



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**THE ROLE OF ELECTRONIC MANAGEMENT IN IMPROVING JOB PERFORMANCE
AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF EMPLOYEES IN A NUMBER OF
GOVERNMENT DEPARTMENTS IN DOHUK GOVERNORATE**

DALDAR FAIZI LUTFI

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإداء الوظيفي
دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهبوك

دلدار فيزي لطفي

رسالة ماجستير

THE ROLE OF ELECTRONIC MANAGEMENT IN IMPROVING JOB PERFORMANCE
AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF EMPLOYEES IN A NUMBER OF GOVERNMENT
DEPARTMENTS IN DOHUK GOVERNORATE

DALDAR FAIZI LUTFI

NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

MASTER'S THESIS

SUPERVISOR
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI

NICOSIA
2021

دور الإدارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي
دراسة أستطلاعية لآراء الموظفين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك

دلدار فيزي لطفي

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

رسالة ماجستير

باشراف

الاستاذ الدكتور خيرى على اوسو على

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The Role of Electronic Management in Improving Job Performance an Exploratory Study of The Opinions of Employees in A Number of Government Departments in Dohuk Governorate” prepared by “Daldar Faizi Lutfi” defended on 25/06/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS


.....
Prof. Dr. Khairi Ali Auda Ali (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department


.....
Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department


.....
Assist. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department

.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير دلدان فيزي لطفي في رسالته الموسومة بـ " دور الإدارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي دراسة أستطلاعية لأراء الموظفين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/06/25، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة

.....
الاستاذ الدكتور **خيري علي اوسو علي** (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....
الاستاذ المساعد الدكتور **راميار رزكار احمد** (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة

.....
الاستاذ المساعد الدكتور **دلدان حيدر احمد**
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....
الاستاذ الدكتور **ك. حسنو جان باشير**
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **DALDAR FAIZI LUTFI**; hereby declare that this dissertation entitled '**The Role of Electronic Management in Improving Job Performance an Exploratory Study of The Opinions of Employees in A Number of Government Departments in Dohuk Governorate**', been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:25/06/2021

Signature

DALDAR FAIZI LUTFI

الإعلان

أنا دلدار فيزي لظفي، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الإداء الوظيفي دراسة أستطلاعية لآراء الموظفين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الأستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي، ولقد أعدتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأننى أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمى إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول إليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول إليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول إليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول إليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/06/25

التوقيع

دلدار فيزي لظفي

ACKNOWLEDGEMENTS

We thank and praise God Almighty for completing this humble work:

I extend my sincere thanks and appreciation to my able professor and my honorable supervisor, **Prof. Dr. Khairi Ali Auso** for the kindness to supervise this thesis, and for the effort and guidance he made with me, and for his knowledge and time throughout the preparation of this thesis until it appeared as it is. He has all my thanks, appreciation and respect. I also extend my thanks and appreciation to the honorable members of the discussion committee for their valuable suggestions aimed at correcting and upgrading them, as well as for everyone who facilitated my task in accomplishing this thesis, may God reward you all on my behalf and direct your steps on the right path.

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده على إتمام هذا العمل المتواضع:

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي القدير ومشرفي الفاضل استاذ الدكتور (خيري علي أوسو) لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ، وما بذله معي من جهد وإرشاد ، ولما منحني من علمه ووقته طوال إعداد هذه الرسالة حتى بدت كما هي عليه ، فله مني كل الشكر والتقدير والاحترام . كما أتقدم بالشكر التقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لما سيبدونه من مقترحات قيمة تهدف إلى تصويبها والارتقاء بها، وكذلك لكل من سهل لي مهمتي في إنجاز هذه الرسالة ، جزاكم الله جميعا عني كل خير وسدد على طريق الحق خطاكم .

