



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم الإدارة العامة

دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع
الخاص في منطقة الرياض

The role of e- management in improving job performance among
workers in the private sector in the Riyadh region

(خطة مشروع بحثي مقترح مقدم استكمالاً لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة)

إعداد:

الاسم	الرقم الجامعي	الصفة
محمد العنزي	232002106	قائد الفريق
عبدالمحسن العنزي	232002539	عضواً
سارة القحطاني	232002341	عضواً

إشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق
د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

العام الجامعي / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أولاً: فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
البسملة	أ
الشكر	ب
الملخص	ج
الفهرس	د
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
مقدمة الدراسة	١
أهمية الدراسة	٢
مشكلة الدراسة	٣
أهداف الدراسة	٣
منهجية الدراسة	٤
حدود الدراسة	٤
التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	٥
الدراسات السابقة	٦
فرضيات الدراسة	١٢
التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية	١٢
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الثاني: متغير الدراسة الأول (الإدارة الإلكترونية)	
أ - مفهوم الإدارة الإلكترونية	١٣
ب - خصائصها وأهدافها	١٤
ج - وظائفها	١٦
د- متطلبات تطبيقها	١٧
الفصل الثالث : متغير الدراسة الثاني (الأداء الوظيفي)	
أ- مفهوم الأداء الوظيفي	٢٠
ب- أهمية الأداء الوظيفي	٢١
ج- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	٢٢
د- تقييم الأداء الوظيفي	٢٣
التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية	
قائمة بالمراجع	
المراجع	٢٦
ملاحق الدراسة	
ملحق رقم (١) استبانة الدراسة	٢٩

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد عصرنا الراهن تطورات وتغيرات لم يشهدها في العقود السابقة ، شملت تطوراً كبيراً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عديدة ، وكان لذلك أثر على طبيعة الإنسان وأسلوبه في الإدارة بشكل خاص ، فقد ظهرت ملامح مفهوم الإدارة الإلكترونية والتي تعتبر تطبيقاً لتكنولوجيا المعرفة الحديثة على الإدارة العامة ، حيث أن تقنية المعلومات أحدثت قفزة نوعية كبيرة في مجال تطوير العمل وكفاءته ودقته ، وتحولت الأنشطة التقليدية إلى أنشطة إلكترونية وتحول العالم إلى مجتمع إلكتروني مصغر في إطار منظومة الاتصالات الحديثة .

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً كبيراً في الأعمال الإدارية المعاصرة باعتبارها الآلية الحديثة المتداولة في هذا الوقت الحالي ، حيث تطبيقها يحقق الكثير من المميزات للمنظمة منها الدقة في العمل والانجاز والسرعة وتقليل الوقت والجهد والتخلص من التكديس الورقي والكثير من السلبيات.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية أحد سمات تطبيقات الأعمال الإلكترونية ، فقد فتحت أبواباً عديدة بلا حدود للدخول المستمر في مجالات جديدة إضافة إلى مزايا عديدة والمحافظة على الميزة التنافسية والتعامل مع العولمة ، وإضافة أنشطة جديدة في الأسواق الحالية والمرتبقة والانطلاق إلى خارج الحدود.

(الرضوان، ٢٠١٣، ص ١٩)

يعتبر العنصر البشري الدعامة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة ، حيث يمثل الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف في إطار بيئة العمل التي تساعد على القيام بهذه المهام ، أيضاً مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بمعرفة الجهد والقدرات لدى جميع الموظفين مع إدراكهم للمهام المسندة إليهم ، وبما أن الأداء مرتبط بالموظف ارتباطاً وثيقاً فإن المؤسسة تحاول جاهدة وتسخر مختلف الوسائل من أجل تحسين هذا الأداء الذي يعتبر محدد أساسي للكفاءة الإنتاجية ، أي أن العنصر البشري وما يمتلك من مهارات

وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، فعلى جميع المؤسسات أن تتبع أنجح الطرق والسياسات لتحقيق الأهداف الخاصة بها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية وأسباب اختيار هذا الموضوع الحالي من قبل الباحثين في معرفة الإضافة التي زودت بها الإدارة الإلكترونية الموظفين كونها الأداة القوية التي تستخدمها المؤسسات لتطوير الإدارة التقليدية وإحداث التحسينات المطلوبة لإنجاز الأعمال والمهام بطريقة جيدة فعالة بعيدة عن ارتكاب الأخطاء في ظل الإمكانيات المتوفرة والموارد المتاحة، كما قد يسهم البحث في زيادة الوعي التكنولوجي في المجتمع العربي عامة والموظفين في المؤسسات خاصة لتطوير قدراتهم وتوسيع آفاق أعمالهم.

فالإدارة الإلكترونية هي أحد نتائج التطور التكنولوجي في عالم الاتصالات، فبعد ثورة الاتصالات والمعلومات التي نشأت نتيجة تطور أجهزة الحاسوب وتقنياته، ظهرت الإدارة الإلكترونية كنتيجة الاستخدام تطبيقات الحاسوب في شتى المجال مثل الخدمات العامة لتطور أساليب أداء العمل التقليدية إلى أساليب أكثر فعالية ومرونة، إلى جانب الاستفادة من الثورة التقنية في توفير التكلفة والجهد والوقت، واستخدام الإنترنت في دعم الاتصال بين الكيانات التنظيمية وبين جميع أطراف أصحاب المصالح المتعاملين معها (الزعي، ٢٠١٥).

ومن أسباب اختيار الموضوع هي رغبة الباحث لهذه الدراسة وذلك لزيادة الاطلاع على وجهات النظر للباحثين، وايضاً بسبب الاهتمام بالمواضيع الإدارية بصفة عامة والإدارة الإلكترونية بصفة خاصة، ومن الأسباب الموضوعية هي أن الموضوع أصبح محور اهتمام المختصين والخبراء في هذا المجال لما تحدثه من تغيرات هيكلية ونوعية في الأجهزة الإدارية، ولتأثيرها على مستوى أداء الموظفين.

