

Midocean University

Management college

Master of Management



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير الإدارة

أثر الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي

The effect of electronic management on job performance

"دراسة حالة شركة مرجان الجنوب التجارية بمحافظة المخواة"

A case study of the South Morgan Trading Company in Al-Makhwah Governorate

قائد الفريق

شروق عبد الله السبيعي 20223006454

عضو الفريق

أضواء عبد الله السبيعي 20223006544

عضو الفريق

نوره صالح السعدون 222000088

بحث تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة

الفصل الدراسي الثالث

2023 م

Supervisor Assistant

Dr. Fatima Mustafa

Supervisor

Dr. Waleed Abdelgawwad

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الشكر أولاً لله عز وجل الذي وقفنا وأعاننا على إتمام هذه الرسالة، ثم من بعد ربي الشكر الجزيل لشركة مرجان الجنوب التجارية بمحافظة المخواة ، لانتمام الرسالة، ولدكتورنا الفاضل وليد سليمان الذي تشرف وأشرف على رسالتنا فقد بذل كل الجهد لنصحنا وكان علمه نبهراً وخير معين لنا، ولا ننسى أن نخص بالشكر أيضاً للدكتورة فاطمة مصطفى على جهودها المبذولة في سبيل نجاح الرسالة.

كل الشكر والتقدير والاحترام لكم،،،

# إِهْدَاء

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها نحن نختم بحث تخرجنا بكل همّة ونشاط.

وما كنا لنفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام

نهدي هذا الجهد المتواضع،،،،،،،،

إلى كل من منحنا روح الحياة وأضاء لنا عتمه الدنيا، إلى من كانا سبباً في وجودنا بعد الله وسبباً في اشعال وقود همتنا

ويغمرونا بدعواتهم الصادقة، إلى كل من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو فوق كل حب، إلى من

ساندونا ووفروا لنا سبل السعادة والنجاح إلى والدينا حفظهم الله.

إلى جميع من كانا سنداً قوة لنا بعد الله في مشورانا إلى كل القلوب التي ذكرتني ودعت لنا وتمنت لنا كل خير.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي لشركة مرجان الجنوب التجارية بمحافظة المخواة بالإضافة إلى معرفة أثر الإدارة الالكترونية، بأبعادها المختلفة في الأداء الوظيفي، تكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين بالشركة وعددهم (43)، حيث قمنا بتوزيع الاستبانة عليهم جميعاً من خلال الرابط الالكتروني الذي تم انشاءه لهذا الغرض.

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى تبني الإدارة الالكترونية بالشركة محل الدراسة جاء مرتفعاً حسب تصورات عينة المبحوثين بينما كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، وتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة في الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الشركة بالإدارة الالكترونية من خلال توفير بنية تحتية محدثة قوية وسريعة وأمنه تواكب التطور الهائل التي تشهده مملكتنا الحبيبة.

## **Summary:**

This study aimed to identify the reality of electronic management and its impact on the job performance of the Marjan Al Janoub Trading Company in Al-Makhwah Governorate, in addition to knowing the impact of electronic management, with its various dimensions, on job performance. All through the electronic link that was created for this purpose.

Where the study reached several results, the most important of which are: that the level of adoption of electronic management in the company under study was high according to the perceptions of the sample of the respondents, while the level of job performance was high, and it was found that there was no statistically significant effect of electronic management in its various dimensions on job performance, and the study concluded with many recommendations The most important of which is: the need for the company to pay attention to electronic management by providing an updated, strong, fast and secure infrastructure that keeps pace with the tremendous development witnessed by our beloved Kingdom.

# الفهرس

| م  | الموضوع                                                    | رقم الصفحة |
|----|------------------------------------------------------------|------------|
| 1  | شكر وتقدير                                                 | 2          |
| 2  | اهداء                                                      | 3          |
| 3  | الملخص                                                     | 5-4        |
| 4  | الفهرس                                                     | 7-6        |
| 5  | الفصل الأول: الاطار العام للدراسة                          | 8          |
| 6  | مقدمة                                                      | 9          |
| 7  | مشكلة الدراسة                                              | 10         |
| 8  | أهداف الدراسة                                              | 11         |
| 9  | فرضيات الدراسة                                             | 11         |
| 10 | مصطلحات الدراسة                                            | 12         |
| 11 | هيكل الدراسة                                               | 12         |
| 12 | نموذج الدراسة                                              | 13         |
| 13 | حدود الدراسة                                               | 13         |
| 14 | الدراسات السابقة                                           | 13         |
| 15 | الفصل الثاني – الإدارة الالكترونية                         | 19         |
| 16 | المبحث الأول: الإدارة الالكترونية                          | 20         |
| 17 | مفهوم الإدارة الإلكترونية                                  | 20         |
| 18 | أهمية الإدارة الالكترونية                                  | 22         |
| 19 | خصائص الإدارة الالكترونية                                  | 23         |
| 20 | متطلبات الإدارة الالكترونية                                | 24         |
| 21 | مبررات تطبيق الإدارة الالكترونية                           | 27         |
| 22 | آثار تطبيق الإدارة الالكترونية                             | 28         |
| 23 | المبحث الثاني – وظائف الإدارة الالكترونية ومزايا تطبيقاتها | 29         |
| 24 | عناصر الإدارة الالكترونية وتقنياتها                        | 29         |
| 25 | وظائف الإدارة الالكترونية                                  | 30         |
| 26 | القيادة الالكترونية                                        | 33         |
| 27 | الرقابة الالكترونية                                        | 35         |
| 28 | مزايا الإدارة الالكترونية                                  | 37         |
| 29 | عيوب الإدارة الالكترونية                                   | 38         |
| 30 | معوقات الإدارة الالكترونية                                 | 38         |
| 31 | الفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية           | 38         |
| 32 | الفصل الثالث: الأداء الوظيفي                               | 40         |

|    |                                                                    |    |
|----|--------------------------------------------------------------------|----|
| 41 | المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي                                 | 33 |
| 41 | مفهوم الأداء الوظيفي                                               | 34 |
| 42 | عناصر الأداء الوظيفي                                               | 35 |
| 43 | أنماط الأداء الوظيفي                                               | 36 |
| 43 | أهمية الأداء الوظيفي                                               | 37 |
| 45 | المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي ومؤشرات والعوامل المؤثرة فيه  | 38 |
| 45 | محددات الأداء الوظيفي                                              | 39 |
| 45 | مؤشرات قياس مستوى الأداء الوظيفي                                   | 40 |
| 47 | قياس الأداء الوظيفي                                                | 41 |
| 48 | العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي                                  | 42 |
| 50 | الفصل الرابع – الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالشركة | 43 |
| 51 | التحليل الاحصائي                                                   | 44 |
| 51 | مقدمة                                                              | 45 |
| 51 | مجتمع الدراسة                                                      | 46 |
| 58 | صدق الاستبانة                                                      | 47 |
| 63 | نبذة تعريفية عن الشركة محل الدراسة                                 | 47 |
| 64 | الهيكل التنظيمي                                                    | 48 |
| 65 | الخاتمة والتوصيات والنتائج                                         | 49 |
| 66 | النتائج                                                            | 50 |
| 67 | التوصيات                                                           | 51 |
| 67 | توصيات دراسات مستقبلية                                             | 52 |
| 68 | المصادر والمراجع                                                   | 53 |
| 72 | الملاحق                                                            | 54 |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### محتويات الفصل:

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- هيكل الدراسة
- نموذج الدراسة
- حدود الدراسة
- الدراسات السابقة
- المصادر والمراجع

مقدمة:

إن لثورة الاتصالات والمعلومات أثر كبير في تطور المؤسسات الاقتصادية خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وذلك ما أدى إلى ظهور ما يسمى بالتقنية الرقمية، التي استفادت منها المؤسسات في كافة نشاطاتها وخاصة في المجال الإداري ليظهر مصطلح جديد ألا وهو الإدارة الإلكترونية، مما أدى هذا إلى الاهتمام المتزايد بها لرفع كفاءة التعامل معها ووضع خطط وبرامج لتطويرها واستثمارها على أكمل وجه في جميع القطاعات، ولهذا نجد مختلف المؤسسات تسعى إلى تطبيقها في كافة تعاملاتها للتخلص من العمل الإداري التقليدي، حيث نجد المملكة العربية السعودية كغيرها من الدول التي تسعى إلى مواكبة هذا التطور التكنولوجي في مؤسساتها، بل وتأتي المملكة في مقدمة الدول التي تعمل جاهدة لتطبيقه وإدخال هذه التقنية الحديثة في معظم إدارات الدولة سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص.

لذا تعد الإدارة الإلكترونية مورداً مهماً ورئيساً من موارد المؤسسة، لأنها تشكل العامل الحاسم في نجاح المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها، خاصة بالنظر للعلاقة التي تربطها بمختلف الإدارات على رأسها إدارة الإدارة الإلكترونية كونها الوسيلة التي تساعد المؤسسة على مواجهة مختلف التحديات والرهانات التي تفرزها البيئة الداخلية والخارجية لأي مؤسسة، وذلك بواسطة ما توفره من معلومات دقيقة وبالسرية اللازمة حتى تؤدي هذه الإدارة وظائفها على أكمل وجه، من أجل تمكين المؤسسة من التقدم الحسن والفعال لموردها البشري، وكذلك لتحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها، لتضمن بقائها واستمرارها.

فالإدارة الإلكترونية لم تعد مسعى بقدر ما هي ضرورة ملحة لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي، فهو يعبر بشكل كبير عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، والتي تعتبر تحدياً من التحديات التي تفرضها الظروف المحلية والدولية وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة، وذلك في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء لدى الأفراد، وهذا ما ألزم المؤسسات على استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية و تبنيها في تحقيق تطوير أداء موظفيها، في ظل بيئة تساعد على القيام بالعمل بدقة وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

ومن هذا المنطلق انصبت الدراسة الحالية في محاولة معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية بمحافظة المخوة، ومن ثم تم التركيز على عناصر الإدارة الإلكترونية باعتبارها تساهم بشكل كبير في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية باهتمام الباحثين نظرا لأهميتها البالغة، ولقد تم اختيار شركة مرجان الجنوب التجارية بمحافظة المخواة، لتشخيص وتحليل الظاهرة محل الدراسة وجعلها تخضع لمحك الواقع.

### مشكلة الدراسة:

أكثر ما يشغل الإدارات عامة هو الأداء الوظيفي للمورد البشري والعوامل التي يمكن أن تساهم في رفعه لأعلى مستوياته، وقد تكون للإدارة الإلكترونية دور فعال في تسهيل عمل الموظفين والمساهمة في رفع إنتاجيتهم.

لذا قمنا بطرح الإشكالية على النحو التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي بشركة مرجان الجنوب التجارية بمحافظة المخواة؟

### أسئلة الدراسة:

- 1- هل هناك أثر للمتطلبات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية؟
- 2- هل يوجد أثر للمتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية؟
- 3- هل هناك أثر للمتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية؟
- 4- هل هناك أثر للمتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية؟
- 5- ماهي العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقلة (الإدارة الإلكترونية) ومتغير التابع (الأداء الوظيفي) في شركة مرجان الجنوب التجارية؟

### أهمية الدراسة:

تتحلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- تقديم إطار نظري للتعريف بماهية الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
- تقديم إطار عملي يربط بين الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية) والأداء الوظيفي للموظفين.
- تساهم هذه الدراسة في زيادة مهارات وقدرات الباحثات البحثية، وإثراء معلوماته حول موضوع الدراسة.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على تطبيق الإدارة الالكترونية، وأهميتها في شركة مرجان الجنوب التجارية.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة مرجان الجنوب التجارية.
- التعرف على أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية.

### فرضيات الدراسة:

هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بشركة مرجان الجنوب التجارية بمحافظة المخواة؟

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية. وتندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية هي
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية.

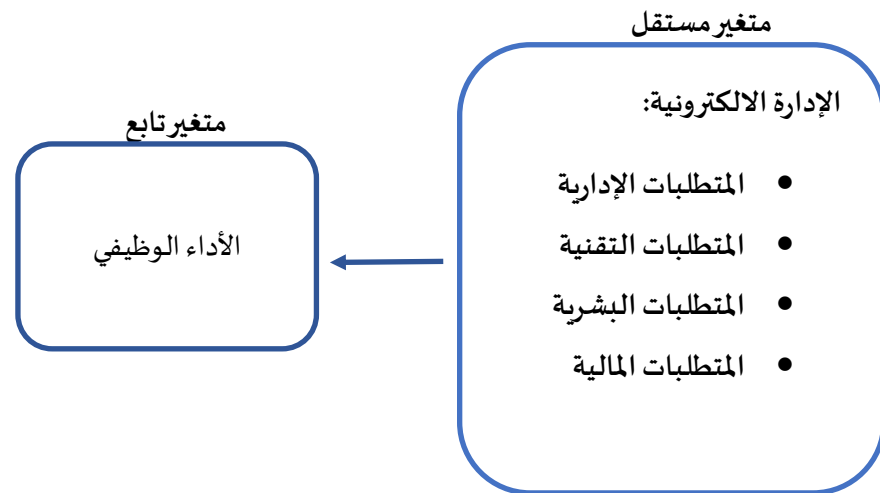
### مصطلحات الدراسة:

- 1- الأعمال الالكترونية: هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.
- 2- الأداء: رد فعل يقوم به عضو في جماعة تنظيمية تجاه عمل ما في فترة زمنية معينة ويمثل في نفس الوقت تحركاً لكل الكيان التنظيمي.
- 3- الأداء الوظيفي: هو مجموعة السلوكيات والمواقف والمعارف التي يستخدمها الفرد في صورة المجهودات المبذولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة في فترة زمنية محددة.

