

H,

# **Final Project \**

Code: MGM ٤٩٦-PMG٤٩٦

## **Project Template**

**Prepared by:** Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management  
Midocean University

الإدارة الالكترونية وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالمنظمة  
دراسة ميدانية بالتطبيق على البريد السعودي

أسم الطالب

احمد محمد علي السهلي

٢٠٢١٢٠٥٨٥٣

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٤ م

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ١.١. المقدمة:

ومما لا شك فيه إن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقة في الإدارة لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليته وأدائه، وبالتالي فإن الإدارة الالكترونية تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، وبمعنى أدق أن الإدارة الالكترونية هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الالكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف وهذا بطبيعة الحال يترتب عنه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار مع خفض تكاليف العمل الإداري ورفع أداء الانجاز ، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومعالجة البيروقراطية والرشوة أي أحداق إصلاحات في الهيكل الإداري للمؤسسة وتطوير الية العمل ومواكبة التطورات إضافة لتجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة وقوية ومتوافقة فيما بينها.

كما تعني الإدارة الالكترونية التبادل غير المادي للبيانات الرقمية فيما بين المرافق الحكومية والعامّة وكذلك التبادل الجاري بين المواطنين وهذا التبادل لا يجب أن يقتصر على مجرد وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت بل يجب أن تتيح أيضا إمكانية القيام بجميع المراحل التي تتطلبها المعاملات الإدارية من خلال استخدام أنظمة معلوماتية تفاعلية تسمح بتعبئة البيانات الواردة في نموذج المعاملة.

### ١.٢. مشكلة الدراسة:

#### ١.٢.١. فجوات على المستوى النظري

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية، تسهم بفاعلية في العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المؤسسات، لذلك جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات لتطوير العمل التقليدي على طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين.

#### ١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

وعلى الرغم من تطور البنية المعلوماتية في المملكة العربية السعودية إلا أن استفادات المنظمات الإدارية بصفة عامة والمنظمات الحكومية من ذلك التقدم المعلوماتي في المملكة لا ترقى إلى الطموحات المنشودة إضافة إلى بطئها بمواكبة الثورة المعلوماتية فالإدارة في محاولة رقيقة تهدف إلى حسن استخدام الموارد المادية والبشرية ويكون فيها الموظف ناجحاً إذا ارتبطت قراراته بحسن استخدام الموارد المادية البشرية.

ونظراً لما قد يحدثه تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها من تطور في الأداء فإن الدراسة الحالية تلقي الضوء على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البريد السعودي وذلك بهدف تطوير الأداء وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في شكل التساؤل التالي:

ما أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على زيادة كفاءة أداء العاملين في البريد السعودي.

### ١.٣. أهمية الدراسة:

#### ١.٣.١. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية الدراسة النظرية في مساهمتها في إيضاح مفهوم ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ببيان أهميتها للإدارة العامة المعاصرة، وتأتي هذه الدراسة محاولة للتوصل إلى مجموعة من المؤشرات الأدائية الواجب توافرها لمعرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات، وكذلك يمكن أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى تقيس متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات المختلفة.

#### ١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

- ستسهم هذه الدراسة في تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية وخصيصاً على البريد السعودي من حيث كفاءة الأعمال وسرعة ودقة وتحسين الأداء ودورها في تعليق إجراءات العمل التقليدية المتبعة في بعض تلك المنظمات.
- الإسهام في تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بالبريد السعودي.
- يأمل الباحث أن تضيف نتائج هذه الدراسة المزيد من الدعم والاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية في البريد السعودي.

### ١.٤. أسئلة البحث:

١. ما درجة أهمية الإدارة الإلكترونية على كفاءة الأعمال داخل البريد السعودي؟
٢. ما أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل البريد السعودي؟
٣. ما هي متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل البريد السعودي؟
٤. ما سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في البريد السعودي؟

## ١.٥. أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على زيادة كفاءة أداء العاملين في البريد السعودي ويمكن ذكر أهم تلك الأهداف على النحو التالي:

١. التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل البريد السعودي.
٢. التعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في البريد السعودي.
٣. التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل البريد السعودي.
٤. التعرف على المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في البريد السعودي.
٥. التعرف على سبل مواجهة المعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل البريد السعودي.

## ١.٦. فرضيات البحث:

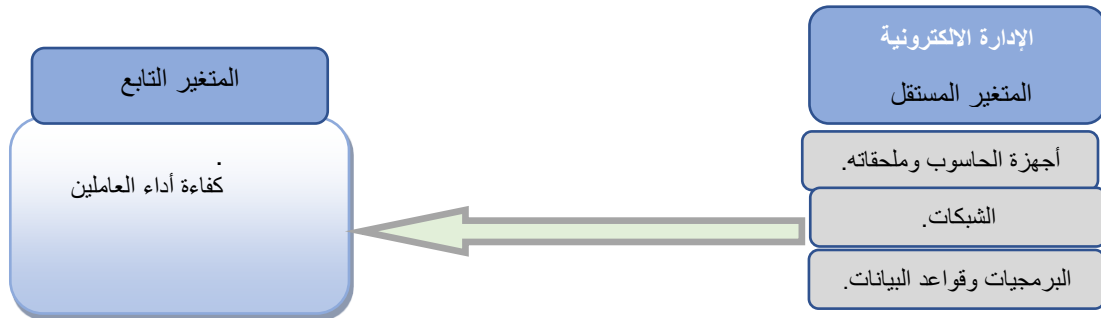
### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية وملحقاته وكفاءة أداء العاملين.

### الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أجهزة الحاسوب وملحقاته وكفاءة أداء العاملين.
٢. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشبكات وكفاءة أداء العاملين.
٣. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين البرمجيات وقواعد البيانات وكفاءة أداء العاملين.

## ١.٧. نموذج الدراسة:



## ١.٨. منهجية البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف الظواهر أو أحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات عنها ووصف الظروف الخاصة بها لتقرير حالتها كما توجد في الواقع، وهذه المنهج تم اختياره لمناسبة طبيعة هذه الدراسة الحالية.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع البيانات: الاستبيان



الشكل (٢) ملخص منهجية البحث

المصدر الباحث

## ١.٩. الدراسة الميدانية:

سيتم إجراء الدراسة الميدانية عن طريق إنشاء رابط إلكتروني يحتوي على أسئلة ومحاور الدراسة وذلك بالتطبيق على البريد السعودي

تأسس البريد السعودي خلال العام ١٩٢٦م، لتقديم الخدمات البريدية في جميع المناطق، لتصبح بهذا التاريخ إحدى أقدم المؤسسات الوطنية على الإطلاق، والتي واكبت رحلة التطوير على مدى تاريخ المملكة.

