الدراسات السابقة التي تتناول إحدى متغيري هذا الموضوع ومقارنتها بالنتائج الخاصة بالبحث ، وكذا التعقيب على الدراسات السابقة من خلال توضيح أوجه الاختلاف والتشابه .

**الفصل الثاني :** خاص بالإدارة الإلكترونية وشمل : ماهية الإدارة الإلكترونية (مفهوم الإدارة الإلكترونية ، تطور تاريخها ، خصائصها ، أهدافها ، مبادئها ، عناصرها ، وظائفها ، متطلبات تطبيقها ، معوقاتنا ) .

**الفصل الثالث :** خاص بالأداء الوظيفي وتضمن : مدخل إلى الأداء الوظيفي ( مفهوم الأداء الوظيفي ، و أبعاده ، معايير ، أنواعه ومحدداته، عناصره ، والعوامل المؤثرة فيه ، طرق تقييمه ، وأخيرا إجراءات تحسينه وتطويره ) .

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

إشكالية الدراسة

تساؤلات وفرضيات الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تحديد المفاهيم

الدراسات السابقة

تعقيب على الدراسات السابقة

## 1/ إشكالية الدراسة :

مع ظهور تكنولوجيا الاتصالات وشبكات الانترنت ، شهدت منظمات الأعمال تغيرات عديدة في شتى المجالات ، وذلك في ظل المنافسات الداخلية والخارجية التي تواجه صعوبات وتحديات متسارعة . ومن المجالات التي تواجه تحدي كبير وتغير سريع المجال الإداري ، فقد غزت التكنولوجيا مختلف جوانبه في جميع المؤسسات . فالإدارة بشكلها العام تمتاز بدورها في نجاح عمل المنظمات سواء كانت تعمل في مجال الصناعة أو الخدمات أو غيرها ، كما يتوقف نجاح المنظمات على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة من تحديد الأهداف إلى التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه إلى الرقابة وتقييم الأداء فنظرا للتحديات والتحولات الكثيرة التي تمتاز بها الأعمال ، أصبح الاعتماد على تقنيات الحديثة وعلى شبكة الانترنت ضرورة حتمية تسعى الدول لتحقيقها من خلال التحول من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى أساليب الإلكترونيات تقوم على استخدام الانترنت لإرساء مجتمع يعتمد على التقنيات الجديدة ويواكب التطورات العالية .

فالإدارة الإلكترونية تعد من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة نظرا لأهميتها الكبيرة ، فهي تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية سهلة وسريعة ، كما تقوم بفتح قنوات جديدة لاتصال بين القائمين على إدارتها وبين المواطنين ، مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والمشكلات أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية ، وأيضا تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الأعمال المبذولة لكل موظف في المؤسسة الواحدة ، وتتيح

الفرص أمام الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة ،  
ولها أهمية أيضا في زيادة كفاءة المنظمة في استقلال مواردها المختلفة .

فالأداء الوظيفي له أهمية فهو يعبر عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق  
الأهداف المرغوبة للمنظمة ،وهو يمثل مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره  
النتاج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة  
والدولة ، فإن كان الناتج مرتفعا فهو يدل على نجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها .

تبقى الإدارة الإلكترونية مطلبا ملح داخل المنظمات باعتبارها تنعكس إيجابيا على  
مستوى الأداء الوظيفي بالسرعة والدقة والجودة في العمل ، ودور الدول والمنظمات  
هو تطبيق هذه التقنيات الحديثة في إدارتها ومن هنا تظهر أهمية دراسة الإدارة  
الإلكترونية وما تحويه من متغيرات متمثلة في ( الحواسيب والانترنت والبريد  
الإلكتروني ... ) ومدى تأثير الأداء الوظيفي لهذه المتغيرات .

ومن هذا المنطلق يمكن أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

-فيما تتمثل علاقة الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي ؟

## 2/تساؤلات و فرضيات الدراسة

### 2-1/تساؤلات الدراسة :

أ/ في ماذا تتمثل علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة ؟

ب/ ما مدى تأثير إدارة المراسلات الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في  
المؤسسة ؟

ج/ هل إدارة التخطيط ترفع من فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة ؟



## 2-2/ فرضيات الدراسة

### أ/ الفرضية الرئيسية

تؤثر الإدارة الإلكترونية تأثيرا ايجابيا وفعالا على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة .

### ب/الفرضيات الفرعية :

1/ تتمثل علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة في استعراض كافة الأنشطة والمخرجات بما يمكن العاملين من الرجوع إلى أي محتوى معلوماتي في أي وقت مضى .

2/ إدارة المراسلات الإلكترونية تؤثر بسرعة وسهولة على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة .

3/ إدارة التخطيط ترفع من فعالية تحسين الأداء الوظيفي .

### 3/أسباب اختيار الموضوع

1- رغبتنا في تناول هذا الموضوع لأنه من المواضيع الجديدة .

2- ارتباط الوثيق بين متغيري الدراسة ومجال تخصصنا علم اجتماع تنظيم وعمل .

3- التعرف أكثر على الموضوع لأهميته في الوقت المعاصر .

### 4/ أهمية الدراسة

1- زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية في المؤسسات الاجتماعية المختلفة .

2- إثراء الدراسات السابقة في المجال الإدارة الإلكترونية بدراسة العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي.

3- إبراز تأثير الدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمرفق العام وعلى أداء موظفيه

4- إثراء المجال المعرفي والعلمي من خلال النتائج المتوصل اليها من هذه الدراسة

#### 5/أهداف الدراسة :

- 1- إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية .
- 2- معرفة مدى وعي المواطنين عن وجود وتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- 3- نيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل .

#### 6/تحديد المفاهيم :

تعبر المفاهيم العلمية ضرورية منطقية في أي بحث أو دراسة فهي مفاتيح أساسية كل دراسة.

وسوف نتطرق إلى هذه المفاهيم قبل الدخول في صلب الموضوع

وتحديد تعاريف إجرائية واصطلاحية مثل (الإدارة ، الإدارة الإلكترونية ، إدارة المعرفة)

وفي الفصول نقدم تعارف مفصلة لهم .

#### 1 / الإدارة :

- هي عملية تخطيط وتنظيم وضع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة ، واستخدام لكل الموارد التنظيمية ، البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>

## 2/ الإدارة الإلكترونية :

هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد إلكترونياً وبدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>

\*أما إجرائياً فهي :

هي استعمال الوثائق الإلكترونية في مكان الوثائق الورقية واستخدام وسائل التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلدية لتسهيل عملية المعاملات .

## 3/ إدارة المعرفة :

هي إدارة الموارد المعلوماتية وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة كمصدر مستمر ومتدفق للمعلومات التي تساعد المستويات الإدارية المختلفة على اتخاذ القرارات في مواجهة أي موقف أو مشكلة لتقليل أو تحديد ظروف عدم التأكد والغموض<sup>3</sup>

## 4/ التخطيط :

هو عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع طريقة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانيات

---

<sup>1</sup> عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة ، ماجستير إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، 2001، ص 17.

<sup>2</sup> النمر سعود بن محمد وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، ط 7. مكتبة الشقري ، 2013 ص 596.

<sup>3</sup> النمر سعود بن محمد وآخرون ، نفس المرجع ، ص 526.

الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة<sup>1</sup>

**5/ البريد الإلكتروني :** من الناحية الاصطلاحية يقصد به :

نقل الرسائل والملفات في نظام أو بين الحواسيب ، وفي الغالب ما يتم هذا باستخدام مخزن وطريقة نقل معينة أو طريقة إرسال النصوص إلكترونياً من حاسوب مركزي أو نهاية طرفية إلى نهاية أخرى .

\***أما إجرائياً فهو :** رسالة إلكترونياً لتبادل المعلومات والخبرات مع أشخاص موجدين في نفس الشبكة . وترسل عن طريق شبكة الاتصالات و الانترنت بواسطة جهاز الحاسب أو الهاتف .

**6/ الأداء الوظيفي :** من الناحية المصطلحية يقصد به :

القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفئ والمدرّب<sup>2</sup>

**7/ الموظف :** وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل .

**8/ الوظيفة :** وما يتصف به من متطلبات وتحديات ، وما تقدمه من فرص عمل

ممتعة<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> النمر سعود بن أحمد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

<sup>2</sup> حنين نعمان علي الشريف ، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة ، قسم إدارة الأعمال ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، ص 29 .

<sup>3</sup> حنين نعمان علي الشريف ، نفس المرجع ، ص 31 .

## 7/الدراسات السابقة :

### 7-1 الدراسات الجزائرية

#### 7-1-1 الدراسة الأولى :

دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي حول " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي " ، دراسة علمية منشورة في مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 09، السنة 2011.

- تمثلت الفرضية الرئيسية في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري . وتليها الفرضيات الفرعية التالية :

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة وتطوير العمل الإداري .

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وتطوير العمل الإداري

3/توجه علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري .

4/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناعات المعرفة وتطوير العمل الإداري .

هدفت هذه الدراسة إلى :

\*توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بها من مفاهيم نظرية .

\*تحديد أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية .

\*توضيح أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات .

\*تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة التعليم العالي .

\*استخدام الباحثين في دراستها المنهج الوصفي ، وتم استعمال تقنية الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأداة بحثية في جميع البيانات .

\*وطبقت الدراسة على عدد أفراد مجتمع البحث من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم 142 عامل وتم أخذ عينة عشوائية طبقية حجمها 50 عامل .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

\*الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر ( الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات ) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها .

\*استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات وحواجز الزمان و المكان

\*أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف .<sup>1</sup>

## 7-1-2 الدراسة الثانية :

" دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة الجرات الفلاحية . ( بوبرطخ عبد الكريم ) هي مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في علوم التسيير ، شعبة تسيير الموارد البشرية . جامعة منثوري قسنطينة . السنة الجامعية 2011-2012

- تمحورت الدراسة على التساؤلات التالية :

1/ هل يتسم نظام التقييم المطبق في المؤسسة بالموضوعية والدقة وهل يحقق أهداف المؤسسة والعمال على حد سواء ؟

2/ ما مدى علاقة نتائج تقييم أداء العاملين باتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية ؟

\*كانت الفروض الموضوعية للقيام بدراسة ميدانية كالآتي :

1/ يساهم تطبيق نظام تقييم أداء العاملين في المنطقة من تحقيق فعالية أكبر لأدائها.

2/ وجود علاقة بين نتائج نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة وقراراتها الإدارية .

\*أهم أهداف هذه الدراسة :

- التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه .

- فهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية .

- كيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين .

\*استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لوصف لظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة ومن أجل تحليل وتفسير العلاقة الموجودة بين نظام تقييم الأداء وفعاليتها في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة .

واستخدمت أداة الاستمارة في جمع البيانات والمقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات وطبقت الدراسة على مجتمع مكون من 876 عامل موزعين على مراكز المنفعة للمؤسسة ، أما عينة الدراسة تم اختيارها على عينة عشوائية تقدر ب 175 وهي تمثل 20% من إجمالي مجتمع الدراسة .

\*تم الخروج بمجموعة من النتائج التالية :

1/ إن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة كان في بداية تطبيقه تابع عن مرسوم قانوني وليس تابع عن احتياجات المؤسسة لتطوير والحفاظ على مكانتها في إطار إعادة الهيكلة والصناعات الناشئة ولكن بعد مرور الوقت وتمتع المؤسسة باستقلالية في التسيير ظهرت الحاجة لتطبيق لماله من دور في تفعيل وتحقيق أهداف المؤسسة .

2/ إعداد التقييم يكون من طرف المدير العام ذلك باشتراك رؤساء مراكز المنفعة ثم يتم التنقيط من طرف إدارة الموارد البشرية .

3/ الهدف من التقييم يحدد بعد القيام بالتقييم وفي الغالب يكون الهدف من أجل صرف الحوافز والمكافآت .



4/ يرى العاملون أن نظام تقييم الأداء له أهمية ،ذلك لتحسين إنتاجيتهم وما ينتج عنه من تغذية عكسية من أجل الاستمرار وتحقيق النمو لإنتاجية العامل مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من أجل تحقيق إستراتيجيتها .

5/ يزيد من هذه الأهمية أن التقييم عرض النتائج يكون بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين والمستخدمين حيث يخبرهم بنواحي الضعف والخطأ لتفاديها في المستقبل

6/ يعاب على نظام تقييم الأداء في المؤسسة بأنه يتصف بالاموضوعية ذلك أن التقييم يتم من طرف الرئيس المباشر ومما يغلب على التقييم الفردي للمستخدمين تحيز شخصي للمقيم و أيضا للانطباع المسبق للمقيم اتجاه مستخدمه .<sup>1</sup>

## 7-2 الدراسة العربية :

دراسة أحمد سالم سالم حول " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجيل الغربي " كلية العلوم بالزنتان ، ليبيا قسم إدارة التربية الإسلامية جامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج 2021.