ABSTRACT

THE ROLE OF ELECTRONIC MANAGEMENT IN IMPROVING JOB PERFORMANCE AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF EMPLOYEES IN A NUMBER OF GOVERNMENT DEPARTMENTS IN DOHUK GOVERNORATE

The study deals with research on the subject of the role that electronic administration can play in improving job performance at the level of government organizations in the governorate of Dohuk.

1- What is the role that the electronic tool can play in improving the job performance of workers in a number of government departments in Dohuk Governorate?

2- Is there a correlation and impact between electronic management and job performance among workers in a number of government departments in Dohuk governorate?

3- Are there significant differences between the responses of the respondents in the practical aspect about electronic management and job performance in governmental organizations from the point of view of their employees in Dohuk Governorate due to the variables (gender, educational qualification, years of experience, job title).

The study gains its importance from the fact that it contributes humbly to a scientific addition to the academic dimension, as it presents the role that electronic administration can play in improving job performance in government organizations, as this study derives its importance from the continuous pursuit of business organizations to achieve maximum benefit from modern technological variables. And the electronic information systems used in the management of organizations and how to find solutions to the administrative problems that accompanied the traditional administrative work, as well as striving to reduce the costs of completing normal transactions, taking into account the speed and accuracy in its completion.

Based on the foregoing, the study seeks to achieve a set of goals, including the following:

1- Attempting a practical explanation of the nature of the relationship between the use of electronic management and job performance by seeking to build a hypothetical model and test it to reach the result that reflects the true picture of the role that the use

of electronic administration can play in improving job performance in government departments in Dohuk Governorate.

2- Measuring the impact of the application of electronic administration on the performance of workers in government departments in the governorate of Dohuk by finding a correlation between the use of electronic administration and improving job performance.

3- Extracting estimates and evaluations of the ability and effectiveness of using electronic management in government departments in Dohuk Governorate.

In order to achieve the previous goals, a hypothetical model has been developed that indicates the role that electronic administration can play and its ability to improve job performance in government departments in Dohuk Governorate.

The field study included a sample of (190) workers in government departments in Dohuk governorate, they were chosen randomly, and a questionnaire was developed to collect field data, and through some statistical methods the results were analyzed and hypotheses tested.

The most important conclusions were as follows:-

1- The existence of a correlative relationship between electronic management and job performance in government organizations, and this indicates a close link between electronic management and its impact on job performance due to the great transformations in government organizations towards the adoption of electronic management, computing and digitization.

2- There are no significant differences between the responses to the research vocabulary about the relationship of electronic management with job performance in government organizations due to the two variables (gender, educational qualification, years of experience, and job title).

The study also reached a number of proposals, including the following:

3- Establishing extensive training programs for workers in government organizations to get acquainted with the various types of modern electronic technologies and the way they work, in order to give more awareness to workers of the need to adopt electronic management.

4- The government administration should urge legislators to allocate legislation and laws commensurate with the working formula of electronic administration and to provide the necessary programs to protect the data and information that will be circulated on the websites of government organizations.

5- The transition from traditional management to electronic management should be gradual with continuous follow-up and evaluation of the transformation in order to ensure the quality of the transformation and give us the possibility to control the obstacles that could hinder the transition process and to address any deviations in the transformation process in a timely manner.

Keywords: electronic management, performance improvement, job performance, governmental organizations

ÖZ

ELEKTRONİK YÖNETİMİN İŞ PERFORMANSINI İYİLEŞTİRMEDEKİ ROLÜ DOHUK VALİLİĞİNDEKİ BAZI DEVLET DAİRELERİNDEKİ ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN KEŞİFSEL BİR ÇALIŞMA

Çalışma, elektronik idarenin Dohuk vilayetindeki devlet kurumları düzeyinde iş performansını iyileştirmede oynayabileceği rol konusundaki araştırmayı ele almaktadır.

1- Elektronik aracın Dohuk Valiliği'ndeki bazı devlet dairelerinde çalışanların iş performansını iyileştirmede oynayabileceği rol nedir?