### هيكل الدراسة:

- 1- قمنا بتقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول تسبقهم مقدمه وبعدهم خاتمة وكذلك ملخص يحتوي على أهم النتائج التي توصلنا إليها من الجانب النظري والتطبيقي بالإضافة إلى تقديم مقترحات.
- 2- حيث تطرقنا في الفصل الأول على الإطار العام للدراسة، والفصل الثاني على الإطار النظري للدراسة والمتمثل في ماهية الإدارة الالكترونية وكافة جوانبها حيث قسمناه إلى مبحثين: المبحث الأول يتناول ماهية الإدارة الالكترونية من حيث المفهوم، الأهداف، الخصائص، المتطلبات، ومبررات تطبيقها، أما المبحث الثاني يتناول وظائف الإدارة الالكترونية ومزايا تطبيقها والعيوب والمعوقات والفرق بين الإدارة الالكترونية والإدارة التقليدية.
- 3- وفي الفصل الثالث ثم التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي حيث قسمناه إلى مبحثين: المبحث الأول يتناول ماهية الأداء الوظيفي وأهم عناصره وأنماطه، أما المبحث الثاني شمل الأداء البشري من حيث محدداته ومؤشرات وخطوات قياسه.
- 4- في حين سنجعل الفصل الرابع لدراسة حالة في شركة مرجان الجنوب التجارية بالمخوة وهذا بهدف معرفة أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي حيث تناولنا فيه تعريف للشركة وكذلك نعرض منهجية دراسة الحالة إضافة إلى تحليل الاستبيان الذي قمنا بإعداده.

### نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد فريق البحث اعتماداً على الدراسات السابقة

## حدود الدراسة:

### الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على تناول أثر الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب بمحافظة المخواة

### الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على الموظفين في شركة مرجان الجنوب بمحافظة المخواة

### الحدود المكانية:

شركة مرجان الجنوب محافظة المخواة

### الحدود الزمانية:

تم إعداد هذه الدراسة عام 2023م

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (حويل ٢٠٠٩م) بعنوان: "الإدارة الإلكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة أداء جامعة أسيوط في جمهورية

مصر لوظائفها المختلفة، وإلى وضع تصور مقترح ل تفعيل هذا الدور. واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي بالاستعانة بإحدى أدواته وهي الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى الإداريين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إدراك العينة لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة أداء الجامعة لوظائفها المختلفة، إسهام الإدارة الإلكترونية في توفير بيئة تعليمية وبحثية أفضل، إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق رضا الطلاب والمستفيدين، توفير فرص أفضل للاتصال والتعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى وكذلك بينها وبين المجتمع المحلي من خلال الإدارة الإلكترونية، كما أنها تسهم في التحسين المستمر لأداء الجامعة لوظائفها المالية والإدارية من خلال زيادة فرص المشاركة والاتصال وتدفق المعلومات وتقليل الوقوع في الأخطاء وتوفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الشفافية.

2- دراسة (غنيم ٢٠٠٦م) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة": هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ومعوقات استخدامها من خلال استطلاع آراء (٢٢٧) مديراً من جميع مراحل التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، والتعرف على مقترحاتهم لتفعيل إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري والحد من معوقاتهما. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ماله علاقة بالدراسة الحالية، وهي: أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية، أن أكثر إسهاماتها تطويراً للعمل الإداري في اتخاذ القرارات وأقلها في تطوير تقويم الأداء، وأن استخدام الإدارة الإلكترونية تواجهه معوقات بدرجة متوسطة في جميع مراحل التعليم العام، ومن أكثرها المعوقات المادية وأقلها معوقات البرمجيات.

3- دراسة (مشاط وباطويل ٢٠٠٥م) بعنوان: "تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبدالعزيز": هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء حول مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يميزها عن الإدارة التقليدية، والمراحل التي مر بها تطوير برنامج الإجازات بجامعة الملك عبدالعزيز كمثال لبرامج الإدارة الإلكترونية التي تم تطويرها بالجامعة في تلك المرحلة والتي شملت: برنامج التعيينات وحضور المؤتمرات والانتدابات والترقيات والملف الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، وأنظمة الابتعاث، ومحاضر مجالس الأقسام والكليات والجامعة، ونظام المشتريات الإلكتروني. واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أنه من أهم مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة.

## ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة "Haines and Lafleur 2008 بعنوان: (Information Technology Usage and Human Resource Roles and Effectiveness)، هدفت الدراسة استكشاف الأثر المحتمل لتكنولوجيا المعلومات

(IT) على وظائف وفعالية الموارد البشرية، والتعرف على استخدامات تكنولوجيا المعلومات من خلال تسعة مجالات واسعة (المراجعات والاستقصاءات، واستحقاقات الموظفين، التعويضات والمكافآت، والصحة والسلامة، وأداء الإدارة، والتخطيط والتطوير الوظيفي، والتوظيف والتدريب والتطوير، وعلاقات الموظفين)، ومدى مشاركة الموارد البشرية في الوظائف الإستراتيجية وفعاليتها، وتعتبر هذه الدراسة أول محاولة فعلية لقياس هذا الأثر، تم عمل دراسة استقصائية على عينة شملت ١,٥٥٦ من كبار المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في الشركات الكندية الرائدة.

2- دراسة: (Seresht and others 2008) بعنوان: (E-management: Barriers and Challenges In Iran)،

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتحليل أبرز العقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينة الدراسة ٤٥ هيئة تضمنت هيئات عامة وخاصة، وتم توزيع الاستبيانات على ٢٠٠ خبير وعالم ومدير.

3- دراسة (Research Deloitte (2000 بعنوان "At the Dawn of E-Government: The Citizen as Customer" شملت ال دراسة ٢٥٠ مؤسسة حكومية في خمس دول هي الولايات المتحدة الأمريكية،

أستراليا، كندا، نيوزيلندا والمملكة المتحدة، لدراسة رؤى الإدارات العليا في المؤسسات التي تحت البحث حول الحكومة الإلكترونية وتطلعاتهم وتوقعاتهم وخططهم لمواجهة ال تحولات الجذرية في مفاهيم الحكومات المعاصرة والمستقبلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الحكومات التي أدخلت مفهوم الحكومة الإلكترونية إلى أساليب عملها في خدمة المستهلكين قد نجحت في تحقيق فوائد عديدة أهمها توفير خدمات أسهل وتحقيق إنتاجية أعلى وتوفير معلومات أفضل وتقليص عدد شكاوى العاملين وتحسين الصورة الكلية للمؤسسة. كشفت الدراسة عن تركيز الحكومات في استعمال التكنولوجيا على المشاركة بالمعلومات التي تعتبر عنصرا أساسيا في التوجه نحو الحكومة الإلكترونية.

## المصادر والمراجع:

- 1- الحسن، حسين محمد (٢٠١١م) الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 2- الحيت، أحمد فتحي (2015). مبادئ الإدارة الإلكترونية (الطبعة الأولى)، مصر، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 3- الحيت، أحمد فتحي (2016). دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد.
- 4- الدعيلج، فوزية عبدالعزيز (٢٠١١م) الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، جدة.
- 5- حويل، إيناس إبراهيم (٢٠٠٩م) الإدارة الإلكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بأسسيوط، مج ٢٥، ع ٢.
- 6- نجم، عبود نجم (٢٠٠٩م) الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 7- السالمي، علاء عبدالرازق والسليطي، خالد إبراهيم (٢٠٠٨م) الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل.
- 8- عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٧م) الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- 9- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٧م) دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 10- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦م) الإدارة الإلكترونية ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي.
- 11- مشاط، عبدالفتاح سليمان وباطويل، عبدالله عبدالرحمن (٢٠٠٥م) تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبدالعزيز، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الرابع للتعليم بالإنترنت: نحو مجتمع المعرفة، مصر: القاهرة.
- 12- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٥م) الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 13- أبو مغايش، يحيى محمد علي (٢٠٠٤م) الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

- 14- العامري، أحمد سالم (٢٠٠٤م) إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات، الرياض: جامعة الملك سعود.
- 15- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٤م) الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة: المكتبة العصرية.
- 16- الطعمانة، محمد محمود و العلوش، طارق شريف (٢٠٠٤م) الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- 17- درة، عبدالباري إبراهيم (٢٠٠٣م) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية المعاصرة ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 18- الدعيلج، فوزية عبدالعزيز (٢٠٠٣م) الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، جدة.
- 19- توفيق، عبدالمحسن (٢٠٠٢م) تقييم الأداء: مدخل حديث لعالم جديد ، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 20- العبيدي، جدي و الكنعاني، يوسف (2015) مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات، دراسة استطلاعية في جامعة الكويت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- 21- شريف، أنور و عودة، كامل (2016) دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائصهم الشخصية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- 22- المفرجي، حرحوش و صالح، علي (2007) الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع.
- 23- سميع، حسن (2010) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارية وإدارة الأعمال، مصر، جامعة حلوان.
- 24- الساعاتي، هدى و الخفاجي، محمود (2014)، الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- 25- منير، نوري (2010)، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

26- جرادات، محمد و المبيضين، محمد (2012)، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، مصر،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

27- العقابي، عطية و الربيعي، عبود (2018)، تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء

الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية.

28- شواي، أ. (2016)، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل.

29- أحمد، سمير (2019)، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

30- زرزار، أ. (2013) أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم

الإدارية والاقتصادية.

31- خليفي، س و سلام ع. (2019)، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المديرية

العامة للاتصالات، ولاية المدية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

32- Al-Adwan, M. and Almashaqba, Z. (2012), Evaluation the Role of Information Technology in Business Value Performance (BVP), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4 Issue 6, p404-420. 17p.

33- Rahman, M. and Hussain, M. (2011), The Impact of Information Technology on Performance Evaluation in Developing Countries: An Empirical Study, Journal of Knowledge Globalization, Vol. 4 Issue 1, p1-23. 23p.

34- Al-Aaama, A., (2008), The Electronic College: A Study of the Effectiveness of Electronic Management Systems Within Colleges, Oriental Journal of Computer Science & Technology.

35- Haines, V., Lafleur, G. (2008), Information technology usage and human resource roles and effectiveness, Human Resource Management, Vol. 47 Issue 3, p525-540. 16p.

36- L. Jessup and J. Valacich, Information systems today: managing in the digital world (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), 129.

37- Deloitte Research (2000), At the Dawn of eGovernment: The Citizen as Customer, New York: Deloitte Consulting and Deloitte & Touche.

38- www.Google.com

## الفصل الثاني

### الإدارة الالكترونية

#### محتويات الفصل:

- المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
- المبحث الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية ومزايا تطبيقها

#### المبحث الأول

## الإدارة الالكترونية

### ماهية الإدارة الالكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلحا حديثا نسبيا، وهي طريقة حديثة لإدارة منظمات الأعمال تعتمد بشكل أساسي على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات وينظر إليها كمنهج حديث يحل تدريجيا محل الإدارة التقليدية.

#### 1- مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها:

قبل التعرف بمفهوم الإدارة الالكترونية لابد لنا من توضيح وتعريف الإدارة، وردت عدة تعريفات للإدارة نذكر منها:

تعرف الإدارة حسب ما عرفها "بيتر دراكر": بأنها القوة المحركة للعمل وتمثل العنصر الشخصي فيه، فهي عملية ضبط ومراقبة أداء المنظمة وأعمال العاملين فيها، وركز هذا التعريف على أن الإدارة هي قوة العمل وهي المحرك الرئيسي للعاملين من خلال ضبط ومراقبة أدائهم (الصيرفي، 2009).

وعرفها "جون مي": أنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أكبر ربح وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع، وقد ركز هذا التعريف على أن الإدارة ليست مجرد إجراءات وممارسات إنما هي فن التعامل مع المشكلات، والحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ممكن. (الصيرفي، 2009).

وعرفها "هنري فابل": معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب، حيث ركز هذا التعريف على وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (الصيرفي، 2009).

أما مصطلح الإدارة الالكترونية فهو من المصطلحات العلمية الحديثة حيث تناول مفهومه العديد من المفكرين والباحثين ((بوحنية و رمضان، 2016).

فقد عرفها البنك الدولي بأنها: "مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنون والمنظمات مع الحكومة، للمساح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز دور المجتمع المدني". وركز هذا التعريف على جعل المواطنين جزء من عملية صنع القرار وزيادة تفاعلهم.

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأنها: "الاستعمال لتكنولوجيات الإعلام والاتصال خصوصاً الانترنت كوسيلة تسمح بوضع إدارة بأفضل نوعية". وركز هذا التعريف على أهمية الانترنت ودوره في جعل الإدارة تقدم خدمات بأفضل نوعية.

وفي مفهوم آخر: "فإن الإدارة الالكترونية هي تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية من طول الإجراءات واستخدام الأوراق إلى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق". وقد ركز هذا التعريف على خاصية مهمة من خصائص الإدارة الالكترونية وهي: "إدارة بلا أوراق".

وقد وضع العلماء أكثر من تعريف للإدارة الالكترونية منها: (الحيت، 2015م):

الإدارة الالكترونية منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، وقد أشار هذا التعريف على اختصار الوقت والسرعة في إنجاز المعاملات الإدارية.