مشكلة الدراسة:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب عملية تقييم مستمر لمعرفة مدى فعاليتها ولمقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المرجوة منها، والبحث عن أي فجوات وسددها عن طريق التطوير المستمر، ولعل أبرز الجوانب الإدارية التي تتأثر بتطبيق الإدارة الإلكترونية هو الأداء الوظيفي للعاملين بها حيث يعتبر من أهم المقاييس المحددة لنجاح الإدارة الإلكترونية وقد جاءت هذه الدراسة لتوضح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، ومعرفة مدى تأثيرها في تحسين الأداء.

أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي هو: ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض؟

تتفرع منه التساؤلات التالية:

- فيما تتمثل الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي؟
- ما هو أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي؟
- ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير بيئة العمل في القطاع الخاص بمنطقة الرياض؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال التعرف على:

- مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها وأهدافها ووظائفها.

- مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

والكشف عن مدى العلاقة الارتباطية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على التحليل الوصفي لملائمته لطبيعة البحث الذي يعتمد على جمع بيانات ذات طابع كيفي بقصد الإلمام بكل جوانب الدراسة حيث يقوم المنهج برصد الظاهرة والتعامل معها من أبعادها المختلفة، فضلاً عن الدراسة لموضوعات ذات العلاقة والتي تتعلق بموضوع الدراسة، والتعرف على تأثيرها على موضوعات أخرى، كما تم جمع البيانات الكمية من خلال توزيع استبانة والتي كانت أداة للبحث وتم استعمالها لجمع بيانات أفراد العينة.

حدود الدراسة:

- ١- حدود زمنية: أُجريت هذه الدراسة في عام ٢٠٢٤ م - ١٤٤٥ هـ
- ٢- حدود مكانية: طُبقت هذه الدراسة على العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض.
- ٣- حدود موضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- ٤- حدود بشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على العاملين في القطاع الخاص في منطقة الرياض.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية
ممارسات تقنية من الأعمال والإجراءات والأدوات الإلكترونية الحديثة، بما يسهم ذلك في تعزيز تنفيذ المهام والعمليات الإدارية، وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف باستخدام شبكات الإتصال الحديثة.
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي
الإنجازات والسلوكيات التي يمارسها الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وحصيلة جهوده المبذولة، في ضوء الإجراءات والتقنيات التي تعينه لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- المتغيرات الوسيطة:
الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة حيث تعتبر أحد العوامل الوسيطة في الدراسة الحالية، وهي:
الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع العقد.

- العينات وجمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية بغرض جمع البيانات من عينة من الموظفين بالقطاع الخاص بمنطقة الرياض.

- تحليل البيانات:

اعتماد المنهج الإحصائي الوصفي وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss .

الدراسات السابقة:

دراسة (وسيلة، ٢٠١٧)، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف، دراسة ميدانية بمديريات الولاية بجيجل، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف بمؤسسة الولاية بجيجل. اتبعت المنهج الوصفي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة، حيث تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية بسيطة قدرت ب(٦٠) استمارة مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ عددهم (٧٥٠) موظف، وقد استخدم في عملية تحليل البيانات كل من الأسلوب الكمي والكيفي، واعتمد في ذلك على الأساليب الإحصائية من خلال حساب صدق المحكمين باستخدام معامل لوشيه، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستمارة ثم تم تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ومن مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة، وقد كشفت نتائج الدراسة في مجملها على صدق الفرضيات للدراسة ويمكن تلخيصها في:

- يساهم التدريب على الحاسب الآلي في الرفع من سرعة أداء الموظفين لعملهم.

- يساهم الاتصال الإلكتروني في الرفع من جودة الأداء لدى الموظفين.

- تساهم سرعة تدفق المعلومات في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين

دراسة (نبيلة وأمينة، ٢٠١٨). بعنوان الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ببلدية السواقي ولاية المدية، هدفت الدراسة إلى التأكيد على دور الإدارة الإلكترونية

في تطوير الأداء وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، تم تصميم استبيان خاص لجمع البيانات تم توزيعها على ٣٠ فرداً استخدم في التحليل الإحصائي عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري باستخدام برنامج الـ spss توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات المستقلة الخاصة بالإدارة ليس لها تأثير ولا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

دراسة (حمزة، ٢٠١٩). بعنوان دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي-دراسة حالة الولاية المنتدبة لأولاد جلال، هدفت الدراسة لتوضيح أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من (٥٠) فرد من الموظفين الإداريين بمختلف رتبهم بصفة عشوائية، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي التحليلي، حيث اعتمد على الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات منها معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات الفا كرونباخ. وأثبتت الدراسة الى وجود دور للإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة.

دراسة (الأقرع، ٢٠٢٠). بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، العاملة في محافظة قلقيلية"، وتهدف إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، في محافظة قلقيلية، وأثرها في الأداء الوظيفي، والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي والاستبانة، إضافة إلى الأدبيات والدراسات ذات الصلة، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية وعددهم (٣٥٠) وأجريت على عينة قوامها (١٩٠) من العاملين في المؤسسات الحكومية في المحافظة، في العام 2019م، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقدمت الدراسة عدة توصيات، كان من بينها ضرورة الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، نظراً لأهميتها في رفع مستويات الأداء، وتعزيز كفاءة العمل الإداري، إضافة إلى أهمية توفير المستلزمات المالية والمادية الداعمة لبيئة الإدارة الإلكترونية في

المؤسسات الحكومية، وتحديث الأنظمة الإدارية والتعليمات المتعلقة بها بما يتناغم مع تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، مع ضرورة مواءمة البيئة القانونية في المؤسسات الحكومية بما يتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن يكون التحول للإدارة الإلكترونية تدريجياً مع نظام للمتابعة والتقييم، ومؤشرات قياس لضمان جودة التحول، ومواجهة التحديات، ومعالجة الانحرافات إن وجدت.