\*ركزت الدراسة على الإجابة عن التساؤلات التالية :

1/ ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم بالزنتان ؟

2/ ما المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم بالزنتان ؟

3/ ما اثر معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية على كلية العلوم بالزنتان؟

1

<https://www.asjp.cerist.dz> تاريخ الدخول: 05.9:45/04/2021 تاريخ الخروج نفس اليوم

17:50: تاريخ الخروج: 11.16:20/04/2021 تاريخ الدخول: http://theses.univ.malang.ac 10:30.

4/ ما الخطوات للتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم بالزنتان ؟

\*هدفت هذه الدراسة إلى:

1/ كيفية عمل الإدارة الإلكترونية وما هي سماتها وخصائصها .

2/ رصد واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعات الليبية .

3/ التعرف على المعوقات التنظيمية والمالية والبشرية والتقنية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الليبية .

4/ تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في الحد أو التغلب على هذه العقبات في ضوء هذه الدراسة .

\*استخدم الباحث المنهج الكيفي (الوصفي) . ويقصد بالمنهج الكيفي هو منهج الذي لا يحتاج إلى تصميم فروض البحث ولا يستعمل الباحث الرقم في التفسير عن النتائج .

\*وإستخدامه لوصف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الجبل الغربي والذي يعبر أكثر وأنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة . وذلك لكي يتم التعرف على الأسس النظرية لإدارة الإلكترونية والتعريف بواقع المحاولات التي قامت لتطبيقها في الجامعات الليبية والدور المهم في تحسين الأداء داخل الجامعة .

\*وإستخدم في جمع البيانات أداة المقابلة عبر خدمات التواصل الاجتماعي مع عميد جامعة الزنتان بالجيل الغربي والمصدر الثانوي لجمع البيانات عن طريق جمع الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من كتب وتقارير ورسائل علمية .

\*وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1/ هناك البعض من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كالتتظمية والتقنية والبشرية والمادية .
- 2/ قلة توفر الأجهزة المناسبة والتي تساعد على توظيف قواعد البيانات المتوفرة لديهم .
- 3/ ضعف البنية التحتية التي تساهم في تطوير الإدارة الإلكترونية في الجامعة بالإضافة إلى ضعف خدمة الاتصالات داخل الجامعة .
- 4/ ضعف النظام الأمني اللازم لحماية قاعدة البيانات الخاصة بمعاملات الجامعة .
- 5/ ضعف مهارات اللغة الانجليزي لدى بعض الموظفين وضعف ثقافة التعبير والتطوير و أيضا قلة المعرفة في مجال الإدارة الإلكترونية .
- 6/ ضعف الإمكانيات المادية والتمويل لهذه المشاريع .
- 7/ ضعف الكفاءة في استخدام برامج الحاسوب وخاصة برامج (EXCEL و Access) وغيرها من البرامج من قبل العديد من الموظفين وعلى كافة المستويات
- 8/ قصور في توفير متطلبات تطبيق الغدارة الإلكترونية وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

9/ قلة الكوادر المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات للعمل داخل الجامعة وخاصة في النظام الإداري وعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب واختياره لقدراته ومؤهلاته العلمية.<sup>1</sup>

## 8/التعقيب على الدراسات السابقة :

تم التطرق في هذا البحث الى ثلاث دراسات سابقة تضمن كل منها متغير من متغيرات دراستنا ، منهم دراستين محليتين لـ "موسى عبد الناصر ومحمد قرشي " و "بوبرملخ عبد الكريم " ودراسة عربية لـ " أحمد سالم سالم " .

تناولت هذه الدراسات المتغيرات التالية ( مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري وتمس العاملين الإداريين . دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية . معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ) .

شملت هذه الدراسات المجال الزمني حسب الترتيب التسلسلي الدراستين المحليتين في 2011 والدراسة العربية في 2021 ، وفي حين مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة من حيث الاختلاف والتشابه نجد :

\*الاختلاف في النتائج كون هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة ومتشابهها في فئة من المجتمع ( الموظفين ، العاملين ) .

– تنوع في الأساليب المنهجية فقد تم الاعتماد على :

1/ المنهج الوصفي ، المنهج الوصفي التحليلي ، المنهج الكيفي الوصفي

<sup>1</sup> <http://theses.univ.malang.ac> تاريخ الدخول : 11.16:20/04/2021 تاريخ الخروج: 17:50 نفس اليوم .  
<http://archives.univ.biskra.dz> تاريخ الدخول: 23.13:19/04/2021 تاريخ الخروج :نفس اليوم . 14:50 (

2/ الأداة : تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستبيان والاستمارة في جميع الدراسات ، والوثائق وسجلات وكتب وتقارير

3/المجتمع :دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي ( عينة الدراسة موظفين إداريين في الجامعة ) ودراسة بوبرملخ عبد الكريم (عاملين في مؤسسة اقتصادية )، ودراسة أحمد سالم سالم ( موظفين إداريين في جامعة ).

4/العينة :تم الاعتماد على عينة العشوائية في جميع الدراسات

5/المعالجة الإحصائية : تم الاعتماد على التكرارات ، المتوسط الحسابي ، معامل برسون ، النسب المئوية بالاعتماد على نظام SPSS

\*في هذه الدراسات تم تقسيم البحث إلى جانبين جانب نظري وجانب ميداني بينما في دراستنا قمنا بتقسيمه إلى جانب نظري فقط وهذا بسبب جائحة كورونا .

\*من خلال اطلعنا على الدراسات السابقة لاحظنا أنه :

- تشابه في أحد المتغيرات .

- الاختلاف في أهداف دراستنا وأهداف الدراسات السابقة .

- الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة الجانب النظري .

- الاستفادة من مقارنة نتائج الدراسات السابقة بنتائج دراستنا الحالية .

## الفصل الثاني : ماهية الإدارة الإلكترونية

تمهيد

1/ مفهوم الإدارة الإلكترونية

2/ التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

3/ خصائص الإدارة الإلكترونية

4/ أهداف الإدارة الإلكترونية

5/ مبادئ الإدارة الإلكترونية

6/ عناصر الإدارة الإلكترونية

7/ وظائف الإدارة الإلكترونية

8/ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

9/ معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

خلاصة الفصل

## تمهيد :

إن استخدام وسائل تقنية المعلومات في الإدارة أصبح أمرا حتميا يفرض نفسه على واقع الحياة في مختلف المجالات ،سواء من قبل العاملين أو المستفيدين من خدماتها ، لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري .

لقد أضحت الإدارة الإلكترونية عنصرا رئيسيا في واقع النشاط الإداري المعاصر وسهلت عمل المؤسسات في حل الكثير من المشاكل والصعوبات والاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين ، ورفع أداء الإنجاز والقضاء على البيروقراطية . وتأثير هذه الأخيرة على دوام المرفق العام ، وكذا على موظفيه .

في هذا الفصل سوف نتطرق الى العنصر المتعلق بالإدارة الإلكترونية ، انطلاقا من :

1/ ماهية الإدارة الإلكترونية

## ماهية الإدارة الإلكترونية :

### 1/ مفهوم الإدارة الإلكترونية :

\*يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستخدمة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشار الى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة<sup>1</sup>

- عرفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين والباحثين ومن هذه التعريفات ما يلي :

\*عرفها " السالمي" بأنها :عملية هيكلية جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول الى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعادلات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا .

\*يعرفها "نجم" بأنها : إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها الى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها ، و الأكثر كفاءة في استخدام مواردها .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 42 .

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي ، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق بلا مكان إدارة بلا تنظيمات جامدة ، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، سوريا دمشق ، 2011 ، ص ص 60- 61



\*ويشير "منصف قرطاس " إلى أن الإدارة الإلكترونية تقوم على مبدأ التكامل الإلكتروني للمعلومات المختلفة بين المؤسسات والعمليات التي تتحكم الفعاليات ، كما تشمل إدارة المنظمة والتفاوض التجاري والعقود والإطار التنظيمي والتشريعات وكذلك التسويات المالية والضرائب<sup>1</sup>

كما يعرفها "غنيم" بأنها : تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية .

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف .

- وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال<sup>2</sup>

وبمعنى آخر هي انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الإنترنت بدون أن يظهر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات فالإدارة الإلكترونية تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الحديث "اتصل ولا تنتقل "

\*وكتعريف أشمل إن الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية في

---

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد ، نفس المرجع ، ص ص 26 - 43 .

<sup>2</sup> رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية . الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، القاهرة ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري ، مارس 2004 ، ص 02 .

إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم ادخل على الخط ولا تدخل في الخط.<sup>1</sup>

## 2/ التطور التاريخي لإدارة الإلكترونية :

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها ،وجودة خدماتها ، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية ، أو إدارة الحكومة الإلكترونية ،أو الإدارة الإلكترونية . وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار تطبيقات الانترنت وشبكة المعلومات العالمية ، بمعنى آخر ان انبثاق حقل الإدارة الإلكترونية بعد الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للأعمال الإلكترونية ، والنمو الانفجاري للتجارة الإلكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى يشير الى حاجة هذه المجالات وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وأدوات إلى إدارة حديثة تستند إلى فكر خلاق في العمل وممارسات مبتكرة وحلول شاملة للإعمال ،أي باختصار إلى إدارة إلكترونية .<sup>2</sup>

- ويشير "نجم" إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن ، فمن المدرسة الكلاسيكية ( المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر ، ومبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور . ووظائف الإدارة لهنري فايول ) إلى

---

<sup>1</sup> كلثم محمد الكنيسي ، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر ، دراسة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية الدولية ، قطر ، 2008 ، ص 31.

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2005 ، ص 20.

مدرسة العلاقات الإنسانية (في تجارب هاوثون للفترة 24-1333) والتي تنامت في المدرسة السلوكية . والى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية في الستينات فمدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup> . لقد كان تطبيق الغدارة الإلكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل الى الصورة الرسمية إلا متأخرا ، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي .

ومفهوم الغدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة .

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد على وسائل تقنية متطورة تساعدهم على انجاز المهام المناطة بها ، وتنفيذها على الوجه الأكمل ، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية ، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي<sup>2</sup> .

---

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، الإدارة و المعرفة الإلكترونية . الإستراتيجية . الوظائف . المجالات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ب ط عمان الأردن ، 2008.

<sup>2</sup> عاشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص الديمقراطية والرشادة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010/2009 ، ص 12

### 3/ خصائص الإدارة الإلكترونية :

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي ، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي ، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنمطة التي تستخدمها تزايدت أهمية الغدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها <sup>1</sup>:

1/السرعة والوضوح : وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلاقي كثير من عقباتها ومعوقاتها الإدارية في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها .

2/عدم التقيد بالزمان والمكان : إمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم ، فموقع الإدارة متاح عبر الانترنت ، أو عبر أجهزتها ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ويلتقي منه معاملته ببسر عبر قائمة من الخيارات والأوامر التي يتيحها للمراجع .

3/إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها : وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معاملاته وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية .

4/المرونة : وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب منها متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال ، مما يعين الغدارة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة التقليدية .

---

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية ، المجموعة العربية لتدريب والنشر ، ط 1 ، القاهرة مصر ، 2012 ، ص 20.

5/ الرقابة المباشرة والصادقة : وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزها .

6/ السرية والخصوصية : وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها الا لذوي الصلاحية ( يملكون كلمة المرور) لاستخدام تلك المعلومات .<sup>1</sup>

#### 4/ أهداف الإدارة الإلكترونية :

تسعى المنظمات المعاصرة من خلال تطبيق أساسيات الإدارة الإلكترونية لتحقيق عدة أهداف تجعلها تتخلص من أعباء الإدارة التقليدية ولفت الانتباه إلى أهمية رأس مال المعلومات الاجتماعي الفكري لنجاح المؤسسة ، وان كانت عوامل النجاح تكون في كل مشروع فإن الأهداف هي الثمار التي تجنيها المؤسسة في نهاية المشروع . ومن بين أهداف الإدارة الإلكترونية ما يلي :<sup>2</sup>

1- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية

2- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .

3- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين .

---

<sup>1</sup> شريهان لخذاري ، بور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014/2015 ، ص ص 26-27.

<sup>2</sup> ام الخير السوفي ، الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية .2، مارس 2018 ، ص ص 762 - 763 .

4- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد<sup>1</sup>.

5- خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات .

6- إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استعمال التقنيات الحديثة .

7- تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات

8- تخفيف القيود البيروقراطية ، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة للإنجاز المعاملات .