وفي ٢٩ أبريل عام ٢٠٢١م، توج "البريد السعودي" مسيرته بتدشين هويته الجديدة باسم "سبل"، لتنسجم مع استراتيجية التحول التي تشهدها المؤسسة تماشيًا مع رؤية السعودية ٢٠٣٠ لتتواءم مع أحد مكامن قوة المملكة كمركز ربط لقارات العالم ، عبر فروعها ومكاتبها المنتشرة بالمملكة، كما يُعتبر استحواذ سبل على ناقل اكسبريس هو التزام سبل بقيمتها الاستراتيجية في التحرك بخطى ثابتة وسريعة في تقديم تجربة مميزة وتطوير منتجات وخدمات إضافية تصب قيمتها في رفع جودة التجربة المقدمة للمستفيد، كما أن هذا الاستحواذ سيعزز من فرص الاستثمار في القطاع اللوجستي الذي يعتبر أحد أهم القطاعات التي تمثل امتداداً للكثير من الأعمال التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، من خلال تقديم خدمات بريدية ولوجستية، مع الحرص على تعزيز ثقافة العمل، وترسيخ مفاهيم الإبداع والابتكار.

وتعمل مؤسسة البريد السعودي "سبل" في حُلّتها الجديدة، على تقديم حزمة مبتكرة من الخدمات البريدية واللوجستية غير التقليدية، وتمكين برامج الحكومة الإلكترونية، وتطبيقات التجارة الإلكترونية من خلال الشراكات مع القطاعين العام والخاص، فضلاً عن تطوير تعاملات الحكومة الإلكترونية، وتيسير تبادلات التجارة الإلكترونية، وذلك انطلاقاً من رؤيتها في أن تصبح المشغل الوطني الرائد للخدمات البريدية واللوجستية، والذراع اللوجستي المتطور الذي يحقق القيمة المضافة للشركاء، طبقاً لأفضل المقاييس العالمية المعتبرة في هذا المجال اللوجستي، وبما يساهم في تعزيز خطط ربط المملكة بالعالم.

## ١.١٠ مخطط البحث :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني الإطار النظري

## مقدمة:

### مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يمكن اختصار مفهوم الإدارة الإلكترونية بجملة " إدارة بلا ورق " يوضح هذا المضمون عمليات استخدام التقنيات الإدارية الحديثة المختلفة من شبكات وأنظمة اتصال وبرامج من أجل إنجاز الأعمال الإدارية الروتينية إلكترونياً بأسرع وقت وأقل جهد وأكثر دقة ممكنة.

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها عبارة عن منظمة إلكترونية متكاملة تقوم على استخدام فاعل لتكنولوجيا المعلومات والأنظمة والاتصالات لتحويل الأعمال الإدارية اليدوية إلى أعمال تتم إلكترونياً. (١)

### وظائف الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات والشركات ومجالات عملها والإدارة واستراتيجيتها ووظائفها. والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري القائمة على الفريق. ويمكن القول أن الثورة الرقمية قد أدت إلى تغيرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك الكثير، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال ما يأتي:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا - الزبون.
- الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الانترنت .
- الانتقال من الرقابة (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة المباشرة أولاً بأول.
- الانتقال من قيادة الآخر إلى قيادة الذات .. الخ. (١)

### أهمية الإدارة الإلكترونية:

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية جزءاً أساسياً من واقع معاملات الحياة المعاصرة وذلك بعد أن تطورت نظم المعلومات والاتصالات المحلية والعالمية وكذلك بعد أن تطورت نظم حماية هذه المعلومات والاتصالات على شبكة الإنترنت ولقد إمتد تأثير الإدارة الإلكترونية ليغطي كل مجالات الحياة المعاصرة كما تبين أن هذه الإدارة بأسلوبها وتقنياتها الحديثة توفر فرصاً كبيرة على مستوى المنظمات وكذلك المستوى القومي. (١)

(١) شلبي، جمانة(٢٠١١)، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، الجامعة الإسلامية (غزة)، رسالة ماجستير. ص٢٢

(١) نجم، عبود نجم،(٢٠٠٤)، الإدارة الإلكترونية ، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ. ص٢٦

(١) كتوعة ، هشام صالح ، (٢٠٠٧)، " نظم المعلومات الإدارية" ، جدة، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط٢، ص٤٤٥

وقد تنبّهت العديد من الإدارات الناجحة في المنظمات الرائدة إلى أهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمات وتكمن أهميتها فيما يلي:

- تحسين مستوى الأداء بصفة عامة.
- خفض التكاليف وزيادة الإنتاج في العمل.
- تسريع إنجاز الأعمال بالجودة المتوقعة.
- تسهيل عمليات التواصل والوصول لإنجاز الأعمال.
- تلافى السلبات التي تحصل من خلال التعامل الورقي.
- الاستفادة من التكنولوجيا المتاحة.

### عناصر الإدارة الإلكترونية:

من أجل أن تدار الأنظمة والتطبيقات الإدارية المختلفة إلكترونياً بحيث تلغي المفهوم المكاني والزمني والورقي فلا بد من الاعتماد على عناصر أساسية تتركز عليها هذه الإجراءات وهي كما يلي: (١)

#### • الأجهزة والمعدات:

وتتمثل في المكونات المادية من شبكات وأجهزة حاسوب وخوادم ومراكز بيانات وملحقاتها وكذلك تشمل منظومة الاتصالات داخل المنظمة والبنية التحتية لها .

#### • النظم والبرمجيات:

وهي تعني الجانب الغير ملموس أو الذهني في تلك العمليات ومن أمثلة ذلك البرامج والتطبيقات وقواعد البيانات والبريد الإلكتروني وأنظمة الحماية والأرشفة الإلكترونية وأنظمة إدارة التطبيقات والنظم الإدارية المختلفة.