الإدارة الالكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً، وقد ركز هذا التعريف على أن الإدارة الالكترونية تتم حسب خطوات منظومة ومتسلسلة من طريف إطارات متمكنة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نعرف الإدارة الالكترونية بأنها منظومة متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الإعلام الآلي بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

ومما سبق يمكن استنباط الأهداف التي تنشدها المصالح الإدارية سواء كانت بالقطاع العام أو القطاع الخاص بتطبيق آليات الإدارة الالكترونية والتي تتمثل في الأهداف التالية:

- تطوير الإدارة العامة من خلال خفض الأعمال الورقية وتحسين الخدمات بالتقليل من التنقل وسهولة وصول المواطنين إلى المعلومات إلى جانب خفض المصاريف سواء للإدارات أو للمواطنين بتقليص عدد الوثائق والمطبوعات.

- اختصار الإجراءات وريج الوقت بالاستفادة القصوى من الإمكانيات التي تتيحها التقنيات الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تسمح بالحصول على إدارة فعالة وسريعة وخدمات ذات مستوى عال.
- إمكانية التواصل الإلكتروني بين المواطنين والإدارة عبر رسائل البريد الإلكتروني وينتج عن هذا الإجراء تقريب المواطن من الإدارة دون ضغوط المكان والزمان.
- الحد من مظاهر الفوضى داخل المصالح الإدارية والقضاء على البيروقراطية وما ينجم عنها من آفات كالرشوة والمحاباة.

## 2- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطوير النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت ويمكن تلخيصها في ما يلي: (الحيت، 2016م)

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أراها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين.
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الحكومية.
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

- الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الالكترونية لمنظمات الأعمال والتي تتمثل بصفة أساسية في:
  - تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الالكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات.
  - اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الالكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة.
  - توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياج ورغبات الزبائن ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن.
  - تلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الالكترونية استخدام الحاسب الآلي وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف والتعرض إلى التلف والضياع.

### 3- خصائص الإدارة الالكترونية:

- بعد أن بينا أهمية الإدارة الالكترونية خاصة في ظل العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي وتزايد حدة المنافسة وللوقوف عليها أكثر سنحدد خصائصها الأساسية: (رضوان، 2013م).
- 1- أنها إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على البريد الالكتروني والأرشفة الالكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الالكترونية ونظم المتابعة الالكترونية.
  - 2- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الالكترونية والعمل عن بعد والتعامل مع المنظمات الافتراضية.
  - 3- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
  - 4- تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة والبعد عن التنظيمات الجامدة: حيث المنظمات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
  - 5- إدارة الملفات والوثائق بدلاً من الحفظ والكتابة.

6- تتميز بالابتكارية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.

7- تحتاج إلى أنظمة الكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعة والخدمة عن بعد والشراء الالكتروني وأنظمة

المتابعة الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الالكتروني والتجارة الالكترونية.

8- استخدام البريد الالكتروني والصوتي بدلاً من الصادر والوارد.

#### 4- متطلبات الإدارة الالكترونية:

إن من أهم المتطلبات لتطبيق الإدارة الالكترونية والتي تناولها أكثر الباحثين تتمثل في المتطلبات الإدارية،

التقنية، البشرية، المالية. (عطية العقابي و عبود الربيعي، 2018).

1- المتطلبات الإدارية: تعد أمراً جوهرياً لتطبيق الإدارة الالكترونية إذ تساهم في التطوير والتغيير وتدعمه

وتأخذ بكل جديد من خلال استخدام الحداثة في الأساليب الإدارية، حيث تتطلب الإدارة الالكترونية

لتحقيق الأهداف المرجوة منها وجود إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعم الأساليب الإدارية،

الإصلاح الإداري، كفاءات ومهارات متخصصة.

أ) وضع خطط تأسيس الإدارة الالكترونية: كغيرها من أشكال الإصلاح لا يمكن تحقيقها بمجرد إصدار

قوانين أو لوائح إدارية بل تتطلب تغيير في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم وفي نظرتهم إلى

وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع قطاع الأعمال ومع المواطنين ويتطلب وضع

استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الالكترونية عدد من الخطوات:

1- تشكيل لجنة عليا تتولى مشروع الإدارة الالكترونية.

2- وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الالكترونية.

3- الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.

4- التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية أو أهلية.

5- الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها.

6- تحديد منافذ الإدارة الالكترونية.

وهذه الخطوات لا بد أن تحظى بدعم الإدارة العليا في المنظمة فتبني الإدارة العليا عنصر النجاح الأول يجعل

التطبيق أسهل وأسرع ليكون قادر على تجاوز العقبات والمصاعب التي تعترض تطبيق الإدارة الالكترونية.

(ب) توفير البنى التحتية للإدارة الالكترونية: إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات والمعلومات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحواسيب ومحاولة توفيرها وإتاحتها للأفراد والمنظمات.

(ج) تعليم وتدريب العاملين وتوعية وثقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الالكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر لنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية على كافة المستويات فضلاً عن توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الالكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الالكترونية.

(د) متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك معرفة تحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح مورداً بشرياً مؤهلاً لاستعمال تقنيات المعلومات.

(هـ) الهيكل التنظيمي: أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمنظمة الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الالكترونية إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الالكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسج الاتصالات ويتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية إجراء تغيرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الالكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الالكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية.

(و) القيادة والدعم الإداري: يمثل المفتاح الإداري الرئيسي لنجاح أو فشل الإدارة كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً لدعم تطبيق استراتيجيات المنظمة ومتابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات سيضمن نجاح المشروع وتطويره.

2- المتطلبات التقنية: وتتمثل في مجموعة المكونات المادية التي يمكن من خلالها تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية وترتبط بإيجاد حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية وتختلف متطلبات الإدارة الالكترونية بين مبادرة الكترونية وأخرى وهذا حسب برامج التحول الالكتروني وتبعاً لحجم المنظمة التي تستهدف الأتمتة الكلية أو الجزئية لوظائفها وأنشطتها الإدارية.

وتعد الإدارة الالكترونية نمط إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات والمستفيدين كما يمكنه أن يحقق نتائج كبيرة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصناعية لكن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفر البنى التحتية الملائمة ومواكبة مستجداتها واتاحتها للاستخدام الفردي والمنظمات على أوسع نطاق ممكن.

حيث يجب ارتباط الإدارة الالكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية الحديثة من وسائط وشبكات وأدوات فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة الالكترونية مثل ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات المكاتب التفاعلية، خدمات الهاتف الجوال المتكاملة مع الانترنت وتقنياتها مثل خدمات الرسائل، بروتوكولات الاتصالات بالانترنت والوسائط المعلوماتية الأخرى، والشبكة العنكبوتية العالمية الانترنت، وشبكة الانترنت وشبكة الاكسترنت لها الدور البارز في تقديم المنظمات وذلك من خلال نقلها إلى منظمات رقمية وبالتالي يمكن انجاز أهم هذه الشبكات الالكترونية فيما يأتي:

(أ) الانترنت: وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة، تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

(ب) الانترانت: عبارة عن الشبكة الخاصة بمنظمة معينة والتي تستخدم تكنولوجيا الانترنت ويتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من المعلومات.

(ج) شبكة الإكسترنت: عبارة عن الشبكة التي تربط شبكات الانترنت الخاصة بالمنظمات والزبائن ومراكز الأبحاث الذي تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم تبادل المعلومات المشاركة فيها مع الحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية لكل منظمة.

3- المتطلبات البشرية: إن كبر حجم المنظمات الإدارية وزيادة مهامها وتوسع أنشطتها أدى إلى زيادة اهتمام هذه المنظمات بالحاسب الآلي وإن هذا التوسع الهائل في حجم المنظمات أدى إلى الزيادة في عدد العاملين بها والذي دفع بتلك المنظمات إلى ضرورة إنشاء سياسات وإجراءات إدارية تضمن حسن استغلال المورد البشري الموجود فيها وإجراء البحث عن إطارات جيدة تستطيع إدارة تلك الموارد والاستفادة منها، حيث يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات لأن بدون هذا العنصر لن تتمكن الجامعات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذلك لابد من تأهيل الموارد البشرية تأهيلاً جيداً وبأعلى مستوى من الكفاءة، ويمكن إعداد الإطارات البشرية الفنية المتخصصة التي لها ارتباط بالبنية المعلوماتية وأنظمة العمل على شبكات

الاتصالات الالكترونية عن طريق تنفيذ حزمة من البرامج التدريبية التي تساعد في إعداد كوادرها البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور التقني وذلك لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية. (جدي العبيدي و يوسف الكنعاني، 2015م)

4- المتطلبات المالية: تعتبر المتطلبات المالية من العوامل الرئيسية التي تعيق مشاريع الإدارة الالكترونية فجميع متطلبات الإدارة الالكترونية تعتمد على المتطلب المالي بشكل كبير فبدون توفير المال لن تتحقق هذه المتطلبات، لذا يجب دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والمخاطر للمتطلبات المالية لتخطي التحديات وضمان النجاح في وضع دراسة علمية ومالية فيجب توفر عوامل تحتاجها الإدارة الالكترونية من البنية التحتية والبنية المعلوماتية من شبكات الاتصال ومراكز الخدمات، لذلك على إدارة المنظمة الحرص على توفير موارد مالية كافية لإجراء التحول المطلوب وضمان التمويل المستمر. (جدي العبيدي و يوسف الكنعاني، 2015م)

#### 5- مبررات تطبيق الإدارة الالكترونية:

تنطلق عملية التحول إلى الإدارة الالكترونية من خلال الرغبة في بناء إدارة مرنة تهدف إلى تقديم خدمات للراغبين فيها في الزمان والمكان المناسبين ووفق المواصفات التي يرغب بها المستفيدين ومن هنا يجب على الإدارة أن تتجنب محاولات ترفيع النظم الموجودة وفرض وسائل التعامل التقليدية على المواطنين عن طريق استعمال أساليب جديدة لتقديم الخدمة مع المحافظة على استمرار الأوضاع المستعملة، ولذا يمكن توضيح الأسباب التي دعت إلى التحول لتطبيق الإدارة الالكترونية. (الحمداني، 2019م).

- الإجراءات والعمليات المعقدة والأثر الذي تتركه على زيادة كلفة الأعمال.
- ارتفاعية القرارات والتوصيات الفورية التي من شأنها إحداث حالة عدم التوازن عند تطبيق القرارات.
- ضرورة قيام الإدارة بتوحيد البيانات ولكل المستويات.
- العمل على توظيف استعمال تقنية تطوير المعلومات والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.
- توفير البيانات وجعلها في متناول عموم الموظفين.
- توفير التواصل المستمر بين الموظفين للتعرف على نطاق العمل واتساعه.
- ازدياد المنافسة بين الإدارة وضرورة وجود آلية للتميز داخل كل المنظمات الساعية للتنافس في مجال العمل الإداري.

#### 6- آثار تطبيق الإدارة الالكترونية:

إن الإدارة الالكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة ترك أثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة من الزمن، فالأساليب الإدارية التي كانت ناجحة وملائمة لظروف الماضي قد لا تكون فعالة فتظل بيئة سريعة التغير كتلك التي نعيشها حالياً، وتعمل الإدارة الالكترونية على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين والإدارة القائمة على الفريق، وبالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم التأثير العميق إلا أنها ستظل تمثل القلب النابض للمنظمات وأن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال الالكترونية والرقابة عليها ستظل هي وظائف الإدارة الالكترونية الجديدة وتتضح الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الالكترونية في المجالات الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. (زرزار، 2013م).

(أ) المجال الإداري: تنعكس آثار الإدارة الالكترونية على وظائف الإدارة والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري وبصفة خاصة تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية.

(ب) المجال السياسي: يؤدي تطبيق الإدارة إلى انتشار الحكومات الالكترونية أو ظهور نمط جديد من العلاقة بين المواطنين والدولة تستند إلى زيادة الوعي السياسي وتسهيل المشاركة في وضع السياسات وتحديد الأولويات واستخدام نظم المعلومات الالكترونية في عملية التمثيل السياسي والانتخابات.

(ج) المجال الاجتماعي: إن تطبيق الإدارة الالكترونية سوف يؤثر بشكل كمي وشمولي على جميع المكونات الاجتماعية وظهور معيار جديد للتفرقة بين المستويات الاجتماعية يستند إلى معرفة المعلومة ومن هذه التأثيرات الاجتماعية عولمة الثقافة، والتأثير السلبي على الثقافة المحلية والمعاونة من التفكك الاجتماعي على الرغم من زيادة وتيرة التفاعل الاجتماعي مع المنظمات التي تقدم الخدمات

## المبحث الثاني

### وظائف الإدارة الالكترونية ومزايا تطبيقها:

تعد الإدارة الالكترونية مفهوماً حديثاً في الإدارة يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات الالكترونية في انجاز وظائف الإدارة كالتخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الالكترونية والرقابة الالكترونية.

#### 1- عناصر الإدارة الالكترونية وتقنياتها:

تتكون الإدارة الالكترونية من العناصر الأساسية التالية: (شواي، 2016م).

1- **عتاد الحاسوب (Hardware):** وهو الجزء المادي من الحاسبات ومنها المعالج الدقيق والقرص الصلب إضافة إلى الملحقات من طابعات وسماعات وفأرة ولوحة المفاتيح ومحرك القرص الصلب ومحرك القرص المرن ... الخ.