9-تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية .

10- تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام<sup>2</sup>.

**5/ مبادئ الإدارة الإلكترونية :**

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومة ما يلي :

**1/ تقديم أحسن الخدمات للمواطنين :** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات

---

<sup>1</sup> رأفت رضوان ، مرجع سابق ذكره ، ص 4 .

<sup>2</sup> مختار حماد ،تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة" ، 2007، ص 17.

المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف ، واستخلاص النتائج ، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة .

## 2/ التركيز على النتائج :

حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية ( الإدارة العامة الإلكترونية ) على تحويل الأفكار الى نتائج مجسدة في أرض الواقع ، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت ، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل الى مراكز الهاتف ، الغاز لتسديد الرسوم ، والفواتير المطلوبة .

## 3/ سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع :

أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكاتب لكي يتمكن كل مواطن من التواصل .

## 4/ تخفيض التكاليف : ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ، وتعدد

المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، يؤدي الى تخفيض التكاليف .<sup>1</sup>

## 5/ التغيير المستمر : وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية ، بحكم أنها تسعى

بانظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ، ورفع مستوى الأداء سواء يقصد كسب رضا الزبائن ، أو يقصد التفوق في التنافس .<sup>2</sup>

## 6/ عناصر الإدارة الإلكترونية :

---

<sup>1</sup> عاشور عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 15- 16 .

<sup>2</sup> رانيا هدار ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه LMD في العلوم الياسية ، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية ، قسم العلوم السياسية جامعة باتنة .1، 2017-2018 ، ص 31.

لا يمكن تصور نجاح الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة ما لم تتوفر عناصرها الرئيسية التي من أهمها تقنيات المعلومات الإدارية والعنصر البشري المتخصص وفيما يلي يمكن إيضاح أهم العناصر :

### 1/ العنصر التقني:<sup>1</sup>

فالإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي :

أ/ عتاد الحاسوب : وهو الجزء المادي من الحاسوب ومنها المعالج الدقيق واللوحة الرئيسية والقرص الصلب ، إضافة إلى الملحقات من طابعات وسماعات و فأرة أو ماوس ولوحة المفاتيح وعصى الألعاب ومحرك القرص الصلب ومحرك القرص المرن .

ب/ البرمجيات : وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة وتضم الأجزاء الرئيسية التالية:

\* أنظمة التشغيل : ووظيفتها الإشراف والتحكم لمعالجة البيانات وتوجيه الأعمال

\* لغة البرمجة :

\* الأنشطة التطبيقية : وهي برامج تؤدي نمطا معينا مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم .

البيانات : مجموعة من الحقائق الأزلية يمكن تحويلها على معلومات مصورة أو مكتوبة أو مسموعة .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني ، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون ، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006، ص 20 .

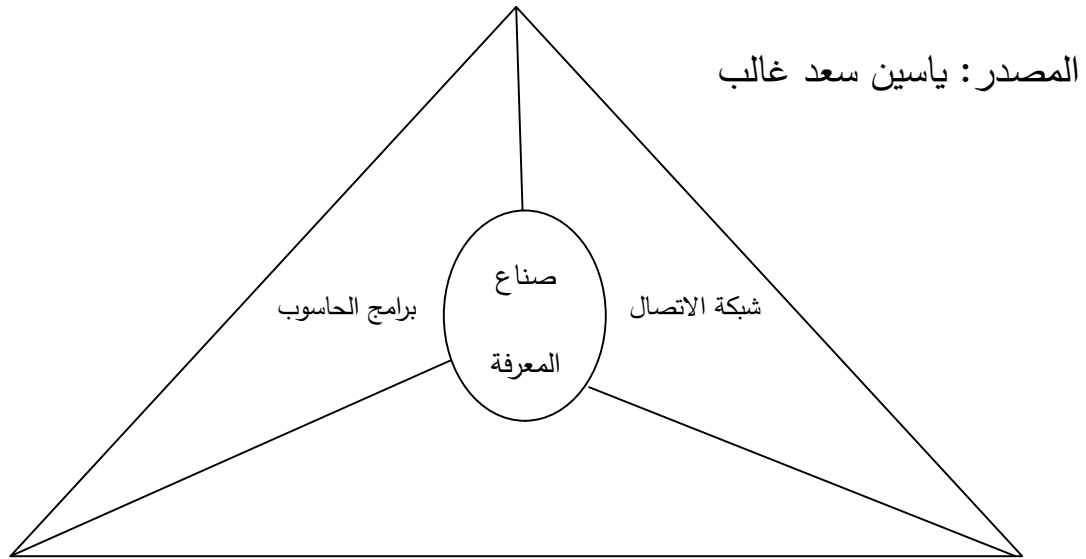


\*البرامج: هي عبارة عن تعليمات متسلسلة تعطى إلى الحاسوب للقيام بالأعمال المطلوب إنجازها من قبل الحاسوب .<sup>2</sup>

ج/ الشبكات : وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت و الإنترنت وشبكة الاكسترانت .

2/ العنصر البشري : يعتبر العنصر البشري هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشروع ، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البيئة الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية السابقة .<sup>3</sup>

\*يوضح الشكل رقم (1) المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية



<sup>1</sup> أحلام مجد شواي ، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحصيله ، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية ، المجلد 24 ، العدد 4 ، 2016 ، ص 3394 .

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي ، تكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط 2 ، دوحة قطر ، 2002 ، ص 472 .

<sup>3</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

– وعليه يمكن إن الإدارة الإلكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية بالوسائل الإلكترونية لضمان السرعة والدقة والتفائية أي هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرامج ، المكونات المادية ، الشبكات ، وصناع المعرفة).<sup>1</sup>

## 7/وظائف الإدارة الإلكترونية :

أثرت الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية نفسها وفي شكلها وطبيعتها ، بحيث أصبحت الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ، اتخاذ القرار ، تنفيذ ورقابة تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وذلك نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظل الإدارة الإلكترونية . وفيما يلي سوف يتم توضيح مختلف هذه الوظائف بشكلها الإلكتروني<sup>2</sup>:

**1/ التخطيط الإلكتروني :** قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف . إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات:

**أولاً :** إن التخطيط الإلكتروني هو عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط .

---

<sup>1</sup> ياسين سعد قالب ، مرجع سابق ذكره ، ص 28 .

<sup>2</sup> رانية هدار ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

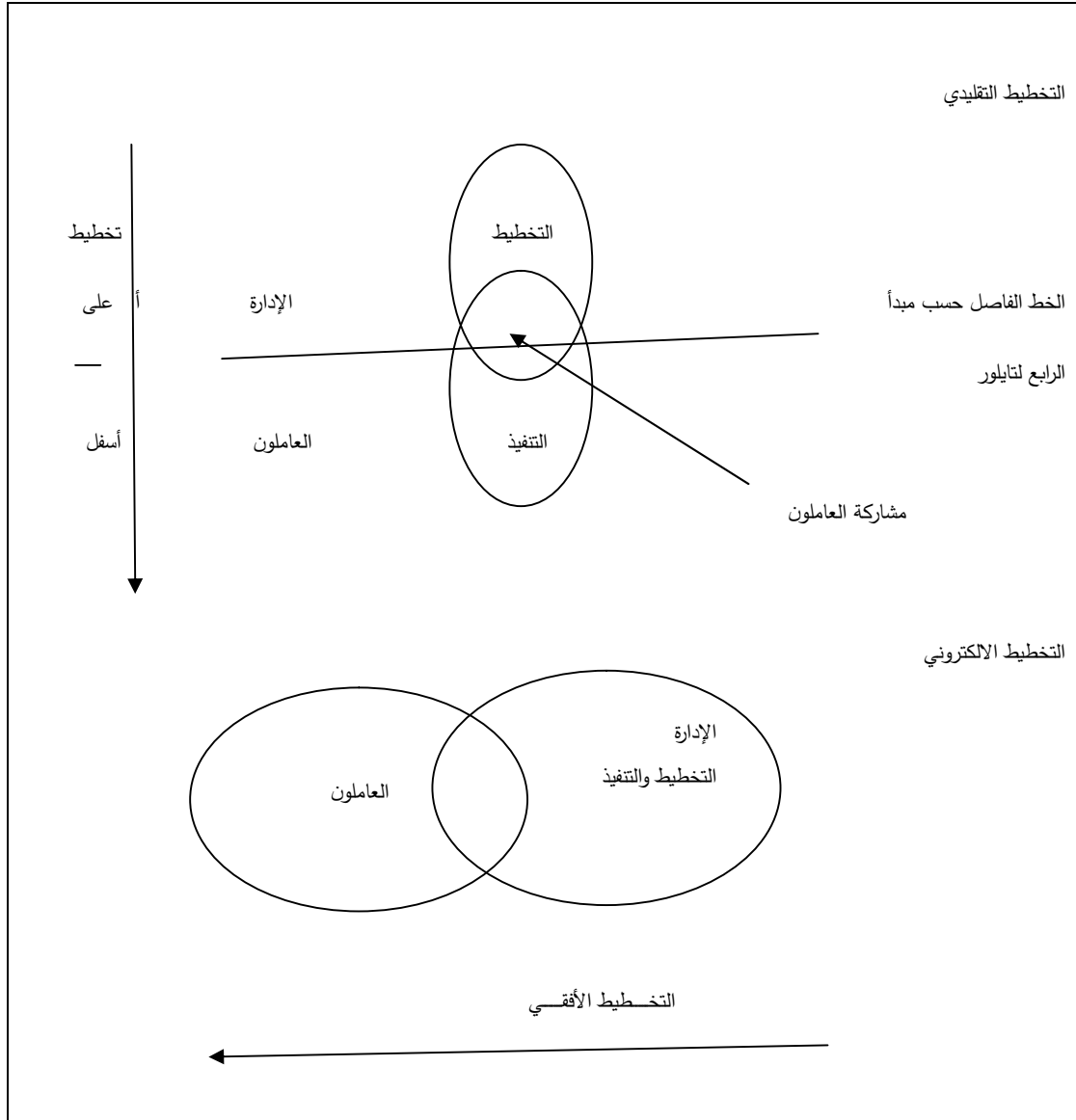
**ثانياً:** إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع ( وضع التقارير الفصلية ) إلى التخطيط المستمر .

**ثالثاً:** إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبزغ في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل ... والشكل رقم (1) يوضح جانباً من هذه المقارنة فيما يتعلق بتقسيم العمل الإداري التقليدي المذكور ( مبدأ تايلور الرابع ) و أبعاد التخطيط الإلكتروني<sup>1</sup>.

**شكل (2)** مقارنة بين التخطيط التقليدي والإلكتروني وأبعاد التخطيط الإلكتروني

---

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلال وآخرون ، الإدارة الإلكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2010 ، ص ص 54 - 55 .



المصدر :حسين مصطفى هلال الإدارة الإلكترونية 2011 ص 55 .

**2/ التنظيم الإلكتروني:** إن ما يقرب من مئة عام من التطور في مجال الإدارة كان في جوهر الحقيقي تطورا في التنظيم ، وإذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطا بالزمان من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه الشركة من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة ، فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي ، وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية ( العلاقة التنظيمية بين الأعلى والأدنى) والرسمية التنظيمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل الشركة وأقل كثافة ووظيفة خارج الشركة .

والتنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية ، وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم<sup>1</sup>.

ويرى كل من روبن وكولتر أن للفكر الإداري مكونات أساسية تتمثل فيما يأتي

**الهيكل التنظيمي** : ويتمثل فيما يأتي :

\* الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروع .

\* الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة الى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية .

\* الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة<sup>2</sup>.

\* الانتقال من التنظيم العمودي من الأعلى للأسفل إلى التنظيم الأفقي

\* الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل الغير المحدد .

**التقسيم الإداري** : الذي يجمع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام خاصة ،

ويتم التجميع على أساس الوظيفة ، أو المنتج والخدمة أو المنطقة الجغرافية .

سلطة الأوامر أو حدة الأوامر وتتمثل في ما يأتي :

\* الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة .

\* الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا

---

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 233.

<sup>2</sup> ساري عوض الحسنات ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية ، تخصص إدارة تربوية ، قسم الدراسات التربوية ، جامعة الدول العربية ، 2011 ، ص ص 41 - 42 .