2- Dohuk vilayetindeki bazı devlet dairelerinde çalışanlar arasında elektronik yönetim ile iş performansı arasında bir korelasyon ve etki var mı?

3-Devlet kurumlarında elektronik yönetim ve iş performansı ile ilgili pratik açıdan yanıtlayıcıların yanıtları arasında Dohuk Valiliği'ndeki çalışanları açısından değişkenler (cinsiyet, eğitim durumu, deneyim yılı, İş ismi).

Elektronik yönetimin kamu kuruluşlarında iş performansının iyileştirilmesinde oynayabileceği rolü ortaya koyması ve önemini sürekli olarak iş performansının takibinden alması nedeniyle, çalışma önemini akademik boyuta bilimsel bir katkıya alçakgönüllülikle katkıda bulunmasından almaktadır. modern teknolojik değişkenlerden maksimum faydayı elde etmek için iş organizasyonları ve organizasyonların yönetiminde kullanılan elektronik bilgi sistemleri ve geleneksel idari işlere eşlik eden idari sorunlara nasıl çözüm getirileceği ve normal işlemleri tamamlama maliyetlerini düşürmeye çalışmak tamamlanmasındaki hız ve doğruluğu dikkate alarak.

Yukarıdakilere dayanarak, çalışma, aşağıdakiler de dahil olmak üzere bir dizi hedefe ulaşmayı amaçlamaktadır:

1- Varsayımsal bir model oluşturmaya çalışarak elektronik yönetimin kullanımı ile iş performansı arasındaki ilişkinin doğasına ilişkin pratik bir açıklama yapmaya çalışmak ve bunu, elektronik yönetim kullanımının rolünün gerçek resmini yansıtan sonuca ulaşmak için test etmek. Dohuk Valiliği'ndeki devlet dairelerinde iş performansının iyileştirilmesinde rol oynar.

2- Elektronik idarenin kullanılması ile iş performansının iyileştirilmesi arasında bir korelasyon bularak elektronik idare uygulamasının Dohuk Valiliği'ndeki devlet dairelerinde çalışanların performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesi.

3- Dohuk Valiliği'ndeki devlet dairelerinde elektronik yönetimi kullanma yeteneği ve etkinliğine ilişkin tahmin ve değerlendirmelerin çıkarılması.

Önceki hedeflere ulaşmak için, elektronik idarenin oynayabileceği rolü ve Dohuk Valiliği'ndeki devlet dairelerinde iş performansını iyileştirme yeteneğini gösteren varsayımsal bir model geliştirilmiştir.

Saha çalışmasına, Dohuk vilayetindeki devlet dairelerinde çalışan (190) bir örneklem dahil edildi, bunlar rastgele seçildi ve saha verilerini toplamak için bir anket geliştirildi ve bazı istatistiksel yöntemlerle sonuçlar analiz edildi ve hipotezler test edildi.

En önemli sonuçlar aşağıdaki gibidir: -

1- Devlet kuruluşlarında elektronik yönetim ile iş performansı arasında bağıntılı bir ilişkinin varlığı ve bu, devlet kuruluşlarında elektronik yönetimin benimsenmesine yönelik büyük dönüşümler nedeniyle elektronik yönetim ile iş performansı üzerindeki etkisi arasında yakın bir bağlantı olduğunu gösterir. sayısallaştırma.

2- Devlet kurumlarında elektronik yönetimin iş performansı ile ilişkisine ilişkin araştırma kelime dağarcığına verilen yanıtlar arasında iki değişken (cinsiyet, eğitim niteliği, deneyim yılı ve iş unvanı) nedeniyle önemli farklılıklar yoktur.

Çalışma ayrıca aşağıdakiler de dahil olmak üzere bir dizi teklife ulaştı:

3- Devlet kuruluşlarındaki işçilere çeşitli modern elektronik teknolojileri ve çalışma biçimleri hakkında bilgi sahibi olmaları için kapsamlı eğitim programları oluşturmak, işçilere elektronik yönetimi benimseme ihtiyacı konusunda daha fazla farkındalık kazandırmak.