2- **البرمجيات (Software):** وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسوب وتضم الأجزاء الرئيسية التالية:

- أنظمة التشغيل: ووظيفتها الإشراف والتحكم لمعالجة البيانات وتوجيه الأعمال.
  - لغة البرمجة: وهي لغة كتابة البرامج.
  - الأنظمة التطبيقية: وهي برامج تؤدي نمطاً معيناً مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم.
  - البرامج: وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسب الآلي في المؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج اختبارات الطلبة في الجامعات، برامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة في الجامعات، برامج احتساب الرواتب للموظفين، برامج خاصة بقواعد البيانات... وغيرها.
  - البيانات: مجموعة من الحقائق الأولية يمكن تحويلها إلى معلومات مصورة أو مكتوبة أو مسموعة.
- 3- **شبكة الاتصالات:** وهي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت وهي شبكة مستندة في عملها على الانترنت وتستخدم خدمات الانترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها من خارج المنظمة والاكستراكت هي مجموعة شبكات انترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة انترنت وتشارك فيما بينها ببعض الخدمات والتطبيقات والانترنت هي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز WWW والبريد الالكتروني.... وغيرها.

4- صناع المعرفة: وهم الخبراء والاختصاصيون العاملون في حقل المعرفة، وهم يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية ويمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة ويتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية.

ولكن هل تكفي هذه العناصر الأربعة لبناء مشروع إدارة الكترونية ناجحة؟ الجواب.. لا نعتقد أن العناصر السابقة وبالرغم من أهميتها تكفي لنجاح الإدارة الالكترونية من دون توفر ثلاثة عناصر أخرى على غاية من الأهمية هي:

- ينبغي أن تراعى الإدارة الالكترونية ثقافة المجتمع وخصوصياته والتي تعطي شرعية لتلك الإدارة.
- التشريعات التي تسهل عمل الإدارة الالكترونية ومن ثم تقاس وفق نجاح الإدارة من عدمه والنتائج المترتبة عليها.
- الضوابط والتعليمات التي تضبط عمليات الإدارة الالكترونية وتحقق استمراريته وكل ذلك تقف وراءه جهة سياسية تمتلك إرادة حقيقية تعمل على تهيئة البيئة اللازمة للأداء الجيد وتتولى الإشراف على العمل والوقوف على مراحله ومستويات النجاح الإداري.

## 2- وظائف الإدارة الالكترونية:

إن الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة ترك أثاره الواسعة على الشركات ومجالات عملها وعلى الإدارة واستراتيجياتها ووظائفها المتمثلة في: (المكاوي، 2011م).

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

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

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

ثالثاً: إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الالكترونية فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الالكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

2- التنظيم الالكتروني: إن التنظيم الالكتروني هو الإطار لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية – الافقية التي يحقق التنسيق الآتي وفي كل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يتعامل مع مديريين وعاملين الكترونيين في داخل المنظمة وزبائن وموردين الكترونيين خارج المنظمة، فهو يعتمد على البريد الالكتروني وقاعدة أو مستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة علاقات الزبائن المتعلقة بالزبائن الالكترونيين وعلاقات الموردين عبر الشبكة الخارجية التي تجعلهم جزء من تخطيط الموارد الصناعية في الشركة.

ويتطلب الانترنت القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية ومن خلال مركز قرار متعددة لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل الهرمي التنظيمي الصلب والهرمية الرسمية وغيرها ما نجد من المرونة وعدم القدرة على الاستجابة القائمة التي تتوافق مع التشبيك الفائق للانترنت فمع الانترنت يتم التحول من التنظيم التقليدي الصلب إلى التنظيم الشبكي الفضفاض الواسع وكذلك التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم، ومن بين التغييرات التي تتوافق مع إعادة التنظيم في ظل الانترنت ومع التنظيم الالكتروني نجد:

أولاً: التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي: يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمياً مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد، ومع الانترنت يصبح هذا التنظيم هو الشكل الأساسي السائد الذي يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات الالكتروني. فالتنظيم الشبكي يتميز بثلاثة أنواع من الشبكات:

(أ) الشبكات الرسمية: وهي التي تتألف من أقسام ومستويات تنظيمية وحتى من مناطق جغرافية (في الشركات متعددة الفروع) تعمل سوية على مهمة أو مهام محددة.

(ب) الشبكات غير الرسمية: وتتكون من أفراد متعاونين يتصلون مع بعض بشكل غير رسمي ويتقاسمون المعلومات لغرض حل المشكلات على أساس معارفهم وخبراتهم الشخصية، والشبكات غير الرسمية تبرز كنموذج جديد للعلاقات غير الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم الشبكي.

ت) الشبكات الالكترونية: وتقوم على التشبيك من خلال البريد الالكتروني واستخدام برمجية الحوسبة التشاركية لتساعد المديرين على تبادل الرسائل والمعلومات وفرق العمل الافتراضية في عالم الأعمال اليوم.

ثانياً: ان الانترنت يحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية وتؤدي إلى الصلات الفائقة القائمة على الانترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات التي تسود في أشكال التنظيم التقليدية حيث الأعلى يحصل على المعلومات الأكثر، في حين الأدنى على الجزء اليسير منها.

وفي مقابل هذه الهرمية في الاتصالات والمعلومات فإن الانترنت أدى إلى تجاوز هذه الهرمية نحو ما يمكن أن يطلق عليه بالصلاتية الفائقة كسمة أساسية متوافقة مع استخدام الانترنت والشبكة الداخلية بين العاملين في الشركة والشبكة الخارجية مع أصحاب المصلحة خارج الشركة مثل الموردين والزبائن في مقابل الهرمية التي يتم تجاوزها إلى حد بعيد.

فاليوب (Web) الذي مثل المكون الأكثر أهمية في الانترنت هو التمثيل الأفضل لهذه الصلاتية الفائقة، فليس في الويب صفحة أصل حيث يمكن البدء فيه من أي موقع وإن كل موقع قد يقرر أصحابه أن يكون فيها نظام هرمي من أجل عرضه وتوثيقه ولكن بين مواقع الويب لا توجد هرمية لأن كل موقع لديه نفس الأسبقية على الويب. ثالثاً: الشركات الافتراضية: مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات يعمل على الاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للشركات الأخرى، من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والزبائن.

والواقع أن بعض الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الانترنت في التشبيك الواسع وتبادل البيانات الالكترونية تحولت إلى نمط التنظيم بلا حدود وهو التنظيم الذي يكون تصميمه غير محدد بحدود عمودية أو أفقية داخلية (من خلال فرق عمل متعددة الاختصاصات والوظائف) أو خارجية (تشكيلات شبكية مع جهات خارجية متغيرة باستمرار) يفرضها هيكل محدد مسبقاً وفي كل الأحوال لابد لهذه الشركات من أن تتجاوز أشكال التنظيم التقليدية باتجاه التنظيم الشبكي والتنظيم القائم على الفرق الافتراضية بما يضعف ليس فقط عدد المستويات التنظيمية وسلسلة الأوامر والسمة في العمل أيضاً، وإنما أيضاً تقليص حجم التنظيم إلى مستوى الوحدات المصغرة اللامركزية والمستقلة بما يحقق مرونة عالية في التنظيم وفي الاستجابة للأطراف المختلفة داخل المنظمة (الإدارة - العاملين) وخارجها (الموردين - الزبائن).

رابعاً: إن الانترنت يؤدي إلى تغييرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:

الأول: يتمثل في استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيين وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.

الثاني: استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب وخلافاً لنمط العاملين (محدودي التعليم والمهارات) في العنصر الصناعي الذي أفرز أشكال التنظيم التقليدية، وأن نمط العاملين الجدد من ذوي التعلم العالي من مهنيين وعمال المعرفة لابد أن يفرز أنماطاً جديدة من التنظيم.

إن نمط العاملين محدودي التعليم والمهارة أنشأ النمط التنظيمي الملائم القائم على العلاقات الهرمية العمودية والمركز الواحد الذي يوجه المجتمع.

أما نمط العاملين عن بعد أساس الحاسوب وشبكات الأعمال فإنهم يرتبطون بالمنظمة عبر علاقات قائمة على الثقة أكثر مما تقوم على سلسلة الأوامر وعلى علاقات أفقية لا هرمية ذات طابعه انتشاري تنظيمية وجغرافية أكثر من علاقات هرمية ذات طابع إداري مركزي.

خامساً: إن الانترنت بفعل التشبيك الواسع مع الزبائن أخذ يحول الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين.

### 3- القيادة الالكترونية: للقيادة الالكترونية ثلاثة أبعاد أساسية هي:

أولاً: القيادة التكنولوجية الصلبة: هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة بما يجعل منها إدارة مزاي وخصائص التكنولوجيا، وبالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل.

ثانياً: القيادة البشرية الناعمة: إن القيادة الالكترونية تبدو الآن أكثر من أي وقت مضى ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلاً على التكنولوجيا، فالقيادة الالكترونية التي تبدو من التسمية أنها تقوم على المدخل المرتكز على مهمة التكنولوجيا إلا أن ذلك ليس صحيحاً لسببين:

1- إن التكنولوجيا الأرقى والمتمثل بالانترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية وبعضهم من

المفكرين والمبتكرين من بين المحترفين النادرين خلافاً للعاملين في العصر الصناعي الذين غالباً ما يفتقرون من ذوي التعليم المتدني والمهنيين الذين يمكن إعدادهم في وقت محدد. هذه الفئة المتميزة النادرة تتطلب إدارة جديدة لا

تعمل وفق سلسلة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات، وإنما إدارة استشارية افقية – لا هرمية تفاعلية – شبكة واتصالات بكل الاتجاهات.

2- إن الكثير من العاملين سيعملون مع الانترنت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب الذين ينتشرون في منطقة جغرافية واسعة داخل البلد الواحد أو عبر العالم، وهؤلاء لن تربطهم البنية الواحدة ولا رابطة الإشراف اليومي المباشر وإنما القيادة ذات الرؤية يمكن أن تكون العامل الأكثر تحقيقاً للولاء الالكتروني بين العاملين.

ثالثاً: القيادة الذاتية: إن قيادة الذات هي الأكثر بروزاً في إدارة الأعمال عبر الانترنت وهذا لا يعود فقط إلى أن كل قائد الكتروني أو تقليدي لابد أن يطور أسلوبه لإدارة قدراته الذاتية من حيث نقاط القوة والضعف أو ما ينعكس من مشاعره وعواطفه على أدائه وعلاقاته مع الآخرين داخل المنظمة كما لا يعود فقط إلى أن الانترنت توجد بسبب طبيعة العمل الأوحده (كل مدير يعمل على وحدة إدخال ومعالجة وإخراج خاص بشكل منفرد) وإنما أيضاً لأن القائد الالكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان.

فالمنظمة تعمل على الانترنت وفي زمن الانترنت بكل ما يعنيه ذلك من تفاعل أي وفوري مع الطرف الآخر على الشبكة، وإن مثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد فسحة زمنية كافية لتهيئة وجمع المعلومات، عقد الاجتماعات، وأخذ الآراء وغيرها خاصة وأنه ليس هناك من يقف الآن على الطرف الآخر يحتاج توجيهه محسوب بالدقائق أو الثواني كما الحال مع القائد الالكتروني، مما يجعل هذا الأخير بحاجة إلى تطوير اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على سرعة الإجابة ولهذا فإن قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية:

- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
- الاستقامة التي تستدعي الولاء للمنظمة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها.
- فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات.
- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
- البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة.
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.

4- الرقابة الالكترونية: إن أول ما يلاحظ على هذه الرقابة أنها تصبح أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما

يمكنه من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع وبالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ.

إن الشبكة الداخلية التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري يمكن بيسر أن تلغي الفجوة الزمنية، كما أن هذا التشبيك يساعد المدير على أن يتدخل من أجل معالجة الانحرافات واتخاذ ما يلزم من أجل التصحيح في نفس الوقت بما يساعد في المحصلة على تجاوز فجوة الأداء.

ولا شك أن الرقابة الالكترونية تحقق استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية (في كل وقت) وشاملة (في كل مكان وتكلفة ووقت محددين) وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي:

✚ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي (الآن) الحقيقي بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلاً من الرقابة بالتقارير.

✚ إنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية بما يولد تدفقاً مستمراً للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلاً من الرقابة المنقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة.

✚ الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة بسبب الرقابة المستمرة بدلاً من الدورية.

✚ إن الرقابة الالكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

✚ إن الرقابة الالكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك) من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المنظمة.

### 3- مزايا الإدارة الالكترونية:

إن اهتمام العلم المتقدم باستخدام تقنية المعلومات الإدارية لم يأت من فراغ، بل لتحقيق فوائد كثيرة لاستخدام هذه التقنيات ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الالكترونية في منظماتها، لكونها توافر المزيد من المزايا لتحسين الخدمات المقدمة ولتمكين جميع فئات المجتمع من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات بسهولة ويمكننا تصنيف تلك المزايا على النحو التالي: (حrchوش المفرجي، علي صالح، و البياتي، 2007م)

1- المزايا للمجتمع: إن المزايا التي توفرها الإدارة الالكترونية للمجتمع هي:

❖ تسهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع.

❖ تسهم في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.

❖ تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المنظمات.

❖ تؤدي إلى فتح قناة اتصال جديدة بين فئات المجتمع.

❖ تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق التكنولوجيا المتقدمة إذ أنها ستخلق مناخاً مواتياً لدخول منظمات جديدة في مجال صناعة التكنولوجيا المتطورة وإعطاء فرصة لإضافة خدمات جديدة ولا سيما في مجال صيانة الشبكات.