\*لانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

**المركزية واللامركزية :** وهما مرتبطان بالمستوى التنظيمي الأعلى ، حيث أن المركزية تؤدي إلى نطاق رقابة ضيق من خلال تعدد سلسلة اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية في حين أن اللامركزية تعيد توزيع السلطات وتؤدي الى نطاق رقابة أوسع من خلال تقليل المستويات التنظيمية والهيكل التنظيمي المسطح .<sup>1</sup>

**القيادة الإلكترونية :** لقد واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما : المهام والعاملون وكان هذا التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة ووقتها ، وكذلك عقلها (المهام) وقلبها (العاملون) ولقد أدى هذين التحديين مع تطور الفكر الإداري الى ظهور مدخلين :

**1/المدخل المرتكز على المهام** وهذا هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في المركز الإداري قوة المعلومات وهذه هي القيادة الإجرائية أو قيادة الصفقات وهي القيادة التي تركز على المهام بصفقة تبادل العوائد مقابل الأداء<sup>2</sup>

## **2/المدخل المتكرر على العاملين :**

وهذا هو المدخل الناعم المرير القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المنظمة وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية أي القيام بالأشياء الصحيحة .<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ساري عوض الحسنات ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 266 .

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 265 .

وتنقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاث أنواع وهي :

**1/ القيادة التكنولوجية الصلبة :** أنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة بما يجعل منا إدارة مزايا وخصائص التكنولوجيا , وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من خلال الاستخدام التكنولوجي كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل .

**2/ القيادة البشرية الناعمة :** إن مما يثير الاهتمام هنا هو أن القيادة الإلكترونية تبدو الآن أكثر من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعديلا على التكنولوجيا .

فهي تقوم على المدخل المرتكز على المهمة التكنولوجية, وأصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية .

**3/ القيادة الذاتية :** تقليديا أن التخطيط المهني كان يؤكد على ضرورة فهم الذات من أجل تحديد الاختيارات المهنية للأفراد بطريقة موضوعية . وكان هنا يتطلب أن يقدم الرد بإعداد موازنة لنقاط القوة والضعف أعداد مسح للتفضيلات الذاتية (ما يجب ويكره) .

إن قيادة الذات هي الأكثر بروز في إدارة الأعمال عبر الإنترنت . وهذا لا يعود فقط إلى أن كل قائد إلكتروني أو تقليدي لابد أن يطور أسلوبه لإدارة موارده (قدراته)

الذاتية من حيث نقاط القوة والضعف ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

1/- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على انجاز المهام.

2/- الاستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها .

3/- الرغبة في المبادرة من اجل حل المشكلات .

4/- البراعة , المهارة . والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة .<sup>2</sup>

**4/الرقابة الالكترونية :** إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ . فالعملية الإدارية تتكون من :

**أ/ التخطيط:** وضع الأهداف ومعايير الإدارة .

**ب/ التنفيذ:** كل الأنشطة والوسائل (في التنظيم ، التنسيق ، والتوجيه ) من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة .

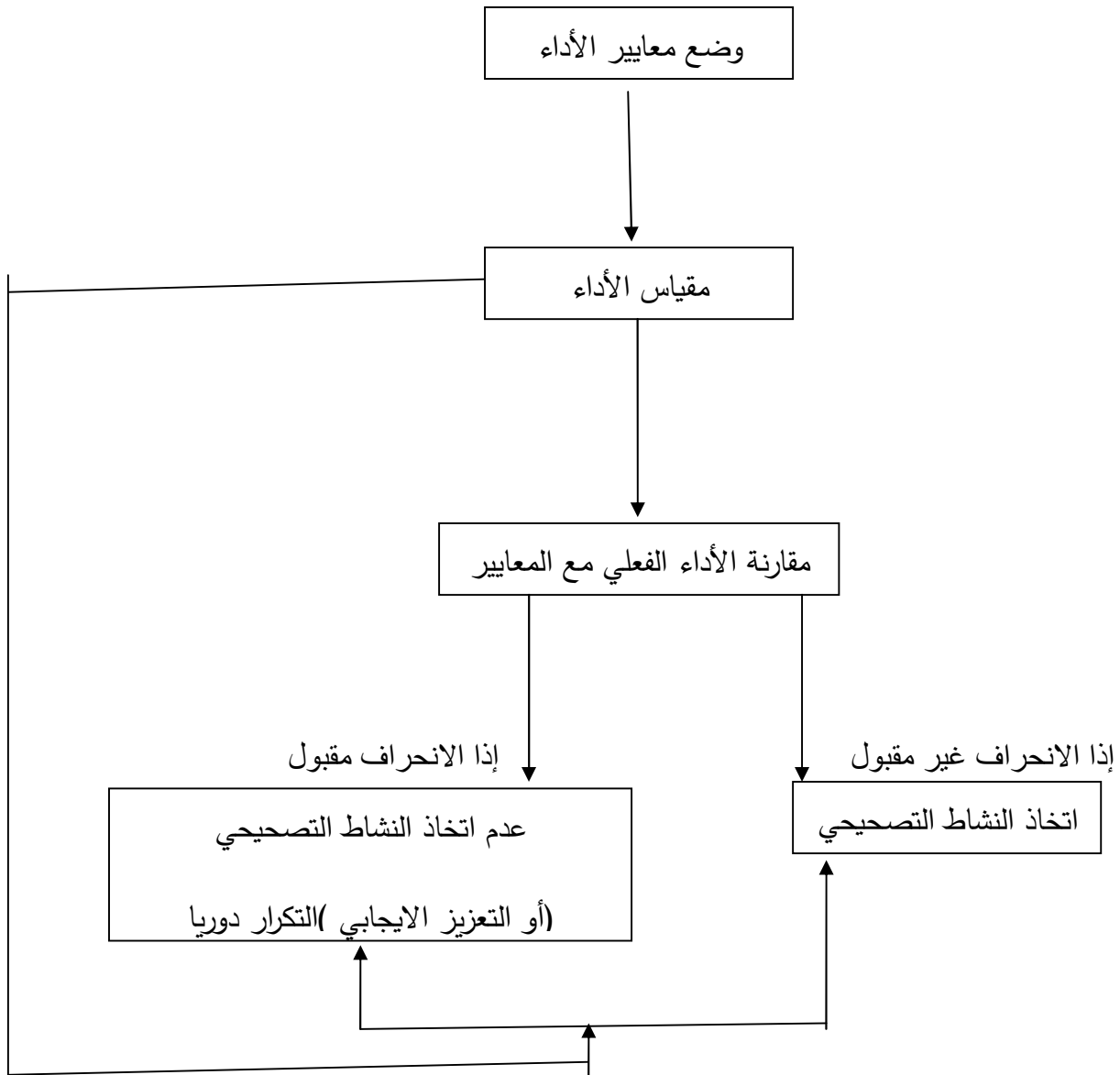
**ج/ الرقابة:** المقارنة بين التخطيط ( الأهداف والمعايير المخطط ) والتنفيذ ( الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة ) ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه

ويوضح الشكل رقم (03) خطوات عملية الرقابة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم , مرجع سبق ذكره, صص249.251

<sup>2</sup> حسين مصطفى هلال وآخرون مرجع سبق ذكره ص63





المصدر: سير محمد أحمد الإدارة الإلكترونية ص 278.

### 8/ متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات جديدة نذكر من أهمها :

أ/ المتطلبات الإدارية: تتحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق

الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية :

<sup>1</sup> حسين مصطفى هلال وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 67 - 68 .

1/ وضع استراتيجيات وخطط التأسيس : والتي يمكن أن يشمل إدارة ، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية ، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم ، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب .

2/ توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية : إذا لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات ، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى .

3/ تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي : بإعادة تنظيم الجوانب والمجددات الهيكلية ، ومختلف الوظائف الحكومية بما يجعلها تتسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية مثل ( إلغاء إدارات ، استحداث إدارات جديدة ) .

4/ متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة : وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني ، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات .

5/ وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفرغ القانوني اللازم ، وبعد التطبيق يوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعلومات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإلكترونية .

6/ متطلب الإصلاح الإداري : يتوجب تطبيق مبدأ الإصلاح الإداري ، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية ، وخبراء لتأمين المعلومات ،

وحماية البرامج والتعاملات والوثائق وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة.<sup>1</sup>

**ب/ المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية :** إذ يشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ، ومستوعبة لضرورة التحول الإدارة الإلكترونية ، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية ، مع الاستعانة بوسائل الإعلام ، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية ( ثقافة تكنولوجيا ) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.<sup>2</sup>

### **ج/ المتطلبات البشرية :**

تسعى المنظمات الى تطوير إمكانات مواردها البشرية بشكل متواصل ، وبما ينسجم مع متطلبات المرحلة ، لمواكبة التطور الثقافي والمعرفي والتخصصي الذي يتوجب تأمينه ، لكي تستطيع المحافظة على التوازن التنافسي مع المنظمات ، وتصنف الباحثة الموارد البشرية في الإدارة الإلكترونية حسب خبرتها العلمية والعملية الى مايلي :

### **1- خبراء ومبرمجون لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية :**

<sup>1</sup> عبد القادر عيان ، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016/2015 ، ص ص 73-74.

<sup>2</sup> عبد القادر عيان ، مرجع سبق ذكره ، ص 74.

لأن من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تهيئة البنية التحتية من البرامج والشبكات ومواصفات الأجهزة التقنية ، وكل ذلك يتطلب مراجعة الخبراء في مجال التقنية والمبرمجين في تجهيز البرامج وقواعد البيانات وتأسيس الاتصال والشبكات .

**2 - موظفون مدربون للتعامل مع التقنية: تعمل المنظمة على تأمين الاحتياجات التدريبية وبناء القدرات لجميع مواردها البشرية وتنمية قدراتهم الابتكارية ، وترسيخ ثقافة التغيير لديهم ويتم ذلك من خلال الدورات أو الندوات أو ورش العمل المتخصصة في التدريب على استخدام أجهزة الحاسب ، وإدارة الشبكات ، وقواعد البيانات ، وجميع المعلومات اللازمة للعمل على استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل سليم ، ونشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية .<sup>1</sup>**

**3- فنيون لصيانة الأجهزة والشبكات والبرمجيات: تحتاج الأجهزة التقنية و أنظمة الشبكات الى صيانة مستمرة لضمان استمرارية عملها ولا يتوافر ذلك إلا من فنيين مهرة في مجال صيانة أجهزة الحاسب الآلي والشبكات والبرمجيات .<sup>2</sup>**

### **المتطلبات التقنية :**

تشمل البنية التحتية تطوير شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للإستخدام واستعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد ، ولكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت ، بالإضافة الى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات و أجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج ، وتوفير خدمات البريد

---

<sup>1</sup> نوال بنت صالح بن ناصر السحيباني ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية ، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي ، قسم التربية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، 2009 ، ص 36.

<sup>2</sup> نوال بنت صالح السحيباني ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

الإلكتروني ، كل ذلك للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن ، ومن أهم عناصر البنية التحتية التي لا يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية بدون توافرها في المنظمات تنحصر في ما يلي :

**1/ الحاسبات الآلية :** وهي أجهزة إلكترونية تستقبل البيانات وتخزينها وتقوم بمعالجتها وتحويلها الى معلومات ، وخلال العقدین الماضيين زادت قدرات و إمكانيات الحاسبات الآلية الشخصية بطريقة غير مسبوقه سواء في إيجاد برامج سهلة أو في زيادة استيعاب الذاكرة ، والزيادة المتنامية في سرعة الأجهزة .

**2/ شبكات الحاسب الآلي :** وقد أتاحت الشبكات الربط بين عدة أجهزة أو مراكز للحاسب الآلي مما يتيح إمكانية تبادل المعلومات فيما بينها ، ويمكن التمييز بين أنواع شبكات الآلي ، والتي يمكن حصرها في الآتي <sup>1</sup>.

**شبكة الانترنت :** هي عبارة عن شبكة مكونة من آلاف الشبكات المتصلة ببعضها حول العالم ، وهي تتيح للمشاركة في المعلومات ويطلق عليها شبكة الشبكات .

**شبكة الإنترنت :** هي شبكة حاسبات مقصورة على مؤسسة ما ولكنها تستخدم نفس أسلوب عمل الإنترنت وغير متصلة بالإنترنت ، فهي تعتمد على قاعدة بيانات عامة على الجهاز الخادم للويب والإستقلالية عن منصة التشغيل <sup>2</sup>.

**شبكة الإكسترنات :** هي شبكة مكونة من مجموعة شبكات إنترنت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت فهي شبكة حاسبات

---

<sup>1</sup> حسين مصطفى الهلال وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 95 - 96.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 136 - 152 .

مقصورة على مؤسسة ما ولكنها تستخدم نفس أسلوب عمل الإنترنت ومتصلة بالإنترنت.<sup>1</sup>

**متطلبات الأمانة:** تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونيا ، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها حيث يجب تحقيقها الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة والأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البروتوكولات للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور .

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الإنترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها :

أ/ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت

ب/ تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص .

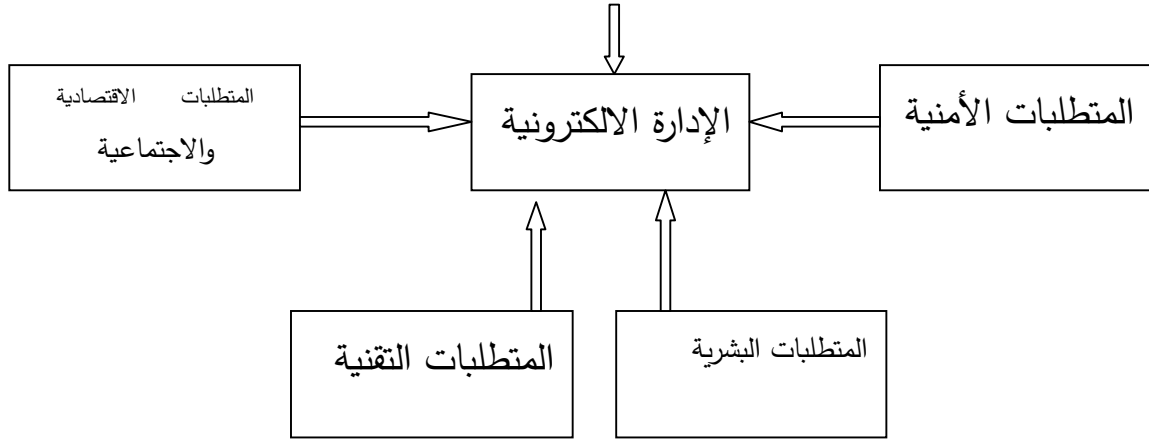
ج/ وضع القوانين واللوائح التنموية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

**شكل 04:** يوضح متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية .

المتطلبات الإدارية

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ، ص 190 .

<sup>2</sup> رانية هدار ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 57 - 58 .



المصدر : من إعداد الباحثة

### 9/ معوقات الإدارة الإلكترونية :

بين المسلمات أن أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ ، ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي :<sup>1</sup>

#### أ/ المعوقات الإدارية:

لقد أظهرت نتائج دراسة العوامل وجود معوقات جديدة قد تعرقل التحول نحو الحكومة الإلكترونية ومن أهمها : ضعف الوعي الاجتماعي ، ونقص التمويل والكفاءات البشرية ، المعلومات التكنولوجية ، ويرى أن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وتقييمها وتحديد سبل مواجهتها وعلاجها ومن أبرزها ما يلي :

#### - الرؤية والهدف :

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

يشير العلق إلى أن معرفة الرؤية مهمة خصوصا عند تكون المنظمة في حالة انتقالية ، فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصا رسالتها ورؤيتها ، لأن هذه الرسالة أو الرؤية تأثير على المنظمة حاضرا ومستقبلا .

– **التخطيط** : تواجد عملية التخطيط معوقات أبرزها ما أورده السواط وآخرون وهي كالتالي :

1– ضآلة أو ندرة المعلومات والبيانات الضرورية

2– النقص في الكوادر البشرية المتخصصة

3– البيروقراطية والتعقيدات الإدارية

\*إن معظم المنظمات تعاني من العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط واستراتيجيات محكمة تساعد على مواجهة التحديات والتغيرات معوقات تتعلق بالإجراءات والأساليب الإدارية :

تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المنظمات عائقا رئيسيا عند تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية ، والتي تقوم باعتبارها منهج إداري حديث على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية ، والعمل على أساس من الشفافية والمساواة<sup>1</sup>.

**المعوقات البشرية** : وتتمثل في الآتي :

---

<sup>1</sup> سميرة مطر السعودي ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ، لجامعة الافتراضية الدولية ، المملكة المتحدة ، ص ص 49 - 50 - 51.



\*محدودية وعي صناع القرار في بعض المؤسسات بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية مما يؤخر تلك المؤسسات عن اللحاق بركبها .

\*انتشار الأمية المعلوماتية والتكنولوجية ، والتي تقف غالبا عائقا أمام استخدام الأفراد والإدارات والمجتمعات للأجهزة التكنولوجية الحديثة .

\*قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة التقنية العديدة والمعقدة .

\*قلة برامج التدريب في مجال التقنيات الحديثة المتطورة .

\*الجهل باللغات التقنية خاصة اللغة الإنجليزية التي لا يمكن الإستغناء عنها للحصول على معلومة دقيقة وبرامج متطورة .<sup>1</sup>

المعوقات السياسية والقانونية : تشمل هذه المعوقات ما يلي :

\*غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية ، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي .

\*غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي

\* عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية

\* غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل .<sup>2</sup>

معوقات فنية وتقنية : وتتمثل في :

---

<sup>1</sup> انيا هدار ، مرجع سبق ذكره ، ص 66.

<sup>2</sup> عبد القادر عبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

\*صعوبة إدارة موقع الإدارة الإلكترونية على الإنترنت .

\*تدني مواصفات البنية التقنية (من أجهزة وبرامج ... ) اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

\*تأخير صيانة الأجهزة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية

\*ضعف البنية التحتية للاتصالات

\*توقف الأعمال عند تعطل الأنظمة التقنية الخاصة بالإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

**5/ المهددات الأمنية :** تتمثل هذه المهددات في الآتي :

– التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية ، خوفا مما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية ، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الإئتمان ، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يركز على ثلاث عناصر أساسية هي :

\***العنصر المادي :** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات

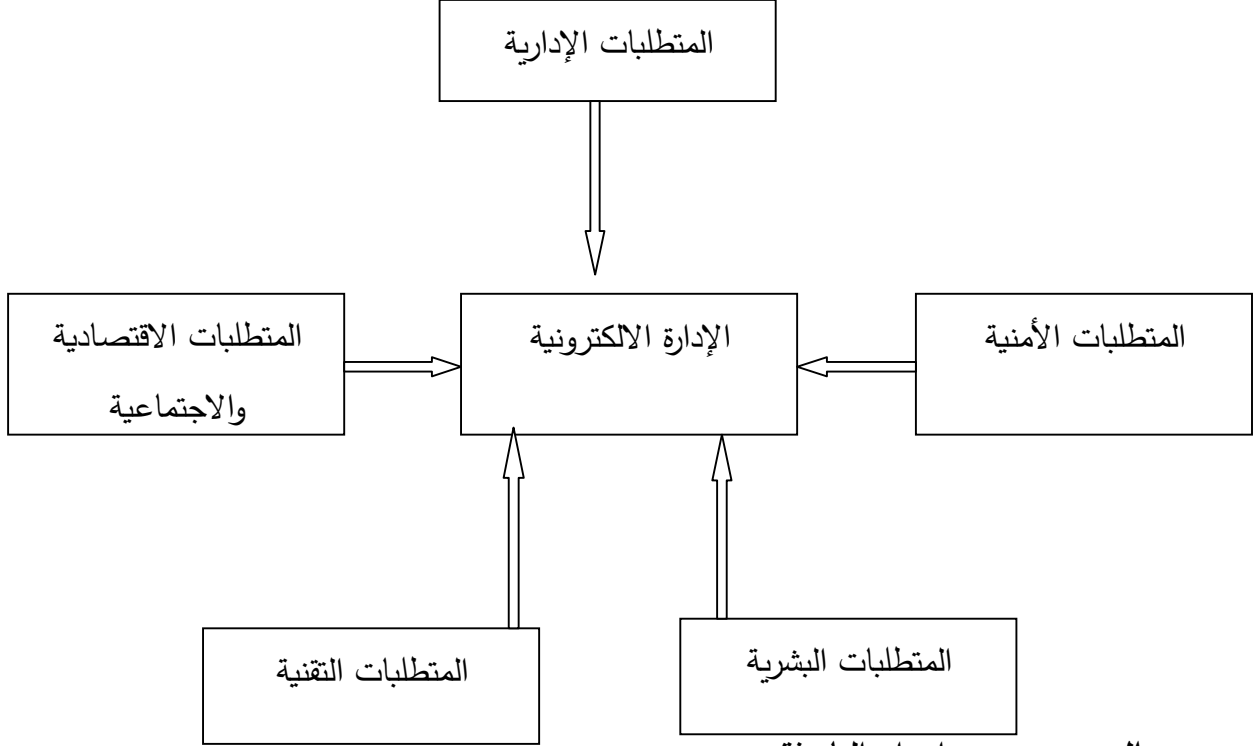
\***العنصر التقني :** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات

---

<sup>1</sup> نوال بنت صالح بن السحيباني ، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

\*العنصر البشري : العمل على تنمية المهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال<sup>1</sup>.

شكل 05 : يبين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر : من إعداد الباحثة

<sup>1</sup> عبد القادر عبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 81.

## خلاصة الفصل :

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الإدارة الإلكترونية، تطورها التاريخي وخصائصها، أهدافها وعناصرها، وظائفها، متطلباتها وكذلك معوقاتنا باعتبارها تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإدارية ومعظمها مختلفة التأثير، وباعتبار الإدارة الإلكترونية من أهم ثمار المنجزات التقنية في عصرنا الحالي، في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للأفراد وتأثير على العمليات الإدارية، ولضمان نجاح المؤسسة وهي أيضا أهم عوامل تحسين وزيادة الكفاءة لدى الموظفين.

## الفصل الثالث : مدخل إلى الأداء الوظيفي

تمهيد

1/ مفهوم الأداء الوظيفي

2/ أبعاد الأداء الوظيفي

3/ معايير الأداء الوظيفي

4/ محددات الأداء الوظيفي

5/ عناصر الأداء الوظيفي

6/ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

7/ تقييم الأداء الوظيفي

8/ إجراءات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

## تمهيد :

إن المؤسسات أصبحت اليوم تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري ، وإحداث تغيير في أسلوب وتفاعل العاملين . باعتبار أن الأداء الوظيفي هو الذي يحقق التميز ويعتبر صلة الوصل بينه وبين المؤسسة ويعبر عن مستوى كفاءة العاملين والوصول الى مستوى الإنجاز المطلوب ، وكذا مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة ، وأصبح هدف المؤسسة الاهتمام بالعامل وذلك من خلال توفير الجو التنظيمي اللائق لرفع وتحسين الأداء الوظيفي .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مدخل الأداء الوظيفي .

## مدخل إلى الأداء الوظيفي :

### 1/ مفهوم الأداء الوظيفي :

تنوعت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي بسبب تنوع الدراسات والأبحاث وفيما يلي نورد بعض من آراء هؤلاء الباحثين :

- فمصطلح الأداء لغويا مستمد من الكلمة الإنجليزية Toperform والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة Performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ، والأداء هو تنفيذ العاملين لأعمالهم ومسؤولياتهم التي تكلفهم بها المنظمة بما يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة مهما كانت طبيعتها ، ونجد كذلك بأن الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ، ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر<sup>1</sup>.

ويشير الأداء الوظيفي الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام

---

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع ، 2015، ص 150.

وفي تعريف آخر هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.<sup>1</sup>

فالكثير من يرى أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، ومنهم من يرى أنه سلوك وآخرون يرون أنه جهد ومنهم من يرى أنه انجاز عمل وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم تطبيقية ، فلذلك يجب عدم الخلط بين السلوك والانجاز والأداء.<sup>2</sup>

\*فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها .

\*أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر ونتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل

\*أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز.<sup>3</sup>

- وعرفه الخلفية بأنه جهد منسق تتضمن القيام بمهام تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقصر وقت وأقل تكلفة<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الإسلامية بغزة ، 2008 ، ص 33 .

<sup>2</sup> ماجد محمود المصول ، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصص MBA ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2019 ، ص 32 .

<sup>3</sup> ماجد محمود المصول ، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

<sup>4</sup> فريدة محمد غزالي سالم الأندنوسي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات ، مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة أم القرى ، الجزء 14 ، العدد 20 ، 2019 ، ص 4 .



– أيضا تعريف آخر هو قدرة الموظفين على تحقيق أهداف العمل وانجاز وفقا للوقت المحدد للمعايير الذاتية ، الانضباط وانجاز المهام ، والعلاقة مع الرؤساء والانتماء الوظيفي وخدمة الجمهور ، والتعاون مع الزملاء ...

– ويعرف جمال هو نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة

– فالأداء الوظيفي يشير إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعملية ، وتتضمن جودة الأداء ، وحسن التنفيذ ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة<sup>1</sup>

## 2/ أبعاد الأداء الوظيفي :

**1- الأداء والفعالية :** حيث يقاس نجاح الغدارة في أي مؤسسة ليس فقط من خلال إنجاز الأهداف بل بالفعالية والكفاءة ، التي تركز على الفعالية المالية ، والكفاءة الإنتاجية ، والفعالية في السوق المالية .