#### • وسائل الاتصال :

وهي النسيج التواصل الإلكتروني الداخلي والخارجي بين المنظمات سواء كان ذلك عن طريق الإنترنت (Internet) أو عن طريق الارتباط بواسطة وسائل الاتصال المعلوماتي المتوفرة من خلال منظمات الاتصالات المعروفة.

#### • الكوادر البشرية:

وهم الطاقة البشرية التي صممت وأنشئت ونفذت تلك التطبيقات والنظم وهي بمثابة القلب النابض لكافة الإجراءات الإلكترونية سواء كانوا قيادات رقمية أو محللون أو مصممون أو تقنيون وهم بمثابة رأس المال الفكري لتلك العمليات. (١)

### أهداف الإدارة الإلكترونية:

من خلال التحول من الإدارة التقليدية إلى مجالات الإدارة الإلكترونية كان هناك أهداف تسعى لها المنظمات والهيئات التي تحولت أو تسعى للتحول إلى تقنيات الإدارة الإلكترونية وهذه الأهداف تختلف في مدى أهميتها باختلاف التجارب التاريخية للدول والمنظمات التي طبقت هذه التجارب، ومن أهم أهداف الإدارة الإلكترونية:

---

(١) أبو عاشور، خليفة (٢٠١٣)، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، جامعة اليرموك - عمادة البحث العلمي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج ٩، ع ٢، ص ١٣

(١) المرجع السابق، ص ١٣

- تحقيق مستوى عال من الشفافية وذلك من خلال ما تقدمه من مستويات عالية من المعلومات العالية والدقة والموثوقية بطرق سهلة وسريعة .
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل انجاز الأعمال .
- تحسين استجابة الحكومات لاحتياجات المستفيدين من خلال تزويدهم بالمعلومات والحلول المكتملة.
- توفير المال والوقت والجهد من قبل المنظمات وبالتالي تقليل التكلفة وخفض المصروفات.
- زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الخدمة المقدمة وجودتها في القطاعات الحكومية والأهلية التي تطبق مفهوم الإدارة الإلكترونية الحديثة .
- الاستغناء عن حفظ الأوراق الروتينية والاستعاضة عن ذلك بإدارة تلك الملفات (إدارة الملفات بدلاً من حفظها) .
- استعراض المحتوى بدلاً من قراءته .
- إحلال تقنيات البريد الإلكتروني بدلاً للصادر والوارد .
- حل المشاكل مبكراً بدلاً من متابعتها.
- تقليص التعامل الورقي وإعادة تطوير الإجراءات الإدارية .
- التجهيز الناجح للاجتماعات.
- إلغاء العامل الزمني حيث لا وجود لفكرة توقف الأعمال نظراً لوجود عطلات أو إجازات والحد من ذلك بشكل كبير وذلك بسبب إمكانية إنجاز الأعمال إلكترونياً في أي وقت من خلال الوصول الإلكتروني للتطبيقات في أي وقت من اليوم.
- إلغاء عامل المكان إذ أن من أهداف الإدارة الإلكترونية تحقيق الوصول إلى الخدمات والعملاء والمستفيدين أين ما كانوا دون الحاجة إلى تواجد المستفيدين بنفس مكان تقديم الخدمة وذلك كما أسلفنا من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية وخدمات الويب بواسطة الشبكة العنكبوتية. (١)

#### آلية التحول إلى العمل الإلكتروني :

لتحقيق النجاح في عمليات الإدارة الإلكترونية فإنه يجب أن يكون هناك آلية ومراحل سليمة في الانتقال من الإدارة التقليدية الورقية إلى الإدارة الحديثة الإلكترونية . حيث لخص تلك الآلية التي يجب إتباعها في الانتقال السليم إلى الإدارة الإلكترونية وهي: (١)

#### • قناعة الإدارة العليا بالمنشأة بضرورة التحول الإداري الإلكتروني :

حيث ينبغي على المسؤولين في المنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة حيال ضرورة بدء تحويل جميع الإجراءات والمعاملات الورقية إلى إجراءات إلكترونية وأن يقدمون الدعم الكامل والإمكانيات المتاحة لعمليات التحول الإلكتروني.

#### • التخطيط والتدريب وتأهيل الموظفين :

(١) عبدالقادر، حسين (٢٠١٩)، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج ٣، ع ٢٤. ص ١٥

(١) الخياط، نفين (٢٠١٩)، درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، رسالة ماجستير، الأردن. ص ١٨

الموظف هو العنصر الأساسي في التحول إلى الإدارة الإلكترونية لذا لابد من البدء في إجراءات تدريب منسوبي المنظمة التي ترغب في التحول الإلكتروني كون من سيقوم بإنجاز تلك الإجراءات هم القوى البشرية العاملة داخل المنظمة وذلك يتم عن طريق وضع خطط تدريبية لتأهيل الكوادر داخل المنظمة ومن ضمن ذلك تدريبهم أثناء العمل وما يسمى بـ ( OJT ) "On Job Training"

#### • تطوير إجراءات العمل داخل المنظمة:

إن سير العمليات داخل المنظمة أو ما يسمى بإجراءات العمل داخل المنظمة هي طريقة انسياب الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة تحتاج إلى توثيق وتطوير كي تتوافق مع الإجراءات الأخرى ولكي لا يكون هناك تعارض في الإجراءات عندما يتم التحول إلى العمل الإلكتروني ويحدث ذلك في البداية من خلال تحديد وحصر لجميع إجراءات العمل في المنظمة وتحديد أولوياتها وأهمية كل إجراء ومن ثم تحديد كيفية سير العملية الإدارية للإجراء وعلاقته ببقية الإجراءات الأخرى وكيفية تنفيذ كل إجراء مع الأخذ في الاعتبار الحرص على عدم تداخل الإجراءات فيما بينها داخل النظام وكذلك تنفيذ الإجراءات بأسرع وأدق وسيلة وبأقل التكاليف .

#### • توفير البنية التحتية المناسبة للإدارة الإلكترونية:

البنية التحتية المقصود بها الجوانب المادية والوسائل المحسوسة والتي من خلالها يتم تنفيذ الإدارة الإلكترونية ومن أمثلة ذلك أجهزة الحاسوب والخوادم والشبكات والموزعات ووسائط التخزين ووسائل الاتصال بين المستخدمين ومراكز البيانات .

#### • توثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً :

ويتم ذلك بالبدء في تصنيف المعاملات الورقية الموجودة وتحديد أهميتها ومدى الاستفادة منها واستبعاد الأوراق الغير ضرورية والتي لا أهمية لأرشفتها إلكترونياً ومن ثم تبدأ عمليات المسح الضوئي الإلكتروني لهذه الملفات لتحويلها إلى مستندات إلكترونية يسهل الرجوع إليها عند الحاجة من قبل الأشخاص المصرح لهم بذلك ويتم تحديد آليات استرجاعها والبحث عنها .

#### • البدء في تصميم النماذج والتطبيقات إلكترونياً :

وخلال هذه المرحلة تتم عملية توحيد النماذج (Form) المستخدمة من قبل الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة وتصنيفها وبعد ذلك يتم تطبيق الإجراءات الإلكترونية تدريجياً على مراحل من خلال خطة تطبيق للإدارة الإلكترونية مرحلية حتى لا يتم فشل نتيجة الانتقال المفاجئ للجميع الإجراءات دفعة واحدة وإنما يتم تطبيق عدد من الإجراءات إلكترونياً وعند نجاح تلك الإجراءات يتم استكمال بقية الإجراءات الى أن تكتمل جميع الإجراءات في المنظمة إلكترونياً .

#### مميزات الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من المميزات للإدارة الإلكترونية الرقمية منها:

- تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة.
- تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة .
- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.
- تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والندية والتنافسية بين العاملين.

- تتميز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة. (١)

كما تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها في حين تتميز الإدارة التقليدية بأنها إدارة أشياء أي موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلوماتي - الاجتماعي - الفكري إلا في أضيق الحدود. (١)

### متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

من المهم للمنظمات التي ترغب في تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية الحديثة أن تحقق متطلبات أساسية وآلية معينة لتنفيذ تلك التعاملات الإدارية الإلكترونية ويأتي هذا من خلال معرفة مدى جاهزية هذه المنظمات من الناحية الفنية والإدارية والقوى البشرية والبنية التحتية الحديثة التي تدعم تطبيق مثل هذه التعاملات وكذلك وضع الخطط اللازمة لتنفيذ تلك المتطلبات.

#### أولاً : متطلبات إدارية:

حيث أن وجود الإدارة الفاعلة الداعمة للتطوير والمتقبلة لاستراتيجية التغيير تعتبر من المتطلبات الهامة في هذا السياق كما أن وجود كوادر قيادية مؤهلة يعزز قدرة المنظمات على تحقيق التحول الإلكتروني بسهولة ويسر كما يجب أن يكون هناك إجراءات إدارية متميزة تخطط وتنظم آلية التحول الإداري الإلكتروني من خلال إزالة العوائق البيروقراطية الإدارية وتجديد أساليب العمل الإداري الحديث بما يتلاءم مع التعاملات الإلكترونية الحديثة كما أن وجود رؤية مستقبلية واضحة للتحول الإداري الحديث يعزز من نجاح التحول نحو التعاملات الإلكترونية.

#### ثانياً : متطلبات تقنية:

إقامة مشاريع الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود البنية الأساسية الحديثة الداعمة لمثل هذه المتطلبات بما في ذلك شبكات الاتصال وأنظمة المعلومات والأجهزة والمعدات الضرورية وكذلك وسائل الاتصال الحديثة ذات الاعتمادية العالية من حيث توفير الاتصالات الإلكترونية المستمرة دون انقطاع وتوفير الإمكانيات اللازمة للتواصل مع الوسائط الاتصالية الأخرى من الشبكات العنكبوتية والهواتف الرقمية بطرق متكاملة وكذلك وسائل الدعم التقني اللازم من صيانة وتطوير وتشغيل وتدريب لضمان تحقيق التكامل التقني اللازم .

#### ثالثاً : متطلبات بشرية:

يعتبر وجود العنصر البشري المؤهل في منظمات الإدارات الإلكترونية عاملاً رئيسياً في نجاح هذه التجارب حيث بدون وجود كوادر بشرية مؤهلة لن تتمكن المنظمات من تفعيل تلك الخدمات الإلكترونية وتدريب العاملين في القطاع الإداري المستهدف كما يجب تأهيل وتدريب وإستقطاب كافة الكوادر البشرية المؤهلة والتي من شأنها التعامل السريع مع المتغيرات التقنية الحاصلة أيضاً وضع خطط تطوير الكوادر البشرية والذي من شأنه أن يجعل القوى البشرية العاملة مواكبة للتطورات الحاصلة في تلك المجالات.

#### رابعاً : متطلبات مالية:

(١) العلاق، بشير عباس ( ٢٠٠٥م). الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات ( ط ١) أبوظبي. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية. ص ٨٥

(١) نجم، عبود نجم، (٢٠٠٤)، الإدارة الإلكترونية ، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ. ص ١٢٦

من المهم وجود ميزانيات وإعتمادات مالية كافية لتحقيق متطلبات التطبيقات الإدارية الإلكترونية حيث أن مشاريع الإدارة الإلكترونية تعتبر باهظة التكاليف من حيث المتطلبات التقنية والبشرية والمعلوماتية فوجود التمويل الكافي لمثل هذه المشاريع يعزز من إمكانيات نجاحها ويؤدي إلى تلافي توقف مثل تلك المشاريع نظراً لعدم وجود الميزانيات والمخصصات المالية الكافية . (١)

#### خامساً : متطلبات أمنية :

أن تطور التقنية في العالم بصفة متسارعة يجعل من اختراق تلك التطبيقات أمر ذو احتمالية عالية لدوافع السرقة أو التدمير أو الحصول على المعلومات وهذا يتطلب أساليب وإجراءات دفاعية مضادة لتلك المجالات وتطبيق منظومات حماية وجدر تؤدي إلى حماية هذه الأنظمة من العبث أو الاختراق لذا يجب تطبيق سياسات وإجراءات أمن المعلومات التي تكفل وجود تلك المعلومات في مكان آمن حيث أن الهاجس الأمني لدى القائمين على تلك التطبيقات يعتبر من أهم المتطلبات التي يجب توفيرها لنجاح الإدارة الإلكترونية . (١)

#### معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

##### • غياب الرؤية والهدف:

يشير العلق ( ٢٠٠٦ م ) إلى أن معرفة الرؤية مهمة خصوصاً عندما تكون المنظمة في حالة إنتقالية ؛ فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمنظمة خصوصاً رسالتها ورؤيتها لأن لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المنظمة حاضراً ومستقبلاً ويضيف العلق (٢٠٠٦ م) أن تغيير ثقافة المنظمة للأفضل يمثل تحدياً حقيقياً وعلى الإدارة الفاعلة تحمل مسؤولية التواصل والاتصال مع بيئاتها الداخلية والخارجية . (١)

##### • الإجراءات والأساليب الروتينية :

كذلك هناك معوقات تتعلق بالإجراءات والأساليب الإدارية تشكل البيروقراطية والإجراءات الروتينية لدى عدد كبير من المنظمات عائقاً رئيسياً عند تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية والتي تقوم باعتبارها منهج إداري حديث على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية والعمل على أساس من الشفافية والمساواة. (١)

##### • ضعف البنية التحتية الأساسية لنظم البيانات:

(١) العكدي، سوسن (٢٠١٨)، المتطلبات التقنية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية: دراسة تشخيصية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة كلمات للاتصالات في محافظة كركوك، جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. ص٢٥

(١) الفليت، خلود (٢٠١٨)، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية وأثرها في تطبيق المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مج٢٦، ١٤ ص١٥-١٧

(١) العلق، بشير عباس (٢٠٠٥م). الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات (ط ١) أبوظبي. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية. ص٦٢-٦٣

(١) المسعودي، سميرة مطر، (٢٠١٠)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، ص٥٤.

تفتقر العديد من الدول والمنظمات إلى البنى الأساسية التي تمكنها من استخدام التكنولوجيا وأدوات الاتصال ويتطلب الأمر تخطيطاً دقيقاً لدعم تطوير تلك البنى وفق استراتيجيات منظمة.

#### • غياب الصيغة القانونية للتعاملات الإلكترونية:

ما زالت القوانين المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية عبر الشبكات طور النقاش والإقرار وينبغي تطوير السياسات والقوانين والتشريعات حول الوضع القانوني للمعاملات الإلكترونية والتوقيعات الرقمية والمسئولية القانونية في هذه التعاملات الإلكترونية.

#### • عدم توافر الموارد اللازمة لتمويل هذه المشاريع :

عدم وجود موارد مالية كافية لتغطية تكاليف البرامج الحكومية والبنى الأساسية والقوة البشرية يؤدي إلى وجود تأخير وتوقف لمثل هذه المشاريع .

#### • ضعف ونقص في مستوى الكوادر:

تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود كوادر بشرية و فرق عمل منظمة ومدربة ومؤهلة من حيث السلوك.

#### • مقاومة التغيير:

يلجأ بعض العاملين في الإدارات التقليدية الورقية والذين لا يرغبون في التحول إلى الطرق الحديثة في الإدارة الإلكترونية إلى مقاومة تطبيق مثل هذه التقنيات خشية على مستقبلهم الوظيفي أو لعدم وجود إمكانيات لديهم لمواكبة التطبيقات الحديثة للإدارة الإلكترونية .

#### • نقص التوعية المعلوماتية:

بأن مجتمعاتنا لازلت غير جاهزة تماماً من حيث الإلمام والوعي المطلوب من حيث التطورات التكنولوجية الحديثة ومعرفة أسرار تلك التقنيات وهذا يعود الى عدم متابعة التطورات في مجال أنظمة المعلومات ووجود وسائل اتصالات ضعيفة من حيث دعم التواصل مع المجتمعات المتطورة في هذه المجالات.

#### • العائق اللغوي:

أنه بالرغم من انخفاض تأثير عائق اللغة في السنوات الأخيرة نظراً للتطور الحاصل لدى مؤهلات الكوادر البشرية في مجتمعاتنا إلا أنه لازال استخدام اللغة الانجليزية في غالبية التطبيقات والأنظمة المستخدمة يشكل عائقاً بصفة متفاوتة لدى العاملين في الإدارة الإلكترونية. (١)

#### أبعاد الإدارة الإلكترونية:

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال الكترونية وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الالكتروني في الإدارة التقليدية، وتتمثل هذه العناصر:

#### (١) العنصر التقني:

ويتكون من المكونات المادية للحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال وقواعد البيانات.

#### (أ) المكونات المادية للحاسوب:

(١) المسعودي، سميرة مطر، (٢٠١٠)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، ص ٥٤.

الحاسوب هو جهاز إلكتروني يأخذ البيانات كمدخلات، حيث يتم تخزينها ومعالجتها حسب الأوامر الصادرة، لتنفيذ مهام معينة ثم عرضها كمخرجات. وتتضمن المكونات المادية للحاسوب كافة الأجزاء الملموسة في النظام، والمستخدم في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات وتتكون من: وحدة الإدخال، وحدة المعالجة المركزية، وحدة الإخراج، وحدة الذاكرة الثانوية.<sup>(٢)</sup>

#### ب) البرمجيات:

يحتاج الحاسوب إلى المكونات البرمجية كي يؤدي عمله بالشكل الصحيح، وهي تشمل كل التعليمات والأوامر التي تسيطر على الحاسوب، إضافة إلى تأدية المهام والأعمال المختلفة وتنقسم البرمجيات إلى قسمين هما: برامج إدارة النظام، برامج التطبيقات.<sup>(١)</sup>

#### ج) شبكة الاتصال:

تتكون الشبكات من ربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض، لتبادل المعلومات والبيانات وفق ضوابط معينة، وقد انتشرت شبكات الحاسوب بشكل واسع جداً لتأدية مهام وأعمال متعددة، وكان الفضل الأول لانتشار شبكات الحواسيب والإنترنت هو التطور الهائل الذي حصل في عالم الاتصالات، فتطورت شبكات الحاسوب وظهر منها الشبكات اللاسلكية لتؤدي نفس الغرض، وبدون استخدام أسلاك للربط، وكانت الطفرة الأكبر عند ظهور أو إمكانية استخدام الهواتف النقالة في ربط وتبادل المعلومات ضمن الشبكات الحاسوبية.