2- المزايا للمنظمات: توفر الإدارة الالكترونية مزايا للمنظمات هي:

- تبسيط إجراءات انجاز الأعمال في المنظمات.
- توفر برمجة تدفق سير المعاملات إلكترونياً.
- توفر الأرشفة التلقائية للمعلومات والحصول على معلومات دقيقة وموثقة.
- تعزز مركزية الإشراف مما يتيح لإدارتها السيطرة عليها وتأمين حماية وأمن المعلومات.
- تقلل من أعباء الأعمال الورقية عن طريق تبني العمليات المنظمة التي تسمح بجميع البيانات مرة واحدة من أجل استخدامات متعددة وتنظيم البيانات الفائضة، إن تقليل استخدام الورق سيعالج مشكلة التغلب على عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى دعم الحاجة إلى أماكن التخزين.
- تساعد المنظمات في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتركيزها من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وذلك بسبب توفر البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها فضلاً عن التزود بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والاحتياجات، من خلال استخدام الأنظمة المتطورة.
- تسهم في تحقيق التميز من خلال انخفاض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها نتيجة لإلغاء التأخيرات والاستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال.

○ تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفاءة وفي الوقت نفسه تتم إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة.

3- المزايا للمواطنين: توفر الإدارة الالكترونية مزايا للمواطنين من خلال:

- الاسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع وأوسع من خلال استخدام المحطة الواحدة من نقاط الخدمة التي تساعد المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل.
- تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.
- تساعد على زيادة ولاء الزبائن نتيجة للاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم.

واضح جداً ان هذه المزايا وإن بدت منفصلة لكنها في الواقع متشابكة ومتداخلة فالتحسين في أداء الخدمات المقدمة وزيادة ولاء المواطنين يأتي في جزء منه من تبسيط الإجراءات والتزود بالخدمات من مصدر واحد وهذا يؤدي إلى انخفاض أوقات انجاز العمل وتحقيق توفير في التكلفة من خلال تقليل أعباء الأعمال الورقية فضلاً عن انخفاض أعداد العاملين نتيجة لاستخدام الأنظمة الالكترونية المتطورة.

4- عيوب الإدارة الالكترونية:

في ظل الإقبال الشديد من المنظمات على استخدام الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها والتفاعل معها بدون تخطيط وتنظيم مسبق مدروس ظهرت بعض المخاطر والإخفاقات والعيوب منها: (الحسن و نصار، 2011م)

❖ إن الأعمال الالكترونية بخصائصها الجيدة قد أدت إلى تقويض الكثير من الأعمال التقليدية وبينتها التحتية واستثماراتها الكبيرة.

❖ العقبة الإدارية، حيث إن انفجار الأعمال الالكترونية الجيدة أدت إلى نشر الموهبة أو المقدرة الإدارية على نطاق واسع مما أظهر نقصاً في هذه المواهب والقدرات، فليس هناك ما يكفي من المديرين الذي يتقنون التعامل الالكتروني مما أدى بالأعمال الالكترونية إلى أن تدار بشكل سيء لها نجد أن المزيد من الإشارات وكذلك الدروس المستنبطة من الإخفاقات تشير إلى أن الحاجة إلى أسس الإدارة تظل قوية في العصر الجديد.

❖ صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للمنظمة فإلى جانب أن بعض المنظمات ظلت إما تقليدية أو رقمية فإن البعض الآخر أخفق في الجمع بين الاثنين، وذلك لأن مثل هذا الجمع يتطلب جهوداً كبيرة في توظيف قدرات الويب.

❖ تحديد أنظمة أمان المنظمات عبر جرائم المخترقين والمتسللين إلى قواعد معلومات المنظمة أصبح تهديداً خطيراً ليس فقط في العبث بأسرار المنظمة، وإنما أيضاً في القدرات الجوهرية للمنظمة.

#### 5- معوقات الإدارة الإلكترونية:

بين المسلمات أن أي مشروع يقام يصاحبه بعض المعوقات، فتارة تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ، ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي: (سمير أحمد، 2009م)

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التسهيل في تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
- وجود الفجوة الرقمية بين ناس متخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.
- أمن المعلومات وهو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة وتشريع الأنظمة وسن قوانين السلامة ووصول المعلومات للمستفيدين.

#### 6- الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية:

إن الإدارة الإلكترونية تعد امتداداً للإدارة التقليدية وتطوراً لأساليبها ووسائلها فبعد أن كانت تؤدي يدوياً مما كان له تأثير على الوقت وكانت أكثر عرضة للخطأ والنقص وتحتاج إلى جهود مضيئة ومحصورة داخل نطاق ضيق، أضحت تؤدي ألياً في لحظات بسيرة ويمكن أن تقدم خدماتها في كل زمان ومكان وتوفر الوقت والجهد الذي كان يهدر وحولت هذا الجهد والوقت لصالح خدمة الزبون مما انعكس إيجاباً على كفاءتها وفعاليتها، ووضحت المقارنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية من خلال الجدول الآتي: (جواد و خليل، 2015م).

#### الجدول رقم (1)

#### المقارنة بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

| أسس المقارنة                        | الإدارة التقليدية                                                                                        | الإدارة الالكترونية                                                                                      |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الوسائل المستخدمة                   | الاتصالات المباشرة<br>المراسلات الورقية                                                                  | شبكات الاتصال الالكترونية                                                                                |
| العلاقة                             | غالباً مباشرة<br>نادراً غير مباشرة                                                                       | عدم وجود العلاقة المباشرة<br>شبكات الاتصال الالكترونية هي الوسيط دائماً                                  |
| التفاعل                             | يحتاج إلى وقت كافي حتى يتم بالشكل المرجو<br>تكرار الرسالة بعدد من ترسل لهم                               | إرسال الرسالة لعدد لا نهائي في نفس الوقت ولمرة واحدة فقط<br>التفاعل الجماعي                              |
| الوثائق المستخدمة                   | الورقية                                                                                                  | الالكترونية                                                                                              |
| إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية     | يصعب في وسائل الاتصال التقليدية                                                                          | يمكن من خلال الشبكات الالكترونية                                                                         |
| خدمة الزبائن                        | خمسة أيام في الأسبوع<br>وقت الدوام 8 ساعات تقريباً في مقر المنظمة أو بالهاتف أو الفاكس أو البريد المعتاد | سبعة أيام في الأسبوع<br>24 ساعة في اليوم<br>موقع الشبكة العالمية (الانترنت)<br>البريد الالكتروني، الهاتف |
| مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية | تعتمد على وجود استغلال أمثل للإمكانيات المادية والبشرية كي تحقق الأهداف                                  | استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي والتقليل من الأصول المادية والبشرية                                   |

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع 2004م، ص 243

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الإدارة الالكترونية سهلت معاملات كثيرة فهي في خدمة الزبائن كل

أيام الأسبوع لمدة 24 ساعة باستخدام الشبكات الالكترونية مما يقلل من التكاليف والأصول المادية والبشرية

عكس الإدارة التقليدية التي كل معاملاتها تتم ورقياً مما ينتج عنه تكاليف كبيرة.

## الفصل الثالث

### الأداء الوظيفي

محتويات الفصل:

- المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
- المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه

## الفصل الثالث

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

### ماهية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظت باهتمام واسع من قبل الباحثين حيث يعتبر الأداء التي تعتمد عليها جل المنظمات للحكم على فعالية الأفراد، كما يعتبر عنصراً هاماً داخل أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها ورغم كل ذلك لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تحديد مفهوم متفق عليه.

### 1- مفهوم الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي نوضح أولاً المعنى اللغوي والاصطلاحي لكلمة الأداء (جراتات، المبيضين، 2012م)

أولاً: المعنى اللغوي: يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي شيئاً ليس بالسرير ولا بالبطيء وأدى الشيء أي قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وهكذا يتضح أن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

ثانياً: المعنى الاصطلاحي: الأداء هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم. ركز هذا التعريف على الجهد أو الأداء الذي يقوم به الفرد أو المنظمة من أجل الوصول إلى غاية أو هدف مخطط له مسبقاً.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله التي تتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، بالإضافة إلى الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. (الحسيني، 2017م). يركز هذا التعريف على السلوكيات الواجب توافرها من جودة الأداء وحسن التنفيذ وكذا ضرورة الالتزام بقوانين المنظمة.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية لقياس أداء الفرد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء. (خليفة وسلام، 2019م). ركز هذا التعريف على الأبعاد الجزئية لقياس الأداء.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف للأداء الوظيفي على أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز من أجل تحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء.

## 2- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر هي: (ميلي، 2018م).

✚ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتمثل في المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن

الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✚ نوعية العمل: تتمثل فيما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة

وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✚ كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل

ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

✚ المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في

أوقاتها المحددة وكذا مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء.

وتوجد أيضاً مجموعة أخرى تمثل عناصر للأداء الفعال أبرزها ما يأتي: (شريف و عودة، 2016م)

✚ كفايات الموظف: ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه أي الخصائص الأساسية التي تنتج أداء

فعالاً يقوم به الموظف.

✚ متطلبات العمل: أي المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

✚ بيئة التنظيم: وتتكون من مجموعة عوامل داخلية وخارجية، العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال

للموظف تشمل أهداف التنظيم والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي. أما العوامل

الخارجية فهي التي تشكل بيئة التنظيم وتشمل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية

والسياسية والقانونية.

## 3- أنماط الأداء الوظيفي:

تتعدد أنماط الأداء الوظيفي وتتعدد أبعاده بتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، إلا أنه يمكننا

التطرق إلى أهم هذه التصنيفات وهي كالتالي: (سميع، 2010م)

○ أداء المهمة: وتعني مدى وفاء الفرد بقيامه بمجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي تكون مرتبطة مباشرة بوظيفته، وما يميز أداء المهمة عن غيره من التصنيفات هو الاعتراف به رسمياً من قبل المنظمة من خلال بطاقة وصف الوظيفة، كما أن للفروق الفردية المتمثلة في القدرات والمهارات والمعارف النصيب الأكبر في التنبؤ بالأبعاد التقليدية لأداء المهمة المتمثلة في كمية الأداء والإتقان والكفاءة بالإضافة إلى الالتزام والإبداع والابتكار.

○ الأداء السياقي: ويطلق عليه أيضاً بالأداء خارج الدور، وذلك لعدم اتصاله مباشرة بالأداء، وإنما يقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة وتشير هذه الأبعاد إلى الدرجة التي يساهم فيها العاملون في سياق العمل بشكل غير مباشر، في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية.

○ الأداء السلبي: يشير لتلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أدا الفرد لمهامه، ويعد سلوكاً للرجبة في الانسحاب، وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد بصرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه ويبدأ في التغيب عن العمل بدون عذر وتنخفض إنتاجيته.

○ الأداء المتكيف: يشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والاتقان المستمر من حال إلى آخر، وتتمثل أبعاده في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية والتغلب على الإجهاد في العمل، والتكيف الثقافي والتعامل مع المشاكل بشكل أخلاقي.

#### 4- أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية بالغة حيث يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً مميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوت اهتمام العاملين بها وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً. (بوخلوة و قمو، 2015م)

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار والسمعة والفخر، ومرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة ومن ثم

فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

## المبحث الثاني

محددات الأداء الوظيفي ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات، وهناك مؤشرات لقياس مستوى الأداء البشري تعتمد عليها أي منظمة وهذا ما سنحاول توضيحه.

#### 1- محددات الأداء الوظيفي:

هناك من يلخص محددات الأداء الوظيفي فيما يلي: (الكرخي، 2015م)

- القدرة: ويراد بها استطاعة المشغل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، والقدرة بمختلف مستوياتها حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما: المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركين لتحقيق ذلك.
- المهارة: ويراد بها المعرفة التي يلم بها العامل والخبرة التي يكتسبها ويقوم بتطبيقها في عمله، مما تتاح له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة خلال التطبيق.
- المعرفة: ويقصد بها ما يمتلكه العامل من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله.
- الرغبة: وتمثل دوافع العامل فهي أكثر سعة من القدرة سواء من حيث المفردات أو المعالجات أو التوقعات
- الاتجاهات: وتمثل الأفكار والآراء التي تدور في ذهن العامل تجاه النشاط الذي يؤديه، والمتمثل بمجموعة الظواهر التي تدور حوله مثل العملاء والموظفين والمجتمع وظروف العمل وغيرها.
- التكنولوجيا: وهي الأفكار التي ترمي إلى وضع حل للمشكلات قبل نشوئها ومن وضع الأفكار على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعدئذ إلى الآلات ومعدات تستخدم في العمليات التطبيقية.

#### 2- مؤشرات قياس مستوى الأداء الوظيفي:

هناك مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي وقد ذكر بعض الباحثين ستة مؤشرات وهي: (الرضا الوظيفي، وغياب العاملين، الإنتاجية، الجودة، الوقت، والإبداع) وسنوضح هذه المؤشرات كالتالي: (الساعاتي والخفاجي، 2014م)

☒ الرضا الوظيفي: يشير الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية

التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، فكلما

كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقده، كلما كانت مشاعر الفرد إيجابية تحقق له الرضا،

والعكس صحيح وبالتالي فالرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل، فكلما كان تصوره أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكان راضيا عن عمله. ويختلف الرضا الوظيفي وعدم الرضا من شخص لآخر، حيث يعتقد أن تحدي العمل لكثير من العاملين يشمل قوة العمل الذي يحمل على الشخص ومدى النشاط البدني المطلوب له، إضافة إلى ظروف العمل والمكافآت المقدمة من المنظمة.