**2- الأداء والرضا عن العمل :** فالعلاقة بين الطرفين شرطية ، أي توجد عندما تعطى حوافز وعوائد العمل بناء على الأداء الفعلي للفرد ، وفي هذه الحالة لا يكون الرضا سببا في الأداء ، وإنما العكس ، أي أن الرضا هو نتيجة للأداء ، حيث أن الإشباع التي تحققها الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد تنتج كأثر أي كنتيجة لمستوى الأداء الذي يحققه الفرد ، فاستحق به أن يحصل على الحوافز والعوائد .

---

<sup>1</sup> خالد الصرايرة ومجد القضاة ، القيم النيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، جامعة مؤتة ، مجلد 5 ، عدد3 ، 2009 ، ص ص 235-236.

**3- الأداء والدافعية :** حيث تعتبر عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل ، وتمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل ، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل ، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد ، وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء ، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل

**4- الأداء والتحفيز :** وينحصر في مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه ، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية .

**5- الأداء وضغوط العمل :** إن مقدارا مناسباً من الضغوط الناتجة عن العمل يمثل ذلك الجزء من الإثارة لحياته العملية ، كي يشعر الفرد بالتجديد والمتعة ، والتغيير والتحدي مما يزيد من أداء العاملين بالإضافة إلى أن وجود المشاكل في العمل قد تكون مثيرة لخيال وقدرات العاملين على ابتكار حلول لهذه المشاكل واتخاذ قرارات عملية .

**6- الأداء والتكوين :** هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من العمليات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله .<sup>1</sup>

**7- الأداء والرقابة على الموارد البشرية :** الرقابة هي الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد من أن يتم أداءه مطابق لما أريد إتمامه والتخطيط له ، وصدرت التعليمات بشأنه ، وحددت المبادئ من أجله ، وعرض الرقابة الإشارة إلى مواطن الخلل

---

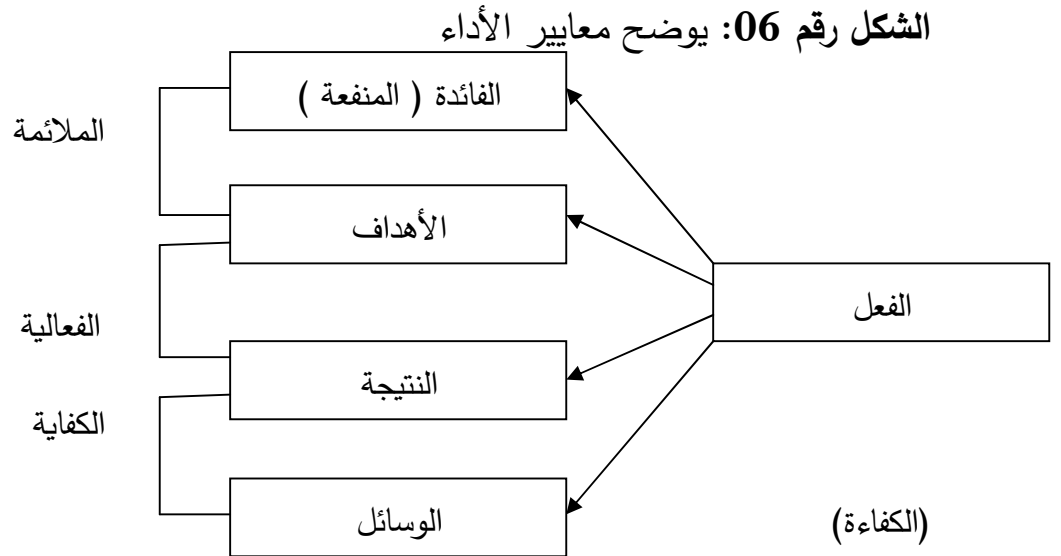
<sup>1</sup> نور طاهر محمد الأقرع ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 200 ، العدد 2، 2020 ، ص 141.

والأخطاء ، واكتشاف مكان وجود الحاجة الى العمل الصحيح ،بقصد اتخاذ ما يلزم بشأن معالجتها ومنع تكرار حدوثها .

**8/ الأداء والتخطيط للموارد البشرية :** التخطيط هو العمل الإداري المنظم ، المستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية ، من أجل تكوين قوة عمل ، قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد ، وراقية في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا .<sup>1</sup>

### **3/ معايير الأداء الوظيفي :**

يرى علي غربي وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله ، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية ، أو إنجاز المهام المطلوبة ، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير : الملائمة ، الفعالية ، الكفاءة ويعبر عن ذلك بالشكل التالي :



المصدر : بوقطف محمود ، نفس المرجع ص 65.

<sup>1</sup> نور طاهر محمد الأقرع ، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي :

**1- الجودة :** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على وجود الأداء من حيث درجة الإتقان ، وجودة المنتج ، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه فبأداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات

**2- الكمية :** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك ببطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك بفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ، تدريب وتسهيلات .

**3- الوقت :** ترجع أهمية إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل ، مما يحتم أهمية استغلال الاستقلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضى إلى غير رجعة ، فهو لا يقدر بثمن ، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد ، المعلومات ، الأفراد ، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل ، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل . لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أنه يراعي كمية العمل المطلوب القيام به .

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل .

**4- الإجراءات :** عبارة عن خطوات مرتبة التطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها ، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة

وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، غلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، وهذا ما يريده المرؤوسين تنفيذه مع رئيسه من قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل وعدم مخالفته للنظام والقوانين <sup>1</sup>.

#### 4/ أنواع الأداء الوظيفي :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية ، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته ، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الطبيعة ومعيار المصدر ومعيار الشمولية وأخيرا معيار الوظيفي .

كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة

**1- حسب معيار الطبيعة :** حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية ، اجتماعية ، تقنية تنظيمية ، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي ، اجتماعي ، تنظيمي ، تقني ... الخ

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى لتحقيق أداء في المستوى المطلوب كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية . عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة ، ودخولها مراحل جديدة في حياتها ، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا باعتبار

---

<sup>1</sup> بوقطف محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 65-66.

أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن ، لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة ، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج .<sup>1</sup>

## 2- حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار ، يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى نوعين : الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي .

أ- الأداء الداخلي :

كذلك يطلق عليه اسم أداة الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

- الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .

- الأداء المالي : ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية ، موارد مالية ، موارد مادية .

ب/ الأداء الخارجي :

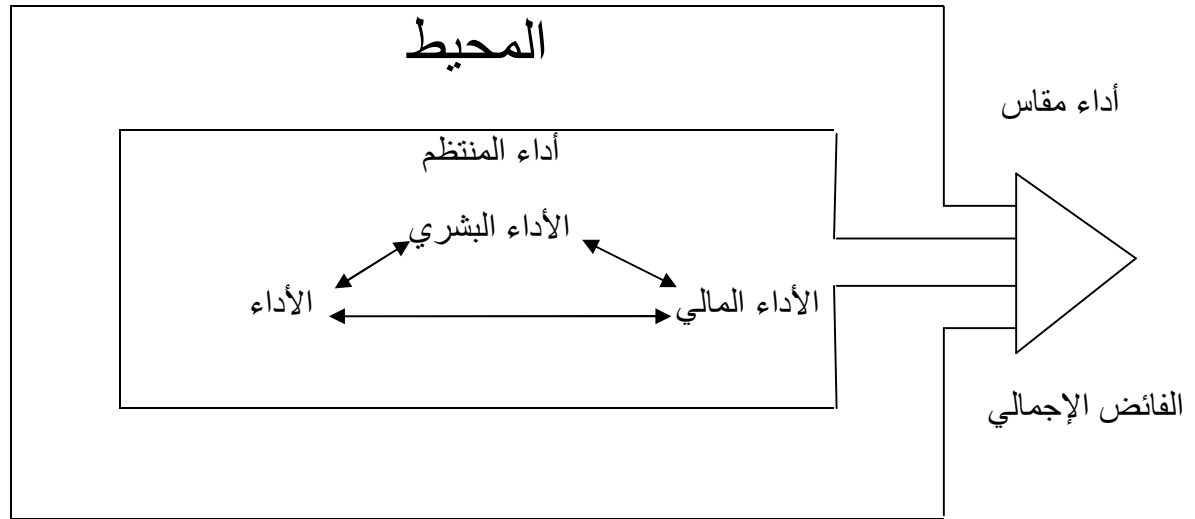
<sup>1</sup> عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007/2008، ص 26.

هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين .

ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات ، فكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب .<sup>1</sup>

ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي :

### شكل رقم (07): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر : عادل عشي مرجع نفسه ، ص 18

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده ، ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية ، وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه

<sup>1</sup> عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، قسم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2002/2001 ، ص ص 17-18.

وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.<sup>1</sup>

### 3- حسب معيار الشمولية :

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى :

#### أ/ الأداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد وينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة التسويق

#### ب/ الأداء الكلي :

وهو يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها.<sup>2</sup>

1./ الأداء على مستوى التنظيمي :

يتكون الأداء على مستوى تنظيمي من العناصر الأساسية التالية :

---

<sup>1</sup> عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الأول ، نوفمبر 2001 ، ص 89.



**- الإستراتيجية والأهداف :** وتهتم بالمخدومين أو الجهات التي ستواجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلعة أو الخدمة ، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها .

**- الهيكل التنظيمي :** ويرتكز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع والخدمات

**- المقياس :** وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف .

**- الإدارة :**وهنا يجرى البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات وكيف تكون عملية التصويت أو التصحيح <sup>1</sup>.

**2/الأداء على مستوى العمليات :** ويركز على التأكد من وجود العناصر المالية :

\*العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

\*أهداف العمليات: حيث يجرى التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة

\*تصميم أو هيكلية العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها .

\*قياس العمليات : حيث يتم من التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفء وفعال

**3/ الأداء على مستوى الوظيفة :**

من المعروف المخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات . وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد في العمل على شكل فرق أو جماعات ، ويطلق على الأداء

---

<sup>1</sup> عز الدين هروم ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء الفرد واحد أو مجموعة من الأفراد .

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي للمورد البشري هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات

#### 4/ حسب المعيار الوظيفي :

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم ، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة ، ويمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية :

#### أ/ أداء الوظيفة المالية :

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة .

#### ب/ أداء وظيفة الإنتاج :

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه ، وإنتاج منتجات بجودة عالية

#### ج/ أداء وظيفة الأفراد : يتجلى من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها :

الأفراد ، عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

– التغيبية : ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إليه مكان العمل . وقياسها يتم بمجموعة من المؤشرات هي :

– معدل الحضور = ساعات الغياب / الساعات المطلوب عملها

– التغيبية لكل أجير = أيام أو ساعات / عدد المأجورين

– المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية / عدد الغيابات

والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر

– علاقات أرباب العمل والنقابات : ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة ، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها .

**\*أداء وظيفة البحث والتطوير :** يمكن دراسته بالمؤشرات التالية :

\*الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد

\*وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين

\*نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة

\*التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة

\*درجة التحديث ومواكبة التطور

**\*أداء وظيفة التموين :**

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجل المحدودة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تمديد الموردين تفوق الأجل الممنوحة للعملاء ، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين <sup>1</sup>.

### 5/محددات الاداء الوظيفي :

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي ، ولتفسير التذبذب فيه صعودا وهبوطا ومحددات الأداء هي :

### أ/ الدافعية الفردية :

يجب أن تتوفر لكل فرد الدافع على العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا

### ب/ مناخ أو بيئة العمل :

يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل سواء على مستوى التنظيم كله ، أو الإدارة أو القسم. أو على جميع المستويات بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد ، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل

### ج/ القدرة على أداء العمل المعين :

يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

<sup>2</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، ط1 ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان

، 2010، 45

ورغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط التالية :

**1/ الموظف :** وما يمتلكه من معرفة ، مهارة ، قيم ، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل

**2/ الوظيفة :** وما تتصف به من متطلبات ، تحديات ، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة .

**3/ الموقف :** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل ، الإشراف ووفرة الموارد

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية :

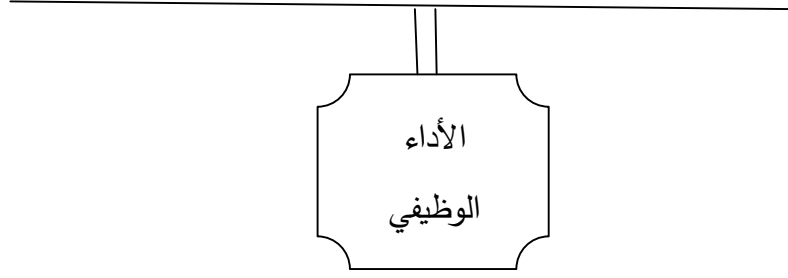
محددات الأداء الوظيفي = دالة في ( المهارات والمعارف X الدافعية X بيئة العمل ) .