دراسة (الخطيب، ومحمد، أحمد ٢٠٢٠). بعنوان واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. هدف الدراسة هو التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة الذين يشغلون الوظائف الإدارية والذي يبلغ عددهم (١٧٨)، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع (١٧٨) استبانة على المبحوثين (مجتمع الدراسة)، وتم استرداد (١٢٦) استبانة أي بنسبة (٧٠,٨%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أوضحت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على درجة توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (٧٦,٢%)، ووجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على وجود مستوى بدرجة كبيرة في تحقيق جودة الأداء المؤسسي بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (٧٥,١%)، ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) بين درجة توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وبين الأداء المؤسسي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تحفيز الموظفين المتميزين مادياً في مجال الإدارة الإلكترونية، ضرورة توفير الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية وخاصة في مجال التصميم وتطوير البرامج الإلكترونية، ضرورة الاهتمام في عملية الإنفاق على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال تشجيع الموظفين على ذلك.

دراسة (كريمة، ٢٠٢١) بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية أم البواقي، هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، وتبين

أن للإدارة دور كبير ف تطوير وتنمية وتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين في البلدية من خلال الدورات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة، وأن العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي هي علاقة إيجابية.

دراسة (بوبكر، ٢٠٢١). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، والتي تم توزيع الاستبيان فيها على عينة مكونة من (٥٠) موظف، أختبر منها (٣٤) استبياناً صالحاً للدراسة. توصلت دراسة المتغيرات والعلاقة بينهما من خلال التحليل الإحصائي، إلى تحقيق مستوى مقبول فيما يخص توفر المقومات التقنية، المالية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، قدرت في المتوسط بـ (٥٤%)، كما بينت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، كتوصية، أكدت الدراسة على التكوين وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة للموظفين، وإشراكهم في جهود التطوير والتحسين. كما ألحت على ضرورة تكييف التطبيقات والعتاد المستخدم مع واقع الإدارة العمومية وتوحيد طرق العمل المستخدمة من أجل الرفع في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

دراسة (العجلة والخالدية، ٢٠٢١). أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية تيارت، هدفت الدراسة للكشف عن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى الأداء الوظيفي، لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثين بتصميم استبانة من (٤١) فقرة تكونت عينة الدراسة من (٥٧) فرداً، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد اهتمام متواضع بتطبيق الإدارة الإلكترونية بينما مستوى الأداء الوظيفي مرتفع مع وجود أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

دراسة (مروان، ٢٠٢٢). دور الإدارة الإلكترونية في تحسن الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء - وكالة ايليبي، هدفت الدراسة الى معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي فيها، واختبار العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة

الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، وأظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي للعاملين،

دراسة (بعضى وقاشى، ٢٠٢٢) بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية شركة الكهرباء والطاقة المتجددة وحدة تقرر ٢٠٢٢. هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة الذين يشغلون الوظائف الإدارية والذي يبلغ عددهم (٨٠) صالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Spss)، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود مستوى متوسط في تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر موظفين المؤسسة، ويرجع ذلك إلى وعيهم بأهميتها في الرفع من أداء المؤسسة، ويقابله مستوى مرتفع في الأداء بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة-تقرر، كما أشارت إلى أن العلاقة الارتباطية بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع علاقة طردية قوية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الرتبة الوظيفية).

دراسة (مليكة والحبيب، ٢٠٢٢) بعنوان الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية ببلدية مهيدي ولاية تيارت، حيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية ببلدية مهيدي بتيارت، لخصت الدراسة بمجموعة من نتائج حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، كما ألححت على ضرورة تنمية ثقافة استعمال التكنولوجيا الحديثة لدى العاملين، وضرورة تكييف التطبيقات والعتاد المستخدم مع واقع الإدارة الإلكترونية وتوحيد الطرق المستخدمة من أجل رفع مستوى أداء العاملين.

دراسة (أحمد، ٢٠٢٢)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط، هدفت الدراسة إلى تقديم الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والوقوف على التحديات التي تواجه تطبيقها في الحاضر والمستقبل ودراسة التحول من الإدارة التقليدية إلى الدراسة الإلكترونية، ومن نتائجها أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وأن رغم الجهود المبذولة لتطويرها ما زالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ورغم وعي موظفيها بفوائد تطبيقها، يعود ذلك إلى عدة معوقات تنظيمية وإدارية ومعوقات بشرية ومعوقات فنية ومالية وأن المؤسسات تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهذا ما يبشر بمستقبل أفضل من هذا الواقع.

دراسة (زملط، ٢٠٢٣) بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الأهلية وأثرها في الأداء الوظيفي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، طبقت على عينة دراسة مكونة من العاملين في الجمعيات الأهلية بقطاع غزة، بعدد (٢٤٠) موظف وموظفة، تم تحليل البيانات على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: تقدير إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات الأهلية جاءت بنسبة (٨١,١٣%)، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات آراء المستجيبين حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات الأهلية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي)، وأهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة العمل على تأهيل العاملين في الجمعيات في مجال الإدارة الإلكترونية لما لها من تأثير واضح في تحسين الأداء الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية التالية:

- يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تسهيل الأعمال وتيسيرها وتبسيطها وبالتالي يسمح بتحسين أداء الموظفين وتطويره.
- يوجد علاقة إيجابية كبيرة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية :

م	المهام	الفترة الزمنية
١	صياغة العنوان ومكونات الخطة	أسبوع
٢	الفصل الأول (المقدمة وأهمية الدراسة ومشكلتها و أهدافها وأسئلتها وفرضياتها وحدودها).	أسبوع
٣	جمع الدراسات السابقة	أسبوع
٤	الفصل الثاني (الإدارة الإلكترونية)	أسبوع
٥	الفصل الثالث (الأداء الوظيفي)	أسبوع
٦	الفصل الرابع (تحديد أداة البحث وتجهيزها)	أسبوع
٧	الفصل الخامس (تطبيق الأداة وتحليل نتائجها وتفسيرها)	3 أسابيع
٨	الكتابة النهائية للمشروع	أسبوع

الفصل الثاني:

الإدارة الإلكترونية

أ - مفهوم الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية: تعرف بأنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات، حيث تقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم التكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة من ناحية، كما وتقوم بعمليات ربط المنظمة بفئة المؤثرين وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى. (ياسين، ٢٠١٧ ص ١٢)

"استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري والأنمي مع بعضهم البعض، لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح الإدارة والعملاء، باستثمار الجهد والوقت، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع. (حيدوشي، ٢٠١٧ ص ١٠٢)

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات اتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن هو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية. (أبو حبيب، ٢٠٠٩ ص ٧)

بينما يعرفها الباحثون إجرائياً: أنها مجموعة ممارسات تقنية من الأعمال والإجراءات والأدوات الإلكترونية الحديثة، بما يساهم ذلك في تعزيز تنفيذ المهام والعمليات الإدارية، وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف باستخدام شبكات الاتصال الحديثة.

ب - خصائصها وأهدافها:

تقدم الإدارة الإلكترونية وجه مغاير جداً للإدارة التقليدية، نظراً لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية، وحلماً يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، أو طبقوها جزئياً في بعض أنشطتهم الإدارية ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم، مما يشعر مراجعي تلك الإدارات ومنسوبيها بخضوعهم لنظام قديم قدم أوراقه. (الحسن، ٢٠١٠ ص ١٤)

إن من خصائص وسمات الإدارة الإلكترونية الناجحة هو الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتكون الوسط الأساسي للعمل داخل المؤسسات والإدارات، إذ أن تكنولوجيا العالم والاتصال بالنسبة للمؤسسة هي تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات والتي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات المدعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات، وللقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة، وذلك عن طريق تحويل و تخزين و معالجة كل أنواع المعلومات سواء كانت نصوص، صور، صوت...، في شكل معطيات رقمية موحدة، وبها بسرعة الضوء في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العالمية إنترنت، كما يمكنها ترجمة المعلومات المستقبلية، وتحويلها إلى الشكل المرغوب فيه، فضلاً عن تغيير طرق الاتصال داخل الإدارات. (بن بركة، ٢٠٠٧ ص ٢٤٦)

كما يمكن تلخيص الخصائص بعدة نقاط منها:

- أنها عملية إدارية تهتم بتحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وتوجيه الموارد والرقابة عليها ومتابعتها.
- تستخدم الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال على مدار الساعة وفي كل مكان وأيضاً السرعة الفائقة والعمل عن بعد.
- تسهيل إسناد المهام للعاملين في المؤسسة من أي مكان وفي أي وقت، وتوثيق المهام المناطة بكل فرد في المؤسسة والتي تعد أساس بناء المعرفة.

- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
 - توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
 - التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.
- إن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع الجمهور نذكر أهمها فيما يلي:
- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق فيها من عمليات.
 - زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
 - إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.

ج - وظائف الإدارة الالكترونية:

أولاً: التخطيط الالكتروني

إن كلا من التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي يقومان على عملية وضع الأهداف، وتحديد وسائل تحقيقها، مع وجود اختلافات فرضتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي شملت هذا المجال ومن بين أوجه الاختلاف نجد أن:

- امتياز عملية التخطيط الالكتروني بالديناميكية المستمرة وقابليتها للتجديد بسرعة، على خلاف التخطيط التقليدي.

- إتاحة الفرصة للمنظمة لتلقي كميات أكبر من المعلومات مما يجعل التخطيط أكثر دقة.
- تشارك الإدارة والعاملين في عملية التخطيط.
- المخاطرة في التخطيط التقليدي تأتي من تجاوز الخطط، في حين أن المخاطرة في التخطيط الإلكتروني مصدرها عدم القدرة على العمل خارج الخطة، ما يحتم على هذه الأخيرة أن تتصف بالمرونة العالية.
- تأهيل الموارد البشرية لاكتساب مهارات تخطيطية وتحليلية تتلاءم مع التطور التكنولوجي لبيئة العمل.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني:

نظراً لأن التنظيم يعتبر ترتيب للأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، فإن تطبيق الوسائل الإلكترونية على مستوى الأنشطة يؤدي بالضرورة إلى تطبيق التنظيم الإلكتروني على جميع مكونات التنظيم من: هيكل تنظيمي، تقسيم إداري، سلسلة الأوامر، الرسمية، والمركزية واللامركزية. فانطلاقاً من هذه العناصر يمكننا إبراز الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي: انتقل من التنظيم العمودي للوحدة التنظيمية الواحدة إلى التنظيم المصفوفي للوحدات المصغرة، ومن هيكل قائم على الوحدات الثابتة إلى هيكل قائم على الفرق.
- التقسيم الإداري: يقوم على أساس الفرق، وتشكيل خلايا تضم تحالفات داخلية أو خارجية.
- سلسلة الأوامر: الاعتماد على الوحدات أو السلطة الاستشارية، والفرق المدارة ذاتياً، ومن رئيس مباشر إلى تعدد الرؤساء المباشرين.
- الرسمية: أصبحت تمتاز بالسياسات المرنة، الفرق المدارة ذاتياً، وجداول العمل المرنة والقابلة للتعديل بشكل أسرع.
- المركزية واللامركزية: تعددت مراكز السلطة في التنظيم الإلكتروني، وكذا الوحدات المستقلة والفرق.