✕ **غياب العاملين:** إن ظاهرة الغياب عن العمل تعاني منها مختلف المنظمات على اختلاف طبيعتها في كل دول العالم، حيث تؤكد المؤشرات على أن معدلات هذه الظاهرة في ازدياد مستمر في السنوات الأخيرة بسبب عدم قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد من الحضور للعمل لأسباب غير متوقعة على الرغم من أنهم ملزمين بالحضور للعمل، وتعتبر ظاهرة الغياب من الظواهر الهامة التي تتطلب الدراسة والبحث لما لها تأثير خطير على عمليات المنظمة وعلى الإنتاجية، فضلا عن أنها ظاهرة مكلفة وقد يؤثر الغياب على معنويات العاملين الموظفين على حضور إلى العمل بانتظام، كذلك قد يخلق الغياب نوعاً من عدم الرضا بين العاملين في مجموعة أو فريق العمل نتيجة الوقت.

✕ **الإنتاجية:** تمثل الإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات النمو الاقتصادي في أي مجتمع فضلا عن كونها مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء والإنتاج الفردي والجماعي وعلى مستوى المجتمع ككل، وهي المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدمية والتي تتولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة.

✕ **الجودة:** أصبحت الجودة عاملاً مهماً في اختيار المستهلك للسلعة أو الخدمة، لقد أصبح المستهلكون يعرفون الشركات صاحبة المنتجات ذات الجودة العالية وهم يشترون منتجاتها، وهي تختلف باختلاف المنتجات وطرق استخدامها وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل وربح المؤسسات.

✕ **الوقت:** يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو يمر بسرعة ودون توقف، ولا يمكن خزنه أو استبقاؤه، وإن هذا المؤشر يقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.

✕ الإبداع: يتمثل الإبداع في كونه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، إلا أن التفكير وحده لا يحقق الإبداع، ما لم يتجسد في العمل لذا قد يمكن القول بأن الإبداع الحقيقي هو العمل المبدع لا في التفكير، وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، لهذا ترتبط عملية الإبداع التي تعتبر أساسية بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي تمت الإشارة إليها من قبل علماء النفس بمسمى حل المشكلات والتفكير المثمر أو البناء وما شابه ذلك.

### 3- قياس الأداء الوظيفي:

يتم قياس الأداء بمقارنة أثر النتائج الفعلية التي حققتها البرامج التدريبية على أداء الأفراد وهم في موقع العمل. وعملية قياس النتائج الفعلية تتطلب تحديد المعايير التي أساسها قياس أداء البرامج وهذه المعايير يجب أن تعكس أهداف المنظمة التي تؤهلها لأن تأخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال وجود انحرافات، وهناك أساليب عديدة لقياس أداء الأفراد أهمها نتائج التدريب بأهدافه ومنها: (جاسم و فتاح، 2011م)

↳ تخفيض دوران العمل.

↳ تحسين الكفاءة.

↳ زيادة الإنتاج وجودته.

↳ تحسين الروح المعنوية للأفراد.

↳ تقليل الضياع في الوقت والجهد والتأخير والأخطاء في العمل.

ويمكن تحديد خطوات قياس الأداء الوظيفي كالآتي: (منير، 2010م)

□ الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

□ الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كمّاً ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين ولا تخرج هذه الأسس عن:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.

- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها، وما إلى ذلك من وحدات العمل.

- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل: كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

- قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

□ الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

□ الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار ومنه أي خروج عن المعايير المحددة.

#### 4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم تلك العوامل إلى: (محمد، 2018م)

- العوامل الفنية: وتشمل العناصر التالية:

↪ نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

↪ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

↪ تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.

↪ نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف.

↪ التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها.

↪ أساليب وطرق العمل.

حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثلاً تكنولوجيا حديثة، آلات جديدة، مواد خام ذات نوعية جيدة كلما ارتفع مستوى إنتاجية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع مستوى الأداء فيها.

- العوامل الإنسانية: وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وتضم:

↪ مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل.

↪ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

↩ الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين.

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث وهو

عنصر المناخ التنظيمي للمنظمة حيث يعتبر من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته:

❖ **الهيكل التنظيمي:** يعتبر أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيراً على الأداء، وذلك من طريقة انسياب

القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد

وتبسيط إجراءات العمل وغيرها.

❖ **الاتصالات:** من الضروري وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة ذلك من أجل التواصل البناء

داخل المنظمة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض وبين مختلف المصالح وأيضاً

خارج المنظمة مع البيئة الخارجية.

❖ **نطاق الإشراف:** إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد

تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي

بها العمل شخصياً، فالمشرف الفعال يكون قائداً ومخططاً ومحفزاً ومعلماً وناصحاً وموجهاً

ومدرباً في آن واحد.

❖ **التحفيز:** وذلك من خلال إشراكه في عمليات اتخاذ القرار ووضع الأهداف وكذلك مختلف

الحوافز المادية كالمكافآت والترقيات.. الخ.

❖ **التدريب:** من شأن التدريب أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك

الاستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المنظمة.

الفصل الرابع  
الإدارة الالكترونية وأثرها في تحسين  
الأداء الوظيفي دراسة ميدانية  
بشركة مرجان الجنوب التجارية بمحافظة المخواة

أولاً: مجتمع الدراسة

ثانياً: الهيكل التنظيمي

ثالثاً: التكنولوجيا

رابعاً: ظروف العمل

خامساً: الإبداع الإداري

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

## تحليل بيانات الاستبانة

### المقدمة:

تناول الباحثات في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعوها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت لتأكيد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

### أولاً: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثات أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة من "أثر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي" حيث قام الباحثات بتوزيع عدد (10) استبانة على المستهدفين وكان عدد الاستبانة التي تم ارجاعها (10) استبانة. وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحثون على تنوع عينة الدراسة من حيث شملها على الآتي:

1- الأفراد من مختلف نوع الجنس.

2- الأفراد من مختلف الفئات العمرية.

3- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية.

4- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة.

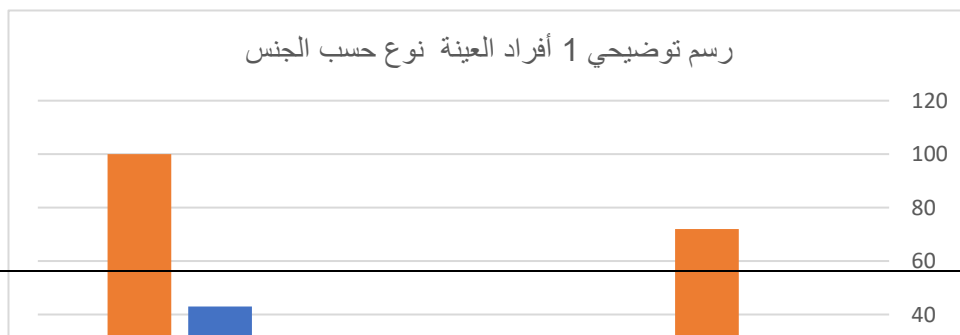
وفيما يلي استعراض لخصائص مجتمع الدراسة:

1- الأفراد من مختلف نوع الجنس:

جدول رقم (2) أفراد العينة حسب نوع الجنس

| النوع   | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر     | 31        | 72             |
| انثى    | 12        | 28             |
| المجموع | 43        | 100            |

رسم توضيحي 1 أفراد العينة نوع حسب الجنس

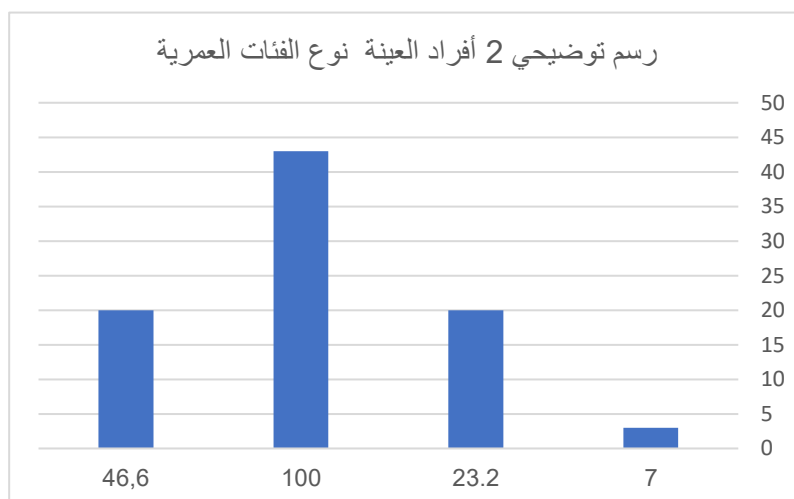


يوضح الشكل أعلاه عينة الدراسة وتتكون من الذكور بنسبة 72% والإناث بنسبة 28%. مما يدل على أن جميع أفراد العينة من الذكور والإناث معاً.

## 2- الفئة العمرية:

جدول رقم (3): الفئات العمرية

| الفئات العمرية | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|
| أقل من 30      | 20        | 46,6           |
| من 30 إلى 40   | 10        | 23.2           |
| من 41 إلى 50   | 10        | 23.2           |
| 51 فأكثر       | 3         | 7              |
| المجموع        | 43        | 100            |

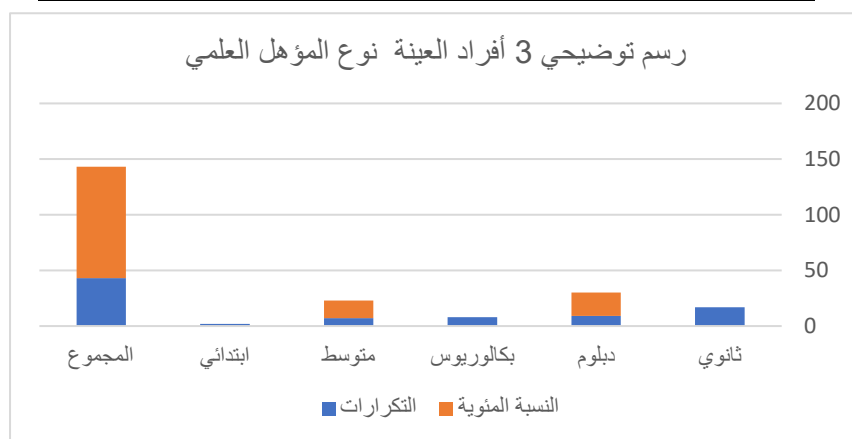


يتبين من الجدول السابق للفئات العمرية، أن أعلى نسبة هي أقل من 30 وبلغت نسبتها 46,6%، تلتها النسبة من 30 إلى 40 ومن 41 إلى 50 بنسب 23,2%، ويأتي ذلك الأقل من 51 فأعلى بنسبة 7%.

## 3- المؤهل العلمي:

جدول رقم (4): المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المؤهل العلمي |
|----------------|-----------|---------------|
| 39,6           | 17        | ثانوي         |
| 21             | 9         | دبلوم         |
| 18,7           | 8         | بكالوريوس     |
| 16             | 7         | متوسط         |
| 4,7            | 2         | ابتدائي       |
| 100            | 43        | المجموع       |

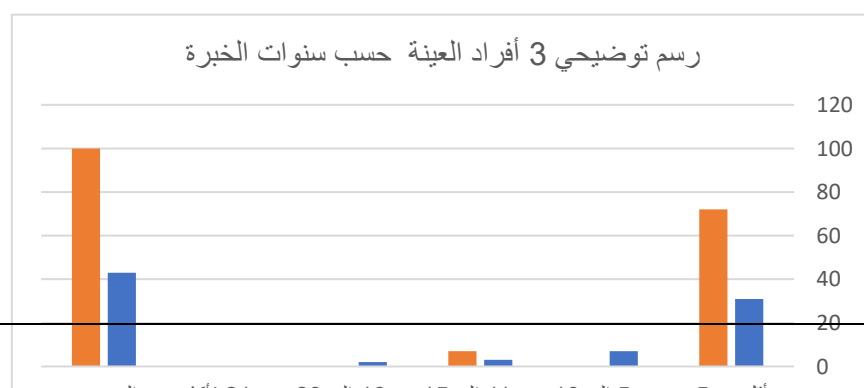


يتضح من الجدول والرسم التوضيحي أعلاه أن النسبة الأعلى من العاملين يحمل درجة الثانوي بنسبة 39,6%، تلتها الذي يحمل الدبلوم بنسبة متساوية بلغت 21%، ثم الذي يحمل البكالوريوس بنسبة 18,7%، ثم يلها المتوسط بنسبة 16%، والابتدائي بنسبة 4,7%.

#### 4- سنوات الخبرة:

جدول رقم (5): سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرارات | سنوات الخبرة      |
|----------------|-----------|-------------------|
| 72             | 31        | أقل من 5 سنوات    |
| 16,7           | 7         | من 5 إلى 10 سنوات |
| 7              | 3         | من 11 إلى 15 سنة  |
| 4,3            | 2         | من 16 إلى 20 سنة  |
| 0              | 0         | من 21 فأكثر       |
| 100            | 43        | المجموع           |



يتبين من الجدول السابق والخاص بعدد سنوات الخبرة أن النسبة الأعلى هي الأقل من خمس سنوات حيث بلغت 72%، تلتها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16,7%، %، ثم يليها من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 7%، ثم تأتي من 16-20 سنة بلغت 4.7%، ثم الأقل وبدون نسب من 21 فأكثر بلغت 0%.