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية وعوامل داخلية<sup>1</sup>.

**شكل رقم (08) :** يبين الشكل التالي محددات الأداء الوظيفي



<sup>1</sup> صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، 2020/2019، ص 68 .



المصدر: إعداد الباحثة

### 6/ عناصر الأداء الوظيفي :

تتمثل عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي :

1/ جودة العمل : هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، وهذا يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة .

### 2/ المهارة في العمل :

لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل .

### 3/ القدرة على تطوير أساليب العمل :

هي أن يستطيع الموظف أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة ، ومدى قدرة الموظف على تطوير العمل و ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور .

### 4/ التعاون في العمل :

وهو تشجيع الموظفين للتفاعل والاختلاط فيما بينهم وذلك لتحقيق الهدف والوصول إلى المقصود.<sup>1</sup>

#### 5/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

#### 6/ كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز

#### 7/ المثابرة والوثوق :

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عمله.<sup>2</sup>

#### 7/العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي : أهم العوامل التي تؤثر على الأداء

الوظيفي مايلي :

1/ غياب الأهداف المحددة

2/دعم المشاركة في الإدارة

---

<sup>1</sup> منير عبد الله عثمان الطائش ، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير قسم الإدارة الإسلامية جامعة مولانا ابراهيم الإسلامية الحكومية بما لانج ، 2016، ص 49.

<sup>2</sup> الباتول علوط ، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل 2012/2013، ص 103.

3/ اختلاف مستويات الأداء

4/ مشكلات الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

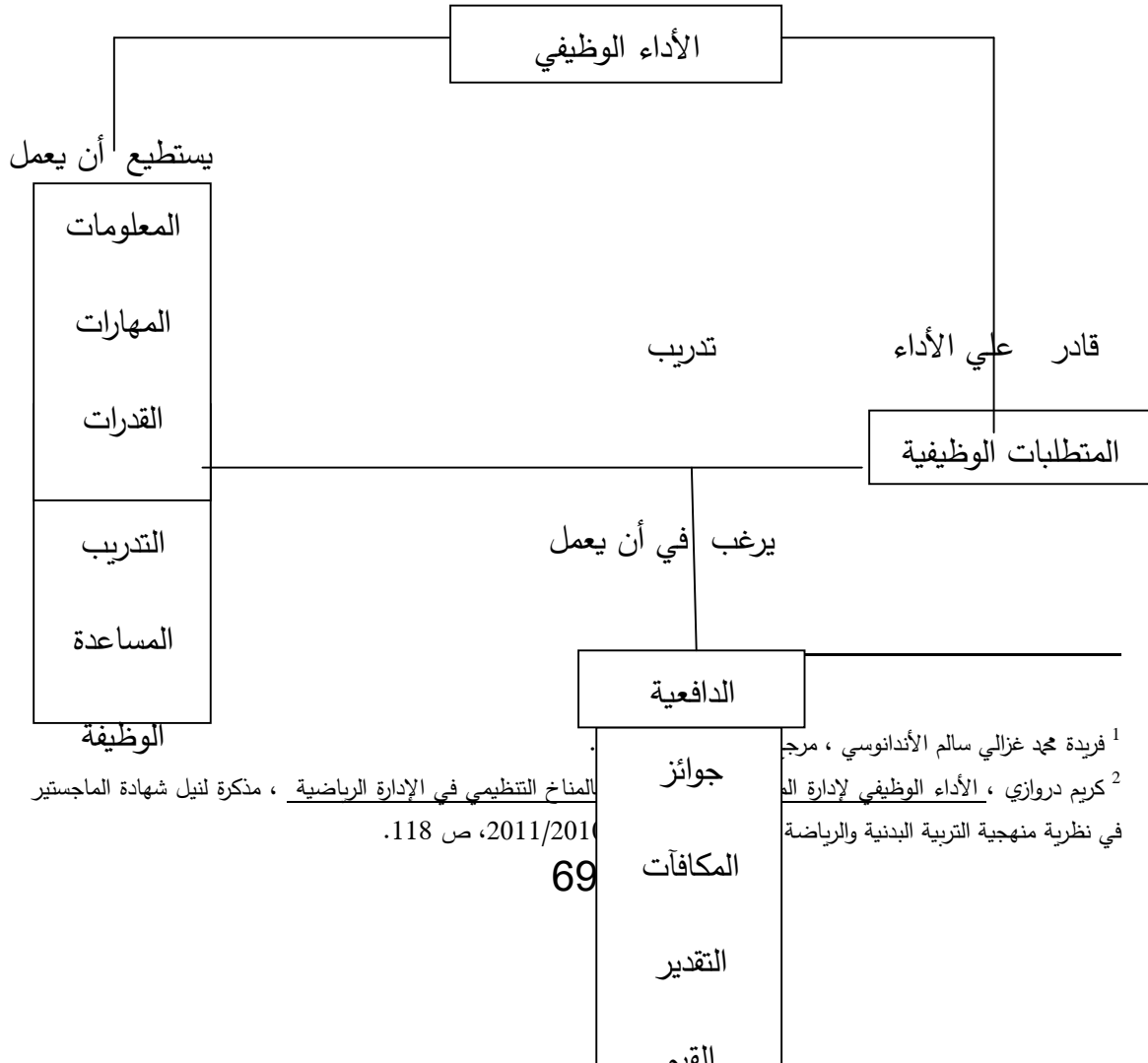
5/ دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية

6/ سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمؤسسة والجزء الفعال في تقييم الأداء

7/ تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل

العوامل البيئية هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد تؤثر على مستوى أداءه ، ومن بين هذه العوامل نذكر الظروف المادية ، الإضاءة ، الضوضاء ، الحرارة ، ترتيب الآلات ، وغيرها<sup>2</sup>.

الشكل رقم 09 : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .





المصدر :من إعداد شامي صليحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 70

### **8/ طرق تقييم الأداء الوظيفي :**

اختلفت التسميات بشأن تقييم أداء العاملين ، لكن من الناحية الموضوعية تخرج عن كونها وسيلة قياس الأداء الفردي أو جماعي للعاملين ، ومدى جدارتهم في تحقيق الأهداف المراد بلوغها .

### **1/ تعريف تقييم الأداء :**

أعطيت تعاريف عديدة لتقييم الأداء من قبل الاقتصاديين والباحثين وهذا لاختلاف وجهات النظر ، وسوف نستعرض فيما يلي أهمها وأحدثها .

**1- التعريف الأول :** يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء

الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة<sup>1</sup>

**2- التعريف الثاني :** عرفه معهد الإدارة البريطاني بأن عملية تقييم للفرد القائم

بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل

---

<sup>1</sup> أمين معين السيد ، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ، ط1 ، دار النشر ، 2010 ، ص ص 300-

**3- التعريف الثالث:** ينظر إلى عملية تقييم الأداء بأنها عملية التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنشأة .

أما تقييم الأداء المؤسسي فهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية ، وتشمل أداء العاملين وأداء الوحدات المختلفة في إطار السياسات العامة للمنظمة وأداء المنظمة<sup>1</sup>.

### **طرق تقييم الأداء الوظيفي :**

تتعدى طرق تقويم أداء العاملين وتتنوع تبعاً للمنظمات التي يعملون فيها وللوظائف التي يشغلونها.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الطرق :

#### **\*الطرق التقليدية :**

#### **أ/ طريقة الترتيب :**

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين ، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم<sup>2</sup> من الأحسن إلى الأسوأ وغالباً ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالأخرين وتتميز هذه الطريقة بأنها :

#### **\*سهولة التطبيق**

<sup>1</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 250.

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون ، عمان 2010، ص ص 200-201

\*تفرق بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة

- ويعاب على تلك الطريقة أنها :

\*لا يتم التقييم وفقا لعوامل محددة ، ولا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم

\* يكون التقييم وفقا للآراء والانطباعات الشخصية

\* لا تقدم تشخيصا واضحا للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو العجز في الأداء الموظف

**ب/ طريقة المقارنة المزدوجة:**تقوم تلك الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر ، وعلى أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدة المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة . فمثلا لو كان هناك ثلاثة موظفين هما ( أ ، ب ، ج ) فسوف يصبح هناك ثلاث مقارنات هي :

- أ أفضل من ب

- أ أفضل من ج

- ب أفضل من ج

فيمكن بيان نتيجة تلك المقارنات في الجدول الموضوع بعد : جدول رقم (01).<sup>1</sup>

الموظفون	موظف أ	موظف ب	موظف ج
----------	--------	--------	--------

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 203.

-	-		موظف أ
-		+	موظف ب
	+	-	موظف ج
2 -	صفر	2	المجموع
الثالث	الثاني	الأول	الترتيب

\*وتتميز تلك الطريقة بأنها :

- سهولة التطبيق

- لا تحتاج إلى تدريب المهنيين على كيفية تنفيذها

- تساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد

- تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية أو المكافأة

\*ويعاب على تلك الطريقة أنها :

- يقوم التطبيق فيها على الانطباع الإجمالي لأداء الموظف فلا يوجد عوامل محددة للتقييم

- لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف

**ج/ طريقة الميزان أو الدرجات :**

هي من أقدم الطرق التقييم وأكثرها انتشارا حيث تعتمد على إعداد تقرير لتقييم الأداء يتضمن مجموعة من الصفات أمام كل صفة من الصفات درجاته وعلى المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة ، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع هو مستوى أداء الموظف ، ويمكن بيان تلك الطريقة في النموذج التالي

**جدول رقم (02) :** نموذج لطريقة الأوزان والدرجات المتعلقة بتقييم أداء العاملين

التقدير بالأرقام	ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي	غير مرضي	التقدير
	5	4	3	2	1	عوامل التقييم
2						(1) أداء العمل كمية العمل
3			3			جودة العمل (2)
4	.				.	مهارات سلوكية
5	3	3	.			علاقات العمل لإنضباط
14						المجموع

\*وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة التطبيق

- تقييم الأداء يتم بناء على عوامل محددة

\*ويعاب على تلك الطريقة أنها :

- تأثر المدير بعلاقاته الشخصية مع الموظفين

- تؤدي إلى تأثر المقيم بصفة معينة لدى الموظف ( تأثر الحالة ) مما يؤدي لعدم موضوعية عملية التقييم .

#### د/ طريقة القوائم :

تعتمد تلك الطريقة على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد ، ويطلب من المقيم اختبار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه ويمكن توضيح تلك الطريقة من خلال النموذج بعد:

**جدول رقم (03) :نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين<sup>1</sup>**

نعم	لا	الجملة
		1- يؤدي عمله بدقة
		2- ينهي العمل في الموعد المحدد
		3- يلتزم بساعات العمل
		4- يظهر قدرا من المبادرة في أداء العمل
		5- يتخذ قرارات حاسمة

\*الطرق الحديثة: أهم هذه الطرق ما يلي :

#### أ/ طريقة الاختيار الإجباري :

أول من قام بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي ، ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها ،حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي ، مرجع سبق ذكره ،ص 205

مجموعات عديدة من الجمل تحتوى كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة ، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة ، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أيا منا سيسحب في صالح العامل أو ضده ، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها ، وكل ما هو مطلوب منه هو أنى يختار بموضوعية إحدى الإيجابيتين بوضع عبارة : (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة .

مثال : اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) واختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4) .

1- يوظف معطيات قبلية لتجاوز المشاكل مع الزملاء

2- يتقن فنون تجاوز الأزمات أثناء العمل

3- يفنقر لخطه عمل واضحة عن الأهداف المرجوة

4- لا يمتثل لأوامر رؤساءه

\*وتتسم هذه الطريقة بالموضوعية ، لأن المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد ، من العبارات السلبية وبالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريق ، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء

\*إلا أنه يعاب عليها أن لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح وتطوير الأداء ، إلا أنها طريقة صعبة ومعقدة في محتوياتها .<sup>1</sup>

### ب/ طريقة التقرير المكتوب :

وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها إضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا وكذا إمكانية التقدم الوظيفي ، أو ترقية هذا الموظف ، ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه خاصة إذا كان عند المرؤوسين كبير .<sup>2</sup>

### د/ طريقة الأحداث الحرجة :

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله بناء على قائمة محددة مسبقا خلال فترة التقييم ، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى الأداء للفرد ، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء الغير فعال

\*ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقت كبير كما أن مفهوم " الحدث الحرج " قد لا يكون متجانسا بين المقيمين ، كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا

<sup>1</sup> الباتول ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 126 - 127.