ثالثاً: القيادة الإلكترونية:

هي عملية قيادة الأفراد، إرشادهم وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال، بما يحقق بانتقال المعلومات والأفكار والتوجهات، باستخدام مختلف الوسائط الإلكترونية. فنظراً لما شهده مجال القيادة من تطور تكنولوجي أدى لظهور قيادة إلكترونية، تستدعي توفر مؤهلات وكفاءات قيادية، تلي متطلبات الإدارة الإلكترونية. فالتحول من قيادة تقليدية إلى قيادة إلكترونية لم يكن دفعة واحدة، بل مر بثلاث مراحل رئيسية تم عرضها كمداخل، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- مدخل المهام: تركّز القيادة هنا على قوة السلطة الرسمية للقائد المرتبطة بمركزه الإداري، أين يركز القائد على توجيه أداء المهام.
- مدخل العاملين: مدخل مرن يتعلق بالقوة الشخصية للقائد وعلاقته بالمرؤوسين، ومدى قدرته على التأثير بهم.
- مدخل الزبون: وهو مدخل، يقوم على أساس قيادة تفاعلية مع العميل من خلال مختلف الوسائط الإلكترونية.

رابعاً: الرقابة الإلكترونية:

- تعد الرقابة الإلكترونية وظيفة تحقق المتابعة المستمرة للعمل، بتخطي عراقيل الوقت أو المكان، مما يمكن الإدارة من تحديد أماكن نقاط القوة والضعف والخلل الحاصل وتصحيحه بشكل أسرع، مع التقييم الموضوعي والدقيق لأداء الأفراد، بشكل يحسن النتائج المتوقعة ويزيد من مستوى المنافسة على الأداء الأمثل.
- وعليه يمكننا استنتاج خصائص تميز الرقابة الإلكترونية عن الرقابة التقليدية من خلال:
 - تقليص الفجوة بين التنفيذ والرقابة، مع تمكين الإدارة الإلكترونية على المتابعة الدقيقة والمستمرة لجميع مراحل التنفيذ.
 - الضبط المبكر للخلل وتداركه حتى لا يؤثر على سير العمل.
 - تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على العمل، مما يقلل من احتمال مواجهة مخاطر غير متوقعة.

- توسع نطاق الرقابة، يمكنها من رصد مستوى رضا زبائنهم في أسواق أوسع وأكثر انتشاراً.
- ضمان كفاءة عالية للنظام الإداري، عبر تصحيح الخلل فور وقوعه أو قبل ذلك، بما يضمن تقديم منتجات تحظى برضا عملاءها.
- سيادة جو الشفافية والمشاركة في الإدارة الإلكترونية، يدفع الأفراد إلى السعي لتحسين مستوى أدائهم، لتفادي الوقوع في أخطاء يسهل كشفها.

د- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- **المتطلبات الإدارية:**
 - إن التنظيم الجديد ينتج عنه بدون شك الاستغناء عن وظائف روتينية تقليدية واستحداث وظائف جديدة وهذا يتطلب تأهيل وتدريب القيادات الإدارية التي تعول عليها الحكومة لإحداث التغيير النوعي في الخدمات والتي يتم تقديمها للمواطنين، ومن المتطلبات التنظيمية اللازمة أيضاً للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية كالتالي:-
 - إعادة تشكيل الهرم الإداري، وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.
 - تغيير شكل الإجراءات الجامعية لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.
 - استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة.
 - الحصول على دعم القطاع الخاص لتنفيذ بعض المراحل من المشروع أو المشاركة في بعضها.
 - تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم مع التحول إلى البيئة الإلكترونية.
 - إجراء ودعم البحوث والدراسات المتعلقة بمجال تقنيات المعلومات.

• **متطلبات تقنية:**

"ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات وتقنيات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة مثل ربط

بعض أنشطة الأعمال بخدمات الهاتف الخليوي مع الإنترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل (SMS) واستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات، وتقنيات شبكات الإنترنت، الإنترنت، والإكسترانت"، ومن بين المكونات المادية للبنية التحتية، (الاتصال بقنواته ووسائله، الحاسب الآلي وشبكاته وتقنياته).

● المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر لأنه المستعمل والمستفيد من هذا الانتقال لذا لا بد أن يتم تأهيله وتدريبه حتى لا يجد صعوبة ويتم تأقلمه بطريقة سهلة وسليمة، ويمكن تحديد مجموعة من المتطلبات كما يلي:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الإنترنت.
- استقطاب أفضل الخريجين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية

● المتطلبات المالية:

باعتبار أن الإدارة الالكترونية مشروع فهو يحتاج لأموال ضخمة لإقامته واقتناء كل ما يحتاجه من مستلزمات لضمان استمراره والنجاح في الوصول إلى الأهداف المسطرة. ومن بين هذه المستلزمات التي تحتاجها الإدارة الالكترونية ما يلي:

- توفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة، وإنشاء المواقع، وربط الشبكات.
- تصميم وتطوير البرامج الالكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة.
- الاستعانة بالمدرسين المؤهلين لتدريب القوى البشرية في الجامعة.
- صيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية، تحديث الأجهزة والبرمجيات.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني وذلك من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد ، حيث نشأت كمفهوم حديث للتطور من خلال تقنيات الاتصال الحديث و ربط الإدارات العامة عبر آليات التكنولوجيا و بالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية و تطورها ، كما أن لها ثلاث أبعاد أساسية ألا وهي بعد الزبون ، بعد الأعمال و بعد الدولة ، وللانتقال من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية يجعل هذه الأخيرة تتسم بمجموعة من الخصائص التي تتمثل في زيادة الإلتقان ، المرونة ، السرعة في تحقيق الأهداف و الشفافية بالإضافة إلى أنها إدارة بلا أوراق ، بلا مكان ، بلا زمان، حيث تعتبر ضرورة و ركيزة أساسية للمؤسسات من خلالها تسعى إلى تحسين مستوى أدائها و التي تهدف إلى بناء ثقة بين الأفراد والمواطنين.

ولتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب توفير متطلبات من أجل الحفاظ عليها واستمرار أدائها سواء كانت متطلبات إدارية، بشرية، تقنية ومالية.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

أ- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت بنصيب وافر من الاهتمام والدراسة والبحث، لما له من أهمية على مستوى المؤسسات والعاملين فيها، وكثرة وتنوع المؤثرات المتداخلة فيه، فالأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط من خلال معاييرهم المختلفة التي تضعها الأجهزة الإدارية، بتوفير محفزات تهدف للوصول إلى المستويات المثلى لتحقيقه، وكذلك دراسة المتغيرات التي تؤثر وتتأثر به، سواء كانت إيجابية أو سلبية، ويعتبر صلة الوصل بين سلوك العاملين والمنظمة، باعتباره الناتج المحصل والنهائي للحكم على أنشطة المنظمة وأحد المؤشرات الهامة الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وتبرز أهمية الأداء عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، والتي أهمها تحسين أداء الموظف وتطويره، وتحديد المكافآت والعلاوات الدورية والترقيات، وكذلك الاحتياجات التدريبية، كما أنه يعتبر معياراً هاماً من معايير الحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين والتدريب وأساس عملي لتوجيه هذه السياسات.

وعرف الأداء الوظيفي بأنه: قيام الفرد بالعمل الصحيح بالطريقة الصحيحة مراعيّاً الفاعلية والكفاية والسلامة العامة في العمل والاحترام وتوفير المصادر والوقت، ويعتمد على مدى معرفة المسؤول الإداري بالعمل وجودته، وتحقيق مستوى إنتاجية عالي، وكذلك القدرة على التخطيط والتنظيم وتوقيت العمل، والمبادرة والحضور، وصنع القرار، والتفاعل مع المجتمع المحلي، وسلوك المواطننة التنظيمية. (الحراشة، ٢٠١١ ص ١٦)

ونجد أن الأداء الوظيفي بأنه " فعل أو نشاط وسلوك أي تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة. (الداوي، ٢٠١٠ ص ٢١٨)

ب- أهمية الأداء الوظيفي:

يلعب الأداء الوظيفي للعاملين دوراً مهماً وأساسياً في تحديد وقياس المنظمة، فالأفراد أصحاب الأداء العالي تكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها. حيث أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الأفراد والمنظمة والدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزاً.

ويحظى الأداء الوظيفي على اهتمام بالغ من جميع المستويات انطلاقاً من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل المؤسسة، وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة. وفيما يلي أهمية الأداء الوظيفي كما يلي:

- بالنسبة للعاملين: إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابياً على هذا النحو: يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل. يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء. يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.
- بالنسبة إلى المؤسسة: وهنا تكمن هذه الأهمية فيما يلي بحث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل المؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحطة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، وترجع أهمية الأداء بالنسبة إلى المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز، مرحلة الزيادة) كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى تلك الأهمية إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (صباح، ٢٠١٨، ص ٣٤)

ج- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

توجد مجموعة كبيرة من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ومنها:

- **التوظيف:**

فمن الضروري أن توظف المؤسسة العاملين الذين تتوفر فيهم الشروط الملائمة لشغل الوظائف لديها، فمثلاً المحاسب يجب أن تتوفر فيه مقومات ومهارات خاصة بعملية الحساب والتشخيص المالي، كما أن توظيف الكفاءات يساهم بشكل فعال لرفع مردودية الأداء الوظيفي في المؤسسة.

- **التنظيم:**

من الضروري اهتمام المسؤولين بالتنظيم لكونه المحرك الأساسي لأداء العاملين، بحيث أن التقسيم الجيد للمهام والتوزيع الصحيح للملائم للمسؤوليات يخلق فاعلية في العمل ويقلل من حدة الصراعات ويصل بالمؤسسة إلى الكفاءة المطلوبة.

- **التكوين:**

وهي عملية تنمية مهارات وقدرات العاملين وهي تلك الجهود الهادفة إلى تزويدهم بالمعارف المطلوبة بغية تحسين أداؤهم.

- **التكنولوجيا:**

تمثل عنصر أساسي في معظم المؤسسات لأنها تساعد العاملين في أداء مهامهم، بحيث أن أغلب النشاطات تحتاج إلى آلات ومعدات تتناسب مع طبيعة عملهم.

- **ظروف العمل:**

يتوجب على مسؤولي العمل الاهتمام بتحسين ظروف العمل (الإضاءة، الأمن، الرعاية الصحية، الاجتماعية، النظافة، أدوات العمل كونها تؤثر بشكل مباشر جداً في نفسية العامل ومن ثم على أدائه، ويمكن القول أنه كلما توفرت ظروف ملائمة للعمل تحسن أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- **الرقابة والتقييم:**

تستهدف كل من الرقابة والتقييم مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المرجو واستخراج الفجوات وتحليلها.

- الإشراف والتأطير:

وهو توجيه جهود العاملين وهو من أهم مهام المسؤول حيث يستلزم أن يؤطر مجهودات عماله لضمان أدائهم وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- الصراعات العالمية (الفردية – الجماعية):

وهي من الأسباب الأساسية التي تؤثر على الأداء بحيث كلما اشتدت الصراعات العالمية انخفض الأداء في المؤسسة وانخفضت نسبة تحقيق الأهداف.