#### 5- الهيكل التنظيمي:

جدول 6: الهيكل التنظيمي

| الرتبة | تقدير الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                              |   |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------|---|
| 5      | موافق بشدة   | .667              | 1.63            | وضوح مستويات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه | 1 |
| 1      | موافق بشدة   | .975              | 1.85            | يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة                      | 2 |
| 3      | موافق بشدة   | .847              | 1.73            | وضوح المسؤوليات والصلاحيات                          | 3 |
| 2      | موافق بشدة   | .954              | 1.75            | يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق          | 4 |
| 4      | موافق        | .679              | 1.73            | يوضح اتجاهات الاتصالات في المنظمة                   | 5 |
|        | موافق بشدة   | .62820            | 1.7350          | الهيكل التنظيمي                                     |   |

- جاءت العبارة رقم 2 " يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.85 انحراف معياري 975. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 4 " يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.75 وانحراف معياري 954. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 3 " وضوح المسؤوليات والصلاحيات " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.73 وانحراف معياري 847. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 5 " يوضح اتجاهات الاتصالات في المنظمة " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.73 وانحراف معياري 679. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " وضوح مستويات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 1.63 وانحراف معياري 667. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلق بالهيكل التنظيمي 1.7350 وانحراف معياري 62820. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

## 6- التكنولوجيا:

جدول 8: التكنولوجيا

| الرقبة | تقدير الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                |   |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------|---|
| 5      | موافق بشدة   | .834              | 1.085           | تعمل الوحدة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعماله              | 1 |
| 1      | موافق        | .768              | 1.98            | تتبع الوحدة خطط إستراتيجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل | 2 |
| 3      | موافق بشدة   | .859              | 1.93            | تهتم الوحدة بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل الأداء                  | 3 |
| 2      | موافق بشدة   | .888              | 1.93            | تعمل الوحدة بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا               | 4 |
| 4      | موافق بشدة   | .847              | 1.73            | تمتلك الوحدة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا | 5 |
|        | موافق بشدة   | .73701            | 1.8800          | التكنولوجيا                                                           |   |

- جاءت العبارة رقم 2 " تتبع الوحدة خطط استراتيجية متميزة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.98 وانحراف معياري 768. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 4 " تعمل الوحدة بشكل مستمر لتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.93 وانحراف معياري 888. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 3 " تهتم الوحدة بالتكنولوجيا المعاصرة لتحقيق أفضل الأداء " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.93 وانحراف معياري 859. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 5 " تمتلك الوحدة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.73 وانحراف معياري 847. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " تعمل الوحدة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعماله " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 1.085 وانحراف معياري 834. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بتكنولوجيا 1.8800 وانحراف معياري 73701. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

## 7- ظروف العمل :

### جدول 9: ظروف العمل

| الرقبة | تقدير الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                                                            |   |
|--------|--------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 4      | موافق بشدة   | .758              | 1.70            | تقوم الوحدة بتوفير كافة الاحتياجات للموظفين لإنجاز عملهم                                          | 1 |
| 2      | موافق        | .891              | 1.78            | يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل                                                              | 2 |
| 1      | موافق        | .802              | 1.85            | تعمل الوحدة على توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث لا قدر الله في العمل | 3 |
| 3      | موافق بشدة   | .877              | 1.73            | يشعر العاملون في الوحدة بالارتياح بخصوص مكان العمل                                                | 4 |
| 5      | موافق بشدة   | .829              | 1.68            | توفر الوحدة ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين                                                    | 5 |
|        | موافق بشدة   | .65003            | 1.7450          | ظروف العمل                                                                                        |   |

- جاءت العبارة رقم 3 " تعمل الوحدة على توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض للحوادث لا قدر الله في العمل " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.85 وانحراف معياري 802. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 2 " يتلاءم الأثاث المكتبي مع طبيعة العمل " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.78 وانحراف معياري 891. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة .

- جاءت العبارة رقم 4 " يشعر العاملون في الوحدة بالارتياح بخصوص مكان العمل " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.73 وانحراف معياري 877. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " تقوم الوحدة بتوفير كافة الاحتياجات للموظفين لإنجاز عملهم " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.70 وانحراف معياري 758. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " توفر الوحدة ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين " في الترتيب الخامس بوسط حسابي 1.68 وانحراف معياري 829. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلق بظروف العمل 1.7450 وانحراف معياري 65003. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

#### ثانياً: عينة الدراسة:

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة الأصلي، وبما أن دراستنا تتركز في الأساس على "تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي" بشركة مرجان الجنوب التجارية بمحافظة المخوة، إذ تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد قمنا بتوزيع 43 استمارة، وبذلك تشكلت عينة الدراسة من 10 موظفين، والجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (6): الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة

| النسبة | التوزيع التكراري | الاستبانة                  |
|--------|------------------|----------------------------|
| 100    | 43               | الاستبانات الخاضعة للتحليل |
| 0      | 0                | الاستبانات المستبعدة       |
| 0      | 0                | الاستبانات غير المعادة     |
| 100    | 43               | الاستبانات الكلية          |

المصدر: من إعداد الطالبات

## صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الأداة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في مقياس أثر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (7) معامل ارتباط بيرسون لعبارات المقياس بالبعد الخاص بالعبارة

| محور الإدارة الالكترونية |                    |   |                   |    |                   |    |                   |
|--------------------------|--------------------|---|-------------------|----|-------------------|----|-------------------|
| م                        | المتطلبات الإدارية | م | المتطلبات التقنية | م  | المتطلبات البشرية | م  | المتطلبات المالية |
| م                        | معامل الارتباط     | م | معامل الارتباط    | م  | معامل الارتباط    | م  | معامل الارتباط    |
| 1                        | .613**             | 6 | .660**            | 9  | .555**            | 12 | .840**            |
| 2                        | .736**             | 7 | .780**            | 10 | .887**            | 13 | .641**            |
| 3                        | .829**             | 8 | .718**            | 11 | .862**            | 14 | .866**            |
| 4                        | .780**             |   |                   |    |                   | 15 | .731**            |
| 5                        | .684**             |   |                   |    |                   |    |                   |

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

جدول رقم (8) معامل ارتباط بيرسون لعبارات المقياس بالبعد الخاص بالعبارة

| محور الأداء الوظيفي |                 |    |                    |
|---------------------|-----------------|----|--------------------|
| م                   | بعد أداء المهمة | م  | بعد الأداء السياقي |
| م                   | معامل الارتباط  | م  | معامل الارتباط     |
| 1                   | .640**          | 6  | .578**             |
| 2                   | .854**          | 7  | .424**             |
| 3                   | .816**          | 8  | .336*              |
| 4                   | .695**          | 9  | .398**             |
| 5                   | .750**          | 10 | .468**             |
|                     |                 | 11 | .681**             |
|                     |                 | 12 | .408**             |
|                     |                 | 13 | .653**             |
|                     |                 | 14 | .774**             |

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) \* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من نتائج الجدولين السابقين أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة كانت دالة إحصائياً.

– الصديق البنائي لمحاو الأداة:

قامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

| المحور                   | معامل الارتباط |
|--------------------------|----------------|
| محور الإدارة الالكترونية | .905**         |
| محور الأداء الوظيفي      | .855**         |

\*\* معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط كانت جميعها دالة إحصائية، مما يعني وجود درجة عالية من الصديق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10) معاملات ثبات أداة الدراسة طبقا لمحاور الاستبانة

| عدد العبارات | معامل الفاكرونباخ | البعد                    |
|--------------|-------------------|--------------------------|
| 5            | .765              | المتطلبات الإدارية       |
| 3            | .523              | المتطلبات التقنية        |
| 3            | .680              | المتطلبات البشرية        |
| 4            | .763              | المتطلبات المالية        |
| 15           | .888              | محور الإدارة الالكترونية |
| 5            | .798              | بعد أداء المهمة          |
| 9            | .855              | بعد الأداء السياقي       |
| 14           | .908              | محور الأداء الوظيفي      |
| 29           | .924              | الأداة ككل               |

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الأداة تراوحت بين (0.523, 0.908) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.924) وهي قيمة عالية تدل على ثبات الاستبانة.

## أسئلة الدراسة:

6- هل هناك أثر للمتطلبات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية؟

للإجابة على هذا السؤال؛ قامت الباحثات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر المتطلبات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي

| المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي |                    |                |          |      | المتغير المستقل<br>المتطلبات الإدارية |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|----------|------|---------------------------------------|
| معامل التحديد ( $R^2$ )              | معامل الارتباط (R) | قيمة دلالة (F) | قيمة (F) | B    |                                       |
| .200                                 | .447               | .002           | 10.511   | .369 |                                       |

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.447$ )، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت المتطلبات الإدارية ارتفع تحسين الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي للمتطلبات الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي، إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.369) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.002) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.200) وذلك يدل أن المتطلبات الإدارية تفسر ما قيمته (20%) من التغير الحاصل في تحسين الأداء الوظيفي.

7- هل يوجد أثر للمتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية؟

للإجابة على هذا السؤال؛ قامت الباحثات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر المتطلبات التقنية على تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات التقنية على تحسين الأداء الوظيفي

| المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي |                    |                |          |      | المتغير المستقل<br>المتطلبات التقنية |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|----------|------|--------------------------------------|
| معامل التحديد ( $R^2$ )              | معامل الارتباط (R) | قيمة دلالة (F) | قيمة (F) | B    |                                      |
| .228                                 | .477               | .001           | 12.401   | .363 |                                      |

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.477$ )، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت المتطلبات التقنية ارتفع تحسين الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي للمتطلبات التقنية على تحسين الأداء الوظيفي، إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.363) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.001) وهي قيمة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.228) وذلك يدل أن المتطلبات التقنية تفسر ما قيمته (23%) من التغير الحاصل في تحسين الأداء الوظيفي.

8- هل هناك أثر للمتطلبات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية؟

للإجابة على هذا السؤال؛ قامت الباحثات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر المتطلبات البشرية على تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات البشرية على تحسين الأداء الوظيفي

| المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي |                    |                |          |      | المتغير المستقل<br>المتطلبات البشرية |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|----------|------|--------------------------------------|
| معامل التحديد ( $R^2$ )              | معامل الارتباط (R) | قيمة دلالة (F) | قيمة (F) | B    |                                      |
| .194                                 | .441               | .003           | 10.136   | .304 |                                      |

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.441$ )، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت المتطلبات البشرية ارتفع تحسين الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي للمتطلبات البشرية على تحسين الأداء الوظيفي، إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.304) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.003) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.194) وذلك يدل أن المتطلبات البشرية تفسر ما قيمته (19%) من التغير الحاصل في تحسين الأداء الوظيفي.

9- هل هناك أثر للمتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية؟

للإجابة على هذا السؤال؛ قامت الباحثات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر المتطلبات المالية على تحسين الأداء الوظيفي في شركة مرجان الجنوب التجارية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتطلبات المالية على تحسين الأداء الوظيفي

| المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي |                    |                |          |      | المتغير المستقل<br>المتطلبات المالية |
|--------------------------------------|--------------------|----------------|----------|------|--------------------------------------|
| معامل التحديد ( $R^2$ )              | معامل الارتباط (R) | قيمة دلالة (F) | قيمة (F) | B    |                                      |
| .238                                 | .488               | .001           | 13.154   | .327 |                                      |

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية وتحسين الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.488$ )، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت المتطلبات المالية ارتفع تحسين الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي للمتطلبات المالية على تحسين

الأداء الوظيفي، إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.327) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.001) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.238) وذلك يدل أن المتطلبات المالية تفسر ما قيمته (24%) من التغير الحاصل في تحسين الأداء الوظيفي.

10- ماهي العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (الإدارة الالكترونية) ومتغير التابع (الأداء الوظيفي)

في شركة مرجان الجنوب التجارية؟

للإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثات بحساب معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الالكترونية وبين الأداء الوظيفي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

| قيمة الدلالة | معامل الارتباط | الإدارة الالكترونية X الأداء الوظيفي |
|--------------|----------------|--------------------------------------|
| 0.001        | .552           |                                      |

أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة لاختبار معامل الارتباط "بيرسون" بين الإدارة الالكترونية وبين الأداء الوظيفي بلغت (0.001)، وذلك يعني وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وبين الأداء الوظيفي، كما أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.552) وهذا يدل أن الارتباط ارتباط طردي متوسط.

## نبذة تعريفية عن شركة مرجان الجنوب التجارية:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد النبي الأمي وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

تشهد بلادنا في ظل توجيهات قيادتنا الرشيدة حفظها الله نهضة تنموية شاملة وقفزات حضارية في كافة المجالات ومنها مجال تجزئة الأغذية، حتى غدت نموذجاً فريداً في تحقيق التنمية المستدامة وفق ثوابت العقيدة الإسلامية والقيم الأصيلة والاستثمار في العنصر البشري وتوفير احتياجاته من خلال التوجه نحو الاقتصاد المبني على أفضل معايير الجودة.

وقد حقق قطاع تجزئة الأغذية بفضل الله ثم بدعم القيادة الرشيدة أيدها الله قفزات نوعية أساسها التخطيط السليم المبني على تشخيص الواقع والمدعم بالمعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة مما أسهم في تحديد مسارات العمل الحالية ووضع خيارات مستقبلية تحقق المأمول من الخدمات والتسهيلات المقدمة لكافة القطاعات بدون استثناء.

من هنا كان انطلاق شركة مرجان الجنوب وفق معايير مدروسة للوصول إلى مستويات أداء أفضل والارتقاء بمخرجاتها مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة للقطاع الخاص في بلادنا الغالية.

## رؤية ورسالة وأهداف شركة مرجان الجنوب التجارية:

العمل دوماً على التطوير والنمو في مجالنا من أجل الوصول إلى أهدافنا والمستوى الذي يليق بعملائنا من أجل تقديم خدمات مشرفة يحتذى بها في مجالنا.