<sup>2</sup> الباتول علوط ، مرجع سبق ذكره ،ص 128



\*كما تم الإشارة أن هذه الطريقة تعتمد على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا أحدثها التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث. \*ومن مزايا طريقة الأحداث الحرجة

أ/ تزويد المقيم ببعض الحقائق والمواقف المدعمة عند شرح تقييمه لمؤوسه .

ب/ تحفيز المقيم على قياس أداء مؤوسه على قدرات متتالية من العام وليست في نهايته .

ج/ وقوف المؤوس على أمثلة محددة لأدائه الجيد وأدائه السيئ<sup>1</sup>

### الإدارة بالأهداف :

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة المؤوسين في وضع الأهداف التي تقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي :

\*يجتمع الرؤساء والمؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمؤوسين تحقيقها وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعة ويسهل قياسها .

\*يجتمع الرؤساء والمؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييم لها<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> موسى محمد أبو حطب ، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ،رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 ، ص30.

\*تحديد مجالات الأداء والمعايير لاشترك بين الرؤساء والمرؤوسين

\*وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين

\*وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين

- هناك بعض المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة :

أ/ أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاوماتها مستقبلاً

ب/ عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فإنها تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي<sup>2</sup>.

## 9/ إجراءات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي :

أن تحسين وتطوير الأداء البشري هو ذلك الحقل الذي يركز على تحسين نتائج العمل الحالي والمستقبلي بطريقة منظمة ، والذي يتحقق بواسطة الموظفين المنتظمين في المؤسسة

- معادلة أساسية في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي :

الأداء = المعارف + المهارات + الفرص + الجهد + التحفيز .

وفي هذا الصدد يمكن تفسير معادلة تكنولوجيا تحسين وتطوير الأداء البشري التي تقول إن الأداء هو نتيجة طبيعية لمجموعة من العناصر التي تتلخص في المعارف

<sup>1</sup> شامي صليحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

<sup>2</sup> موسى محمد أبو حطب ، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

والمهارات والفرص والجهد والحافز الذي يدفع الشخص لأداء المتميز ومن هذا المنطلق فإن المنظمات المتطورة تعمل دائماً على تحسين وتطوير الأداء البشري من خلال التركيز على مكونات هذه المعادلة على مستويات مختلفة ،وهي مستوى المنظمة ومستوى العمل ومستوى العملية والإجراءات .

وسوف نتناول المعاني التطبيقية لمكونات معادلة تكنولوجيا تحسين وتطوير الأداء البشري في هذه السطور :

**1/ المعارف :** هي تلك الحقائق المجرد و البيانات والمعلومات النظرية التي يتم عرضها في صورة مجردة لوصف حالة معينة أو ظرف معين تتسم بالتفاصيل في صورتها النهائية ، ولا تصف من قريب أو بعيد النواحي التطبيقية ، ولا يمكن من خلال هذا السرد أن نصل الى طريقة دقيقة لتطبيق هذه المعلومات والحقائق التي تصفها المعارف والمعلومات .

\*وتأتي هذه المعارف في صورة كتب ومقالات أو مواد علمية معينة يمكن الاستفادة منها عند الرغبة في التعرف على شيء معين في المجالات التي تعمل بها أو نراها حقيقة أمام أعيننا ، ولا شك أن المعارف لها أهمية قصوى للوصف المجرد والتعرف على شيء معين <sup>1</sup>.

### **المهارات :**

تعرف بأنها ذلك الفن الذي يمكننا من تطبيق المعارف والمعلومات بطريقة تمكننا من الاستفادة الكاملة من عمليات التحسين والتطور .

---

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص

**الفرص:** تعني هناك فرصة لتحسين وتطوير للأداء بالنسبة عالية عندما يتم تحقيق الأداء البشري طبقا للأداء المعياري ، وعندها يمكن تحقيق قدر عال ومتميز من المنافسة وتحقيق الأهداف بكل فاعلية .

وعند تطبيق تكنولوجيا تحسين وتطوير الأداء البشري في المنظمة بهدف ، ليس فقط حل مشكلة تتعلق بالأداء البشري ولكن أيضا في الأوضاع والظروف العادية والتي يتم فيها إجراء عمليات التحليل بهدف تحقيق التحسين والتطوير المستمر كفرصة متاحة لعمليات التحسين والتطوير المستمر للأداء في بيئة العمل .

### **الجهد :**

يعرف بأنه ذلك السلوك والحركة التي يظهرها الفرد أثناء محاولته أداء عمل أو مهمة ما ، ويقال أن هذا الشخص بذل مجهودا مضاعفا أو مجهودا متميز لأداء عمل ما أي أنه قام بكل ما يمكن القيام به لإنجاز عمل ما .

ومن هذا المنطلق فإن الجهد هو الأداء التي يظهرها ويقوم بها الشخص لإنجاز العمل المكلف به بالجودة المطلوبة .

### **التحفيز (الحوافز) :**

هو مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما .

والناجحون يتحفزون لأداء عمل ما يعتقدون أنه أكثر ارتباطا بمصلحة مؤسسته مما يقودهم الى إنجازات عظيمة وأعمال متميزة وكبيرة<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نزار عون اللبدي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 79-80.



## خلاصة الفصل :

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الأداء الوظيفي ، وأبعاده ، أنواعه محددات أيضا عناصره والعوامل المؤثرة فيه وكذا طرق تقييمه ، وأخيرا إجراءات تحسين وتطويره ويعد تحسين الأداء الوظيفي وتطويره يعبران عن الحالة الديناميكية بين التنظيم الإداري والأداء .

وبذلك أصبحت المؤسسة تسعى لتحسين وتطوير من أداء الموظفين والتغلب على المعوقات التي تعرقل أداء العمل من خلال التدريب والتوجيه و الإرشاد

## الخاتمة :

- من خلال الدراسة النظرية نستخلص أن موضوع الإدارة الإلكترونية وأثره على تحسين الأداء الوظيفي مهم للغاية ، وحديث الدراسة وتأكيدا على ما سبق فغن التطورات التكنولوجية التي أفرزت ظهور تكنولوجيا المعلومات قد ساهمت بشكل في تغيير نمط الإدارة التي انتقلت من النمط التقليدي إلى النمط الحديث ، حيث بعد ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية تسابقت الدول من أجل تطبيق تقنياته وذلك بتوفير جميع الوسائل المادية والبشرية والتقنية من أجل إنجاز هذا التغيير وتسريع بهذه التكنولوجيا عبر توفير بنية تحتية وإعداد كوادر بشرية متخصصة ومؤهلة لتسيير وتطبيق هذه التقنية ، وأن رفع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل منظمة ووضع خطط التطوير التي من أنها أن تعكس بشكل إيجابي في تحسين الأداء ورفعها .

من خلال ما تقدم توصلنا إلى نتائج منها :

1/لا يوجد تعريف موحد للإدارة الإلكترونية إلا أنه لاحظنا أن في جوهرها هو إنجاز الأعمال الإدارية باستخدام تقنيات المعلومات .

2/تهف الإدارة الإلكترونية إلى تقديم الخدمات الإلكترونية في أي مكان وزمان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة والدقة والسرعة في تقديم الخدمات وتطوير التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة .

3/ يوجد مجموعة من الوظائف الأساسية التي مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتغيير جذري في أساليب الإدارة التقليدية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة الإلكترونية والهيكل التنظيمي

4/ هناك بعض من متطلبات الإدارية والتقنية والبشرية والمالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

5/ هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من إمكانيات التطبيق الإدارية الإلكترونية والتي كانت من أهمها معوقات تنظيمية تتمثل في الإجراءات الروتينية والبيروقراطية ومعوقات بشرية تتمثل في أن ضعف الاهتمام بالتكنولوجيا في العملية الإدارية وقلة الاهتمام بتحفيز العاملين ومعوقات سياسية ومعوقات فنية وتقنية .

6/ هناك عدة تعريفات للأداء الوظيفي لتعدد الدراسات والأبحاث

7/ هناك مجموعة من الأبعاد للأداء الوظيفي متمثلة في الأداء والفعالية ، والرضا عن العمل والدافعية والتحفيز والتكوين والتخطيط

8/ للأداء الوظيفي عناصر وأنواع مختلفة

9/ هناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وعدة إجراءات لتحسينه وتطويره .

10/ سهلت الإدارة الإلكترونية في نقل المعلومات والأخبار وتبادل ملفات البرامج والنصوص والرسائل عن طريق خدمة البريد الإلكتروني.

11/ عملت الرقمنة على تحقيق الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية

12/ ساهمت الإدارة الإلكترونية في توفير السرية والخصوصية للمعلومات المهمة .



13/ قللت الإدارة الإلكترونية من ساعات العمل داخل المنظمات , وتخفيف التكاليف.

14/ الإدارة الإلكترونية تقوم على الإستعاب والإستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة .

15/ الإدارة الإلكترونية عملت على تبسيط إجراءات إدارة التخطيط.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### i. المراجع باللغة العربية :

1. احمد سمير محمد الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان 2009.
2. أحمد عبد النبي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 دار زمزم ناشرون وموزعون عمان ،2010
3. بن أحمد النمر سعود وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، ط7 مكتبة الشقري ،2013
4. تيسير الشرعة عطا لله محمد، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية التالية، ط1 ،الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015
5. رضوان رافت ، الإدارة الإلكترونية و المتغيرات العالمية الحديثة ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية الإدارية ، القاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، مارس،2004 .
6. السالمي علاء عبد الرزاق تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع ط 2 ،دوحة قطر . 2002.
7. السيد أمين معين ، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ط1، ب دار النشر،.2010
- 8 عبد الفتاح محمود رضوان ، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1، القاهرة مصر 2012 .

9 عوني اللبدي نزار، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع عمان. 2015.

10. غالب ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 2005.

11. الفروخ فايز عبد الرحمن، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، ط1، دار جيليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان. 2010.

12. كافي مصطفى يوسف ، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق بلا مكان ، بلا تنظيمات جامدة ، دار ومؤسسة ، رسلان للطباعة والنشر ، سوريا ، دمشق، 2011.

13. نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية الوظائف المحلات ب ط ، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن. 2008.

14. هلال حسين مصطفى وآخرون الإدارة الإلكترونية، ط1 دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر 2010

## الأطروحات والمذكرات :

15. أبو حطب موسى محمد ، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

16. الحسنات ساري عوض ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية . رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية ، قسم الدراسات التربوية ، جامعة الدول العربية ، 2011 .

17. حماد مختار ، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة 2007.

\_ دروازي كريم ، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ، جامعة الجزائر 3 ، 2010

18. السيخيباني نوال بنت صالح بن ناصر ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية ، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة و التخطيط التربوي ، قسم التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2009.

- 20 -السعودي سميرة مطر ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري موظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية المملكة المتحدة .
21. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة بومرداس .2019
22. الطائش منير عبد الله عثمان ، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير الإدارة الإسلامية جامعة مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية بما لانج ،.2016
23. عاشور عبد الكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص الديمقراطية والرشاد ، جامعة ، منتوري ، قسنطينة، .2009
24. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراة ل م د في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل ، قسم العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر ، بسكرة .2015
25. عشي عادل ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادي :قياس وتقييم ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير المؤسسات الصناعية ، قسم التسيير جامعو محمد خيضر بسكرة ، 2001 .

26. عكاشة أسعد أحمد محمد ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (رسالة غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
27. علوط الباتول ، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، 2013.
28. القحطاني شائع بن ساعد مبارك ، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
29. المصول ماحد محمود ، أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
30. لخذاري شريهان ، دور الإرادة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة. 2015.
31. هذا رانية ، دور للإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه LMD في العلوم السياسية ، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية قسم العلوم السياسية جامعة باتنة 1. 2018.

32. هروم عز الدين ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة .2007.

المجالات :



33. الاقرع نور الدين محمد ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية ، مجلو الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 28 العدد 02.
34. الأندوسي فريدة محمد غزالي سالم ، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات، مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة أم القرى الجزء 14، العدد 2019،20
35. السوفي أم الخير ، الإدارة وانعكاساتها على علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 33،جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر. 2. مارس. 2015.
36. الشواي أحلام محمد ، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه ، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد4، 2016.
37. الصرايرة خالد والقضاة محمد ، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، جامعة مؤتة ، مجلد 5 ، عدد 3 ، 2009 .
38. مزهود عبدالملك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 1، نوفمبر. 2001.
39. بن داود إبراهيم ، الاطلاع على البريد الإلكتروني بين متطلبات النظام والحق في سرية المراسلة ، مجلة دفاتر السياسة والقانون ، جامعة القرير دبي الإمارات العربية المتحدة ، العدد16، جانفي، 2017.

المواقع الالكترونية :

1. <https://www.asjp.cerist.dz>.
2. <http://etheses.univ.malang.ac>
3. <http://archives.univ.biskra.dz>.