وقد أصبحت شبكات الاتصال ضرورة لا يمكن التغاضي عنها، وتكون إما على مستوى مؤسسة واحدة، في مبنى واحد أو عدة مباني متقاربة، وفي هذه الحالة تكون شبكة محلية، أو أن تكون على شكل حواسيب موزعة في مناطق جغرافية متباعدة أو واسعة الانتشار، وهي بذلك شبكات على مستوى المدينة أو عدة مدن، أو على مستوى البلد الواحد، أو الشبكة الإقليمية أو الدولية.<sup>(٢)</sup>

#### د) قواعد البيانات:

تشير البيانات إلى الأشياء، الحوادث، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، وتبقى البيانات غير مرتبة بحيث لا تصلح للتوصل إلى معنى معين، إلا عندما تخزن في قاعدة للبيانات، وتصمم هذه الأخيرة أو تستأجر أو تشتري أو يستعان بها من جهات تعاونية مختلفة، وهي عبارة عن مجموعة منظمة من بيانات ومعلومات مرتبطة مع بعضها بنسق معين، بغرض تأمين حاجات محددة من متطلبات المستخدم.

ولا بد لكل مؤسسة أن يكون لديها قاعدة بيانات خاصة بها عن كافة العوامل البيئية الخارجية والداخلية وإدامة وتحديث هذه القاعدة من حيث إضافة كل ما يطرأ من تغييرات على العوامل البيئية، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف مستويات الإدارة بالمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(١)</sup>

#### (٢) العنصر البشري:

(٢) العاني، مزهر شعبان، وآخرون (٢٠١٨م)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط٥، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(١) السالمي، علاء عبد الرازق (٢٠١٧م)، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ط٤، القاهرة، مصر.

(٢) قنديلجي، عامر إبراهيم (٢٠١٩م)، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ط٤، الوارق للنشر والتوزيع، عمان.

(١) العاني، مزهر شعبان، وآخرون (٢٠١٨م)، مرجع سابق.

يعتبر العنصر البشري أصل ثابت من أصول المؤسسة، يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، فالقوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، وتظم القوى البشرية القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في تطبيقات التكنولوجيا، من دارسي على الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من إمكاناتها، والتواصل مع دوائر الإدارة محلياً وعالمياً.<sup>(٢)</sup>

فمن غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما، وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الإلكترونية، ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دفة العمل بعقلية روتينية، لأن هذا يعد تضییعاً للوقت والجهد، وإهدار للمال، فهي لا تملك أبجديات التعامل مع النظام الرقمي في الإدارة، ومن الصعب تعديل المسار الفكري والنفسي لتلك القيادات، التي تشربت روح المركزية والانفراد بالقرار، لتصبح فجأة قيادات تؤمن بمبدأ المشاركة والشفافية وإتاحة المعلومات، فضلاً عن أن هذه القيادات قد يكون واقع الإدارة الإلكترونية بالنسبة إليها غيباً لا تعرف عنه شيئاً.

ولقد صنف العلي الكادر البشري في ظل الإدارة الإلكترونية إلى (٢٠١٧):

١. مؤهل ومصقول فنياً من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على كل جديد، حتى يصبح قادراً على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها، واستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.
٢. محفّز على الابتكار والمبادرة بالأفكار، ومعوّد على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.
٣. قادر على التعامل مع الزبائن، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

## المبحث الثاني: كفاءة أداء العاملين بالمنظمة

### مفهوم الأداء:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء منها:

الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملة والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.<sup>(١)</sup>

ويعرف الأداء بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل .

### أهمية الأداء :

إن حياة المنظمة أياً كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة ، كالبقاء والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة ، وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن تحقيقها العملية، فإنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية ( كالتوظيف والتدريب والمتابعة).<sup>(١)</sup>

(٢) هلالي، حسين مصطفى وآخرون (٢٠١٨م)، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

(١) رسمي، محمد حسن، ٢٠١٨م، المحددات العلمية لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، ص ١٠٢

(١) أحمدون، السر عبدالله جاه الله، ٢٠١٥م، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في المصارف السودانية، جامعة أم درمان الإسلامية، ص ٤٥

## معايير الأداء:

معايير الأداء عبارة عن مقاييس ومؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يتولى القيام بمهمة معينة، فهي القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمؤوسين لتحديد الكيفية التي يوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، وتحديد أوجه القصور في الأداء .

وتتضمن أهم معايير الأداء فيما يلي :

### أ- الكمية:

تشير الكمية إلى حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانيات الأفراد في ضوء التقنية المتوفرة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول ٣٨ من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في ضوء التقنية المتوفرة.

### ب- الوقت:

الوقت من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام، ويمضي إلى غير رجعة، كما يعد الوقت من أهم مؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محدداً لمدة التنفيذ، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة:

- حجم العمل المطلوب إنجازه.
- عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل.

### ج- الإجراءات :

الخطوات التي تيسر فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة . لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم معلومات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء المؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليم أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين . وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين. (١)

### عناصر الأداء ومحدداته:

عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، منها ما يخضع لسيطرة الموظف، ومنها ما يخرج عن سيطرته ومن أبرز هذه العوامل ما يلي

١. **الموظف:** ما يمتلك من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات ودوافع
٢. **الوظيفة:** ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحدي، ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه
٣. **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي أما محددات الأداء فتعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين، لمعرفة العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي:

**الدافعية الفردية:** يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل وقد يكون الدافع قوياً أو ضعيفاً .  
**مناخ أو بيئة العمل:** يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم، الإدارة، القسم) كون محفزة للفرد في أدائه لعمله

(١) فاروق، نانسي زهير عمر، ٢٠١٥م، تقييم أداء العاملين وأثره على مستوى كفاءة الخدمات: دراسة تطبيقية على وحدة خدمة الجمهور في رئاسة الوزراء الأردنية، جامعة بارسعيد - كلية التجارة ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، ص٩٣

**القدرة على أداء العمل المعين:** فالفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة على أداء العمل المحدد له. (١)

#### **مظاهر ضعف الأداء:**

- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

#### **تقويم أداء العاملين:**

إن عملية تقييم أداء العاملين تعتبر من أهم النشاطات التي تقوم بها المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء لما لها من أهمية قصوى للمنظمة والعاملين معاً . بالنسبة للمنظمة " توفير معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، وهل هي جيدة أم لا كما يوفر معلومات تساعد في تحديد مسؤولية أداء هذه الأعمال ويفر أيضاً معلومات تمكن من تطوير وتحسين الأفراد لأعمالهم وسلوكهم أثناء تأديتهم لهذه الأعمال بالنسبة للعاملين يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديتهم للعمل محل تقدير واهتمام الإدارة وهذا يؤدي إلى التفاني في بذل مزيد من الجهود والطاقات التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه المباشرين.