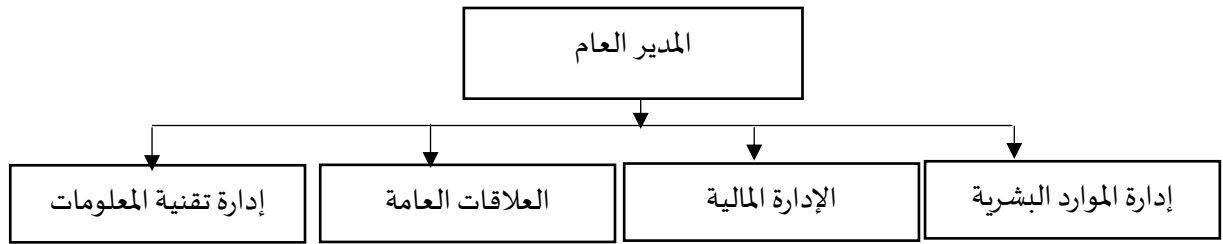
### رسالة الشركة:

تقديم أجود المنتجات الغذائية والعمل بكل مهنية واحترافية في المجالات التي يحتاجها سوق تجزئة الأغذية والاسهام الفاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

### أهداف الشركة:

- توفير منتجات وخدمات تليق بعملائنا.
- بناء علاقة قوية بيننا وبين عملائنا.
- التطور المستمر والنمو لضمان تقديم الأفضل لعملائنا.

## الهيكل التنظيمي لشركة مرجان الجنوب التجارية:



الخاتمة  
(النتائج والتوصيات)

## الخاتمة (النتائج والتوصيات):

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بشركة مرجان الجنوب التجارية بمحافظة المخواة، حاولنا تحديد الإشكالية والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على مستوى الإدارة الالكترونية وابعادها المدروسة المتمثلة في المتطلبات الإدارية والتقنية والبشرية والمالية، والتحليل والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي بشركة مرجان، فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

### أولاً: النتائج:

ويتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

#### 1- النتائج النظرية وأهمها:

- ❖ الإدارة الالكترونية منظومة متكاملة تسعى إلى تحويل العمل اليدوي إلى عمل الكتروني.
- ❖ يتطلب تطبيق الإدارة الالكترونية مجموعة من المتطلبات أهمها المتطلبات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية.
- ❖ صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الالكتروني للشركة يعد من أبرز عيوب الإدارة الالكترونية.
- ❖ الأداء يمثل نظام متكامل يبدأ بمدخلات وينتهي بنتائج تمثل مخرجاته.
- ❖ يتأثر أدار الموظف بالعديد من العوامل الفردية، الإدارية، البيئة الداخلية والخارجية والتكنولوجية.

#### 2- النتائج التطبيقية: أهمها:

- ✓ توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى الإدارة الالكترونية بشركة مرجان جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث.
- ✓ توصلنا من خلال الدراسة ايضاً أن مستوى الأداء الوظيفي للشركة محل الدراسة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث.

✓ أظهرت النتائج أن ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للشركة محل الدراسة.

✓ تشير قيمة الارتباط ( $R=0.145$ ) إلى أن هناك ارتباط موجب بين المتغيرين محل الدراسة.

#### التوصيات:

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات وفقاً لما يلي:

✚ ضرورة نشر ثقافة التحول نحو الإدارة الالكترونية بين العاملين بالشركة.

✚ القيام بإعداد إطارات متخصصة في مجال الشبكات الالكترونية.

✚ توفير الوسائل والمتطلبات التنظيمية الضرورية للموظفين بغرض تشجيعهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

✚ ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة للأداء من خلال التحديث المستمر في الشركة.

#### توصيات ببحوث مستقبلية:

☒ إجراء دراسة حول أساليب تطوير العامل البشري وارتباطه بالإدارة الالكترونية.

☒ إجراء دراسات تبين أثر الإبداع الوظيفي من خلال الإدارة الالكترونية على اتخاذ القرارات.

☒ إجراء دراسات تبين أثر التدريب وعلاقته بالإدارة الالكترونية.

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع:

- 1- الحسن، حسين محمد (٢٠١١م) الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 2- الحيت، أحمد فتحي (2015). مبادئ الإدارة الإلكترونية (الطبعة الأولى)، مصر، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 3- الحيت، أحمد فتحي (2016). دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد.
- 4- الدعيلج، فوزية عبدالعزيز (٢٠١١م) الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، جدة.
- 5- حويل، إيناس إبراهيم (٢٠٠٩م) الإدارة الإلكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بأسبوط، مج ٢٥، ع ٢.
- 6- نجم، عبود نجم (٢٠٠٩م) الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 7- السالمي، علاء عبدالرازق والسليطي، خالد إبراهيم (٢٠٠٨م) الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل.
- 8- عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٧م) الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- 9- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٧م) دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 10- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦م) الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 11- مشاط، عبدالفتاح سليمان وباطويل، عبدالله عبدالرحمن (٢٠٠٥م) تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبدالعزيز، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الرابع للتعليم بالإنترنت: نحو مجتمع المعرفة، مصر: القاهرة.
- 12- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٥م) الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- 13- أبو مغايش، يحيى محمد علي (٢٠٠٤م) الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 14- العامري، أحمد سالم (٢٠٠٤م) إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات، الرياض: جامعة الملك سعود.
- 15- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٤م) الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة: المكتبة العصرية.
- 16- الطعامنة، محمد محمود و العلوش، طارق شريف (٢٠٠٤م) الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- 17- درة، عبدالباري إبراهيم (٢٠٠٣م) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 18- الدعيلج، فوزية عبدالعزيز (٢٠٠٣م) الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، جدة.
- 19- توفيق، عبدالمحسن (٢٠٠٢م) تقييم الأداء: مدخل حديث لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 20- العبيدي، جدي و الكنعاني، يوسف (2015) مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات، دراسة استطلاعية في جامعة الكويت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- 21- شريف، أنور و عودة، كامل (2016) دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائصهم الشخصية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- 22- المفرجي، حرحوش و صالح، علي (2007) الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع.
- 23- سميع، حسن (2010) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارية وإدارة الأعمال، مصر، جامعة حلوان.
- 24- الساعاتي، هدى و الخفاجي، محمود (2014)، الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

- 25- منير، نوري (2010)، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 26- جرادات، محمد و المبيضين، محمد (2012)، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- 27- العقابي، عطية و الربيعي، عبود (2018)، تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية.
- 28- شواي، أ. (2016)، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل.
- 29- أحمد، سمير (2019)، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 30- زرزار، أ. (2013) أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- 31- خليفي، س و سلام ع. (2019)، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المديرية العامة للاتصالات، ولاية المدية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 32- Al-Adwan, M. and Almashaqba, Z. (2012), Evaluation the Role of Information Technology in Business Value Performance (BVP), Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4 Issue 6, p404-420. 17p.
- 33- Rahman, M. and Hussain, M. (2011), The Impact of Information Technology on Performance Evaluation in Developing Countries: An Empirical Study, Journal of Knowledge Globalization, Vol. 4 Issue 1, p1-23. 23p.
- 34- Al-Aaama, A., (2008), The Electronic College: A Study of the Effectiveness of Electronic Management Systems Within Colleges, Oriental Journal of Computer Science & Technology.
- 35- Haines, V., Lafleur, G. (2008), Information technology usage and human resource roles and effectiveness, Human Resource Management, Vol. 47 Issue 3, p525-540. 16p.
- 36- L. Jessup and J. Valacich, Information systems today: managing in the digital world (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), 129.
- 37- Deloitte Research (2000), At the Dawn of eGovernment: The Citizen as Customer, New York: Deloitte Consulting and Deloitte & Touche.
- 38- www.Google.com

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

## منسوبي شركة مرجان الجنوب التجارية بمحافظة المخواة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ارجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الموضحة في الاستبانة بعنوان " أثر الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي " دراسة حالة بشركة مرجان الجنوب التجارية بمحافظة المخواة. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير (إدارة عامة).

نأمل التكرم بتعاونكم معنا في الإجابة على اسئلة الاستبانة بدقة. حيث ان صحة الإجابة تعتمد على صحة اختياركم، علماً بان المعلومات سرية ولت تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم كل الشكر والتقدير لتعاونكم،،

الباحثات

شروق عبد الله السبيعي

أضواء عبد الله السبيعي

نوره صالح السعدون

أولاً: البيانات الشخصية:

\* الرجاء التكرم بوضع √ أمام العبارة التي توافق اختياركم:

1- النوع حسب الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى

2- العمر:

| الفئة العمرية | أقل من 30 | 30 – 40 | 41 – 50 | 51 – 60 | أكثر من 60 |
|---------------|-----------|---------|---------|---------|------------|
| الاختيار √    |           |         |         |         |            |

3- المؤهل العلمي:

| المؤهل     | ثانوي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراة | أخرى اكتبها |
|------------|-------|-------|-----------|---------|---------|-------------|
| الاختيار √ |       |       |           |         |         |             |

4- سنوات الخبرة:

| سنوات الخبرة | 1 – 5 سنوات | 6 – 10 سنوات | 11 – 15 سنة | 16 – 20 سنة | 21 سنة فأكثر |
|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| الاختيار √   |             |              |             |             |              |

ثانياً: محاور الاستبانة:

المحور الأول: الإدارة الالكترونية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإدارة الالكترونية في الشركة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (√) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم                     | أبعاد الإدارة الالكترونية وعبارات القياس                              | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أولاً: المتطلبات الإدارية |                                                                       |                |           |       |       |            |
| 1                         | تقوم الشركة بوضع خطط لتبني الإدارة الالكترونية                        |                |           |       |       |            |
| 2                         | تسعى الشركة لتطوير التنظيم الإداري                                    |                |           |       |       |            |
| 3                         | تدعم الشركة استخدام التحديث في الأساليب الإدارية                      |                |           |       |       |            |
| 4                         | تسعى الشركة للإصلاح الإداري                                           |                |           |       |       |            |
| 5                         | تسعى الشركة إلى نشر ثقافة التحول نحو الإدارة الالكترونية بين العاملين |                |           |       |       |            |

| الرقم                      | أبعاد الإدارة الالكترونية وعبارات القياس                        | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| ثانياً: المتطلبات التقنية: |                                                                 |                |           |       |       |            |
| 6                          | توفر الشركة حواسيب الكترونية ونظم بيانات متكاملة                |                |           |       |       |            |
| 7                          | يتوفر موقع الشركة على شبكة الانترنت                             |                |           |       |       |            |
| 8                          | تعمل الشركة على تحديث الأجهزة والمعدات بصفة دورية               |                |           |       |       |            |
| ثالثاً: المتطلبات البشرية: |                                                                 |                |           |       |       |            |
| 9                          | وجود عمالة متخصصة تمتلك المعرفة لاستعمال تقنيات المعلومات       |                |           |       |       |            |
| 10                         | العمل على تدريب العاملين لاستخدام الإدارة الالكترونية           |                |           |       |       |            |
| 11                         | إعداد كوادر بشرية متخصصة في الاتصالات الالكترونية               |                |           |       |       |            |
| رابعاً: المتطلبات المالية: |                                                                 |                |           |       |       |            |
| 12                         | دراسة جميع نواحي القوة والضعف والفرص والمخاطر للمتطلبات المالية |                |           |       |       |            |
| 13                         | تخصيص ميزانية لتطبيق مشروع الإدارة الالكترونية                  |                |           |       |       |            |
| 14                         | تخصيص ميزانية لتدريب الكوادر البشرية                            |                |           |       |       |            |
| 15                         | تخصيص حوافز مادية للعاملين                                      |                |           |       |       |            |

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الشركة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

| الرقم                   | الأداء الوظيفي وعبارات القياس                          | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------------------|--------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أولاً: بعد أداء المهمة: |                                                        |                |           |       |       |            |
| 1                       | أحرص على تحقيق الأعمال اللازمة في الوقت المطلوب        |                |           |       |       |            |
| 2                       | أنجز جميع ما يتعلق بمهامي بالجودة المحددة              |                |           |       |       |            |
| 3                       | أهتم بمقارنة ما أنفذ في العمل بالخطط والبرامج المرسومة |                |           |       |       |            |
| 4                       | أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل                 |                |           |       |       |            |
| 5                       | أسعى دوماً لأقوم بعملتي على أكمل وجه                   |                |           |       |       |            |

| الرقم                        | الأداء الوظيفي وعبارات القياس                       | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| ثانياً: بعد الأداء السياقي : |                                                     |                |           |       |       |            |
| 6                            | أدرك ضرورة الاتصال بالرؤساء والزملاء لتنفيذ المطلوب |                |           |       |       |            |
| 7                            | أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي                  |                |           |       |       |            |
| 8                            | طبيعة عملي بالشركة تحتاج لكثير من التركيز والانتباه |                |           |       |       |            |
| 9                            | مهاراتي تساعدني على أداء وظيفتي                     |                |           |       |       |            |
| 10                           | ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال    |                |           |       |       |            |
| 11                           | أحرص على تطوير مهاراتي باستمرار                     |                |           |       |       |            |
| 12                           | لا أغيب على عملي إلا للضرورة القصوى                 |                |           |       |       |            |
| 13                           | أشعر بالمسؤولية تجاه عملي                           |                |           |       |       |            |
| 14                           | لدي القابلية للعمل داخل الفريق                      |                |           |       |       |            |

شكرا على حسن تعاونكم .....

قائمة الأساتذة المحكمين

| الاسم واللقب     | القسم        | الجامعة |
|------------------|--------------|---------|
| أحلام خان        | علوم التيسير | بسكرة   |
| غضبان حسام الدين | علوم التيسير | بسكرة   |
| موسى سهام        | علوم التيسير | بسكرة   |