د- تقييم أداء العاملين:

اختلفت تسميات عند مختلف الباحثين فبعضهم يستخدم عبارة "تقييم أداء العاملين" وآخرين يستخدمون "تقويم أداء العاملين" وفريق ثالث يستخدم "إدارة أداء العاملين". ومع اختلاف التسميات التوضيح وتعريف النشاط لا يختلف كثيراً، ونعرض فيما يلي بعض التعاريف لتوضيح المفهوم. فقد عرف أحد الكتاب تقييم الأداء: "نظام رسمي لقياس وتقييم والتأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس السلوك والأداء في المستقبل لإفادة الفرد، والمنظمة والمجتمع" ويتحدد مفهوم عملية تقييم أداء العاملين كونهنا "مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس وتقويم كفاءة أداء العاملين في المنظمة واتخاذ مجموعة من الإجراءات". إن عملية قياس وتقويم أداء العاملين هي عملية مكملة للوظائف الأخرى والتي ينتج عنها مجموعة من البرامج ومنها:

(برامج تطويرية - برامج تدريبية - برامج تحسين - برامج إعادة صيغ وأساليب العمل).

وتستخدم عملية قياس وتقويم أداء العاملين مجموعة من الأساليب التي ممكن أن تقسم إلى قسمين:

أ. أساليب تقليدية: وهي أساليب شائعة الاستخدام

ب. أساليب حديثة: وهي أساليب متقدمة تستخدم فيها وسائل حديثة.

وكذلك تستخدم نتائج وظيفة قياس وتقويم الأداء العاملين في مجموعة من المجالات منها:

- تحديد صلاحيات العاملين
 - الاسترشاد بها عند عملية النقل والترقية
 - الاسترشاد بها عند منح استكشافات التشجيعية
 - النهوض بمستوى أداء الوظيفة
 - الحكم على سلامة عملية الاختيار والتعيين
- وعملية تقويم أداء العاملين عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي. كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، وهي عملية حركية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة.

ويستلزم الأداء الوظيفي مجموعة من المتطلبات التي تضمن فعاليته ومنها ما يلي:

- معرفة كاملة ودقيقة بتفاصيل نظم إجراءات العمل والمساهمة في تطويرها.
- فعالية العمل الإداري من خلال الدقة، التفوق، تنظيم الأعمال، ترتيب الأولويات بوضوح تام تتبنى الاقتراحات على أسس علمية، واستخدام الإمكانيات بكفاءة
- الحرص على إدراك المهارات وقدرات المرؤوسين، التخطيط والعمل على تطويرها، متابعة توجيههم وتدريبهم وتشجيعهم باستمرار.
- الإبداع وتطوير طرق وأساليب العمل على إنجاز الأهداف المرسومة بدقة
- التمتع بقدرات عالية من الثقة في النفس، ومن ثم المبادرة بحماس إلى أداء الأعمال الجديدة ذاتياً، وإلى حل مشاكل العمل فور ظهورها مع تحمل مسؤولية تنفيذ مقترحاته.
- دعم روح الفريق الواحد، وإبراز دور العمل الجماعي على حساب الإنجازات الشخصية والحرص وإقامة علاقات تزيد التقدير والاحترام، بالإضافة إلى الجدية في منافسة الرؤساء
- حجم الإنتاج يفوق المعدل المألوف، ومع السرعة في الأداء وإنجاز الأعمال دائماً قبل الموعد.

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي و الذي يتمثل في مجموعة الوظائف والمهام و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة وذلك من أجل تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة أثناء العمليات الإنتاجية ، وعليه تم التطرق إلى الأداء الوظيفي بمختلف جوانبه من مفهوم ، أهمية، و العوامل المؤثرة فيه ، والتي تتفاعل مع بعضها البعض في تحديد الأداء الوظيفي للفرد ، ومتطلباته التي تتضمن فعاليتها ، وبما أن الأفراد بطبيعتهم يطمحون إلى الرقي و التطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أدائهم الوظيفي، و ذلك للوصول إلى مدى كفاءتهم في أداء أعمالهم ووظائفهم ، و إجراءات تحسين أدائهم ليكون تقييم الأداء ضرورة لابد منها لمعرفة مدى كفاءة و تمكين الموظفين .

المراجع:

١. أبو حبيب، محمود صبري (٢٠٠٩)، *الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق*، الفوائد والسلبيات، ورقة بحث مقدمة في ملتقى تكنولوجيا المعلومات، كلية تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين. ص ٧
٢. أحمد، مراد (٢٠٢٢)، *دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مصلحة إدارة الموارد البشرية لولاية الأغواط*، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر.
٣. الأقرع، طاهر (٢٠٢٠). *دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، العاملة في محافظة قلقيلية*، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس، فلسطين.
٤. بعضي، نعيمة وقاشي، شيماء (٢٠٢٢) *دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية شركة الكهرباء والطاقت المتجددة وحدة تقرر ٢٠٢٢*، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
٥. بن بريكة، زينب (٢٠٠٧). *أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية*، مجلة الباحث، العدد ٧، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ٢٠٠٧، ص ٢
٦. بن حليم، علي عبد الفتاح. (٢٠١٦). *الإدارة الإلكترونية: المتطلبات والمعوقات*. مجلة المعرفة ٣٤، ١٤٧-١٢٨.
٧. بن زايد، سارة، عيسى، روابحية، وبن محمد، إيمان (٢٠١٧)، *متطلبات التحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الوظائف الإدارية بمؤسسة المنشآت المينائية عنابة IPA أبحاث المؤتمر الدولي المحكم: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والاحتمية، عمان*، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رماح) ومختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة علي لونيبي البلدية ٣٤٨، ٣٦٣ - ٢
٨. بوبكر، عبد القادر (٢٠٢١). *أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين*. مجلة البشائر الاقتصادية.