#### **تحسين الأداء:**

أصبح مفهوم تحسين الأداء للعاملين في اغلب المنظمات مطلباً ضرورياً وخاصة في هذا العصر الذي تتطور وتتسارع فيها أساليب وطرق العمل، مما يتطلب من المنظمة متابعة المستجدات ذات الصلة في مجال أعمالها ، كما يجب على المسؤولين في المنظمة استيعاب أن هناك الحاجة إلى التحسين المستمر لكي تتمكن المنظمة من مواكبة التطورات.

#### **مفهوم تحسين الأداء:**

يقصد بتحسين الأداء هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها، لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، فضلاً عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه . ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية : الجودة الإنتاجية التقنية التكلفة.

ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل .

#### **خطوات عملية تحسين الأداء:**

##### **مفهوم تحسين وتطوير الأداء:**

يجب تحديد أهداف تطوير الأداء و هنا يتم اختيار أهداف للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها، وهذه الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسية.

الجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي افضل نتائجها عندما تكون مدعومة من الجهات العليا، وهي عادة ما تكون وظيفة المدير الرغبة في التطوير والتحسين مستمر.

تحسين الأداء الفردي والمؤسسي لا يختلفان من حيث الطرق المستخدمة و لكن الفرق هو مستوى الأهداف ، فمثلا في الأداء الفردي نركز على أمور بعينها من أجل تطويرها وتحسينها ، وفي محاولة تطوير الأداء المؤسسي نقوم بتقييم شامل لأداء المؤسسة على المستوى الاستراتيجي وما تطمح إليه في السنوات القادمة.

(١) بوعلاله، عائشة، ٢٠٢١م، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار ، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، مج٧، ع٣. ص١١٩

## خطوات تحسين الأداء:

### الخطوة الأولى : تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

- الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، و من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف. يجب أن نقوم بتحليل الأداء لمعرفة الفجوة الحاصلة -إن كانت موجودة- بين الأداء الحالي والمرغوب. ركز على الأداء المقدم من الفرد أو الجماعة. إذا لم يكن لديك تعريف بما هو الأداء المرغوب ، يمكنك التوصل إلى تحديده عن طريق الأسئلة التالية:

١. ما العمل المتوقع منهم ؟.
  ٢. كيف يتم العمل (ما النوعية المطلوبة في أداء العمل) ؟.
  ٣. ما هي الظروف التي يعملون ضمنها؟.
  ٤. ما عدد المرات أو التكرارات المطلوبة في أداء العمل؟.
- تحديد الأداء المرغوب يكون مشتق من السياسة الرئيسية الأساسية للمؤسسة و أولوياتها، ومن قواعد العمل المنظمة.

### الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي. وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة. ولكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. و هنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد و تعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة أو وسائل التدخل.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء :

- توقعات غير واضحة عن الوظيفة مبالغ فيها.
- قلة التغذية الراجعة عن الأداء .
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في دعم المؤسسة و مساندتها.
- ضعف في المعرفة و المهارات.
- معدات و احتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

- ضعف في التركيز على الزبائن و المجتمع المحيط. (١)

#### الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء و مسبباته و أهم الطرق الملائمة لتجاوزه. و عادة ما يكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء . ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي و التكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة. تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء و التي تقاس بمدى تحسين الأداء و النتائج التي توصلت إليها المؤسسة.

عادة ما يؤدي التدخل الشامل و المتكامل إلى التغيير ونتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات. وينتج عن عملية التقييم هذه معلومات جديدة تفيد في عملية التحليل الدائم والمستمر للأداء. يمكن اختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت ، يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها ، ثم الذي يليها . مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة. والحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة و يمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية:

- الملائمة: هل هذه الطريقة ملائمة وستساهم في سد الفجوة الحاصلة في الأداء؟ و هل ستكون فعالة في تطوير وتحسين نوعية الأداء؟
- اقتصادي : هل الحل المقترح يمكن تطبيقه وإدامته.
- الإمكانية : هل الأنظمة القائمة يمكن أن تدعم هذا الحل؟ هل يمكن تطبيقها بتكلفة غير باهظة.
- القبول : هل المجتمع المحلي والزبائن سيتقبلون هذه الطريقة و ستكون مناسبة. وهل ستكون مناسبة للعاملين بالعمل.

#### الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة وضعها حيز التنفيذ، و صمم نظاما للمتابعة. حاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية و حاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء يجب أن يكون لديك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة و مبكرة لنتيجة هذه الوسائل . لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة و بشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب. و بهذا نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد. (١)

#### عملية وتحسين الأداء:

كما قلنا تطوير الأداء ليس بالآلات والمعدات بل بتطوير الأشخاص و العاملين و تطوير وصيانة قدراتهم لتحسين إنتاجيتهم ومنافستهم. وهي عملية تراكمية وتكرارية فكل نجاح في مرحلة يؤدي إلى نجاح آخر في المراحل اللاحقة. لذا فإن تحسين الأداء هو الضمان بأن المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها في ظل أجواء المنافسة والتحدي الذي تواجهه.

#### إجراءات تقويم كفاءة الأداء:

- (١) علام، وليد كامل محمددين كامل، ٢٠١٧، تقييم الوظائف وأثره على أداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٨، ص ٣٦
- (١) علام، وليد كامل محمددين كامل، ٢٠١٧، تقييم الوظائف وأثره على أداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٨، ص ٦٦

- **التقويم من خلال الخصائص الشخصية:** تعتبر من أضعف الطرق المتبعة لتقييم الشخص، وسبب ذلك يعود لصعوبة التعرف على السمات والمميزات والسلوكيات الأكثر تأثيراً والفاعلية لكفاءة وقدرة الفرد، أيضاً من المستحيل لفرد غير متخصص يمكنه تحديد ومعرفة هذه القيم بشكل متكامل لعدم وجود معيار ثابت يمكن الإعتماد عليه، ولكن في حالة وضع معايير محددة وواضحة لكل سمة من السمات وحسب طبيعة العمل المناط إليه يمكن من خلالها الوصول لنتائج مرضية.
- **التقويم على أساس المقارنة:** تتم بين مجموعة من العاملين حسب شروط وظروف معينة يتم تحديدها مسبقاً وبعد ذلك تبدأ مرحلة التقييم على أساس المراتب.
- **التقويم على أساس النتائج:** وتعتبر من أفضل الطرق المتبعة لقياس كفاءة العاملين لأنها تعتمد اعتماداً كلياً على النتائج التي يتم تحديدها وتم تحقيقها، ومن مزايا هذه الطريقة إنها تلغي حالات التعقيد في قياس السمات الشخصية كونها عامل حساس، وبالتالي تسهل عملية التقييم وتذلل المشاكل الممكن حدوثها بين العاملين والإدارة، إضافة لذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من هذه الطريقة تكمن بمجالات متعددة منها التدريب وتحسين الكفاءة الترقية والعمل، يمكن الإستنتاج بأن هذه الطريقة هي الأكثر ملائمة والمفضلة لعملية التقويم بالمنظمات.

#### فوائد وأغراض تقويم كفاءة الأداء:

لعملية تقويم أداء العاملين بالمنظمة فوائد عديدة يمكن إجمالها بالآتي:

- قلة العمالة (ملاك الموظفين) ويؤدي إلى عدم عدالة الدفع و بالتالي قلة تحولهم الى أعمال أخرى.
- القواعد المنطقية لتحديد الأجور تمكن من إرساء الزوايا الجديدة التي تقود إلى تثبيت المتاح الفعلي للعمالة.
- التدرج للاختلافات (السلم الوظيفي) في إختلاف الدفع يؤدي إلى جدية العمالة لتحسين مركزهم وتطورهم لأعلى الدرجات ضمن السلم الوظيفي وبصورة أسهل.
- سهولة توفر العمالة بدون كلف عالية بما عليه بالأنظمة النظرية التي تتطلب كلف عالية لإحداث العمالة (إيجادها ضمن المواصفات المطلوبة). (١)

#### أغراض تقويم كفاءة الأداء:

- مغادرة العمالة وذلك لعدم توزيع الإجور بصورة عادلة كون المستخدمين حديثاً للعمل يتقاضون أحياناً أجوراً أعلى من العمالة ذات الخدمة الطويلة.
- عدم وجود مرحلة زمنية مناسبة أو محددة المعالم لغرض زيادة الإجور أو الرواتب.
- صعوبة تحديد الإجور عند نقل أو ترقية العمالة.
- أحياناً يتطلب دفع إجور إضافية وعلاوات لغرض جعل الموظفين أو العاملين يقومون بعمل أشياء متضمنة داخل عملهم الفعلي أو من صلب عملهم.
- بعض العمالة تعمل بصورة رئيسة أكثر من ساعات العمل الفعلية.

وتحديد الإجور المؤثرة لتقييم العمالة وتقسيمها وتصنيفها أمراً لايمكن تحقيقه بسبب صعوبة تحديد الفوارق أو المقارنات بين الأعمال نفسها، وكذلك عدم الوضوح كون مقارنة الأعمال تتطلب تصنيف منهجي ومحدد ضمن مقاييس أساسية.

(١) بلخيري سهام، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ، ٢٠١٢م، دراسة حالة جامعة البويرة، معهد العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التيسير، جمهورية الجزائر.، ص ٦٣



## المراجع:

١. ابن سويلم، محمد (٢٠٢٠)، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في محافظة الدلم بالمملكة العربية السعودية، المركز القومي للبحوث غزة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٤، ع ٨٤
٢. أبو شافع، نيفين (٢٠٢٠)، أثر التعاقب الوظيفي علي أداء العاملين في مصرف الراجحي في الأردن، جامعة الاسراء الخاصة، كلية الأعمال، رسالة ماجستير، الاردن.
٣. أبو شعيب، إسراء (٢٠١٩)، اثر المحاكاة على كفاءة أداء فرق طوارئ الدفاع المدني في قطاع غزة خلال الازمات، الجامعة الإسلامية (غزة)، كلية العلوم، رسالة ماجستير، فلسطين.
٤. أبو عاشور، خليفة (٢٠١٣)، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، جامعة اليرموك - عمادة البحث العلمي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج ٩، ع ٢
٥. الأفرع، نور (٢٠٢٠)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
٦. إيمان، جميل (٢٠٢٠)، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها الإداريين في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد ٢١ العدد ١
٧. مج ٢٦، ع ١٤
٨. المرزوقي، مها (٢٠١٩)، واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي، المركز القومي للبحوث غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٣، ع ٨٤
٩. مضوي، تهاني (٢٠١٩)، دور القيادة الادارية في رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمات في فترة من ٢٠١٣م - ٢٠١٩م: دراسة حالة "بنك أم درمان الوطني، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماستر، جمهورية السودان.
١٠. الملول، حنان حسني أحمد (٢٠١٧) أثر تطبيق نظام التعويضات على الأداء الوظيفي في أمانة عمان الكبرى: دراسة حالة، الجامعة الاردنية، رسالة ماجستير
١١. يحيى، صالح (٢٠١٠)، حسب متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الجامعات السودانية " (دراسة حالة بجامعة القضايف بجامعة السودان ) . جامعة القضايف، رسالة ماستر، جمهورية السودان.
١٢. رسمي، محمد حسن، ٢٠١٨م، المحددات العلمية لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية.
١٣. أحمدون، السر عبدالله جاه الله، ٢٠١٥م، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في المصارف السودانية، جامعة أم درمان الإسلامية.
١٤. فاروق، نانسي زهير عمر، ٢٠١٥م، تقييم أداء العاملين وأثره على مستوى كفاءة الخدمات: دراسة تطبيقية على وحدة خدمة الجمهور في رئاسة الوزراء الأردنية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، مجلة البحوث المالية والتجارية
١٥. بوعلالة، عائشة، ٢٠٢١م، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج ٧، ع ٣.
١٦. علام، وليد كامل محدين كامل، ٢٠١٧، تقييم الوظائف وأثره على أداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٨.
١٧. بلخير، سهام، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، ٢٠١٢م، دراسة حالة جامعة البويرة، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جمهورية الجزائر.