٩. الجراحشة، حسين محمد (٢٠١١)، *إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي*، ط١، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن
١٠. الحسن، أحمد (٢٠١٠)، *الإدارة الإلكترونية: المفاهيم – السمات – العناصر* (دراسة وثائقية)، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، الجماهيرية العظمى، طرابلس، ص ١٤.
١١. حمزة، جبهة (٢٠١٩). *دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي-دراسة حالة الولاية المنتدبة لأولاد جلال*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
١٢. حيدوشي، عاشور، وياسين، قراد. (٢٠١٧). *تجربة الإدارة الالكترونية في المؤسسات البنكية بالجزائر*. أبحاث المؤتمر الدولي المحكم: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح) ومخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة علي لونيبي البليدة، ٢، ٩٩ – ١٢٠
١٣. الخطيب، ومحمد، أحمد عبد العزيز. (٢٠٢٠). *واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات* (Doctoral dissertation, Al Aqsa University).
١٤. الداوي، الشيخ (٢٠١٠). *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء*، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، ص ٢١٨.
١٥. رضوان، محمود (٢٠١٣). *الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية*، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
١٦. رملي، مخلوف. (٢٠١٩). *الفلسفة الجديدة فلإدارة الإلكترونية في العالم العربي رؤية مستقبلية*. مجلة الندوة لدراسات القانون الدولي والعلاقات الدولية، ع ١، ٥٥-٧٢
١٧. الزعبي، ميسون. (٢٠١٥). *مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية التابعة مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر مديري المدارس*، مجلة المنارة، مجلد ٢١، العدد ٢:
١٨. زملط، طارق موسى (٢٠٢٣). *دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في قطاع غزة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال.

١٩. صباح، بنوناص (٢٠١٠). *النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي*، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ٣٤.
٢٠. العليجة، مبطوش والخالدية، بوجنان (٢٠٢١)، *أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية تيارت*، المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة، الجزائر.
٢١. الغرابي، زينب (٢٠٢٣). *دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعات بدولة الإمارات العربية المتحدة*. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٣، ع ١ - مارس (آذار)
٢٢. كريمة، عمران (٢٠٢١). *دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية أم البواقي*، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
٢٣. مروان، غيم (٢٠٢٢). *دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء - وكالة ايليزي*، المركز الجامعي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
٢٤. مليكة، دريدي والحبيب، يوسف (٢٠٢٢). *الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية ببلدية مهدية ولاية تيارت*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون.
٢٥. نبيلة، مرابط و أمينة، وزين (٢٠١٨)، *الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية ببلدية السواقي ولاية المدية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
٢٦. وسيلة، بو ثابت و وهيبة، طابتي (٢٠١٧)، *دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف، دراسة ميدانية بمديريات الولاية بجيجل*، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جيجل.
٢٧. ياسين، سعد غالب (٢٠١٧)، *الإدارة الإلكترونية*، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

الاستبانة

استبانة موجهة لموظفي القطاع الخاص في منطقة الرياض

أخي الموظف/ أختي الموظفة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحثون بدراسة عنونها

(دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع
الخاص بمنطقة الرياض)

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة ، أعد الباحثون هذه الاستبانة

لجمع المعلومات والبيانات، نرجو الإجابة عليها، علماً بأن البيانات والمعلومات التي تدلون بها لا

تخرج عن نطاق دائرة البحث.

وجزاكم الله خيراً

الباحثون

الاستبانة:

تحتوي الاستبانة على (٢٤) فقرة موزعة على عدة محاور مختلفة، لكل فقرة من الفقرات خمسة خيارات حسب مقياس ليكرت الخماسي وحددت القيم كالتالي:

موافق بشدة قيمتها ٥ درجات، موافق ٤ درجات، محايد ٣ درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة فقط.

بيانات أولية:

○ الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

المؤهل العلمي:

○ ثانوي

○ دبلوم

○ جامعي

○ ماجستير

سنوات الخبرة:

○ أقل من ٥ سنوات.

○ من ٦ إلى ١٠ سنوات.

○ أكثر من ١١ سنة.

عقد العمل:

○ دائم

○ مؤقت

المتغير الأول (المستقل) : الإدارة الإلكترونية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	توفر المؤسسة لكل المكاتب أجهزة حواسيب آلية حديثة مزودة بطابعات وماسحات ضوئية					
٢	تنظيم المؤسسة دورات تكوينية في الإدارة الإلكترونية					
٣	توفر المؤسسة أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها					
٤	الأجهزة الإلكترونية القديمة تعرقل السير الحسن للأعمال الإدارية					
٥	المؤسسة تستخدم أحدث تقنيات الاتصال					
٦	يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة الإلكترونية					
٧	الليونة في التعامل مع الوثائق					
٨	نشر الوثائق في أسرع وقت ممكن لأكثر من جهة					
٩	تضمن الاتصالات الإلكترونية الجديدة الأمن وجودة المعلومات للموظفين					
١٠	تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء					
١١	استبدلت المؤسسة الإرشيف الورقي بالإرشيف الإلكتروني					
١٢	يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين					

المتغير الثاني (التابع) : الأداء الوظيفي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٣	يقوم الموظف باستغلال كافة الوسائل المتاحة لديه أثناء تأديته لوظيفته					
١٤	يوجد اهتمام ومتابعة من الإدارة العليا للموظفين أثناء انجازهم لمهامهم					
١٥	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية					
١٦	يكلف الموظفون بممارسة عدد متنوع من الوظائف لزيادة خبرتهم ومهاراتهم					
١٧	تمنح المؤسسة مكافآت وحوافز للموظف المجتهد					
١٨	تحافظ على أوقات العمل وإنجاز مهامك بالوقت المحدد					
١٩	للموظفين قدرة على ابتكار طرق جديدة لتبسيط اجراءات العمل والسرعة في إنجازه					
٢٠	يتم تدريب العاملين على أساس تقييم الأداء					
٢١	يوجد نظام تقييم للأداء يقوم بتحديد طبيعة ونوعية أداء الموظفين في المؤسسة					
٢٢	يتم الحرص دائماً على إقامة علاقات إيجابية مع رؤساء العمل لتذليل معوقات العمل في الإدارة					
٢٣	تحرص دائماً على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك وتوظيفها لخدمته					
٢٤	تستطيع التعامل بحكمة واتزان مع مختلف المواقف					