4- Devlet idaresi, kanun koyucuları elektronik idarenin çalışma formülüne uygun mevzuat ve kanunlar ayırmaya ve devlet kurumlarının internet sitelerinde dolaşacak olan veri ve bilgilerin korunması için gerekli programları sağlamaya teşvik etmelidir.

5- Geleneksel yönetimden elektronik yönetime geçiş, dönüşümün kalitesini sağlamak ve bize geçiş sürecini engelleyebilecek engelleri kontrol etme ve ele alma imkanı vermek için dönüşümün sürekli takibi ve değerlendirilmesi ile kademeli olmalıdır. dönüşüm sürecinde herhangi bir sapma zamanında.

Anahtar Kelimeler: elektronik yönetim, performans iyileştirme, iş performansı, devlet kurumları

ملخص

دور الإدارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي دراسة أستطلاعية لآراء الموظفين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك

تتناول الدراسة البحث في موضوع الدور الذي يمكن ان تلعبه الادارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي على مستوى المنظمات الحكومية في محافظة دهوك ، ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة الدراسة بمجموعه من التساؤلات تمثلت أهمها بما يلي :

1- ما هو الدور الذي يمكن ان تلعبه الإدارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي لدى العاملين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك ؟

2- هل هناك علاقة ارتباط و تأثير بين الإدارة الالكترونية و الإداء الوظيفي لدى العاملين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك ؟

3- هل توجد فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين في الجانب العملي حول الإدارة الالكترونية و الإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية من وجهة نظر موظفيها في محافظة دهوك تُعزى للمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المُسمى الوظيفي) .

و تكتسب الدراسة اهميتها من كونها تساهم و بتواضع بإضافة علميه الى البعد الاكاديمي إذ تعرض فيه الدور الذي يمكن ان تلعبه الادارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية ،حيث أن هذه الدراسة تستقي أهميتها من السعي المستمر لمنظمات الاعمال لتحقيق أقصى إستفاده من المتغيرات التكنولوجية الحديثه و أنظمة المعلومات الالكترونية المستخدمه في إدارة المنظمات و كيفية إيجاد الحلول للمشاكل الإدارية التي رافقت العمل الإداري التقليدي ، و كذلك السعي إلى تخفيض تكاليف إنجاز المعاملات الاعتيادية مع مراعاة السرعة و الدقه في إنجازه .

و تأسيساً على ما تقدم تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعه من الاهداف نذكر منها ما يلي :

1-محاولة التوضيح العملي لطبيعة العلاقة بين إستخدام الإدارة الالكترونية و الإداء الوظيفي من خلال السعي لبناء نموذج أفتراضي و إختباره للوصول الى النتيجة التي تعكس الصورة الحقيقية للدور الي يمكن ان يلعبه إستخدام الادارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك.

2-قياس أثر تطبيق الادارة الالكترونية على إداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك من خلال إيجاد علاقة ارتباطيه بين إستخدام الادارة الالكترونية و تحسين الإداء الوظيفي .

3-إستخراج تقديرات و تقييمات لمدى فُدرة و فعالية إستخدام الإدارة الالكترونية في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك .

ومن أجل تحقيق الاهداف السابقه فقد تم تطوير نموذج فرضي يشير الى الدور الذي يمكن ان تعليه الادارة الالكترونية و قدرتها على تحسين الاداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك ، كما انبثق منه مجموعه من الفرضيات تم إختبارها ميدانياً بإعتماد أراء أفراد عينة الدراسة .

شملت الدراسة الميدانية عينة قوامها (190) من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وجرى تطوير أستبانته لجمع بيانات الجانب الميداني ، و من خلال بعض الاساليب الاحصائية تم تحليل النتائج و أختبار الفرضيات .

تمثلت أهم الاستنتاجات بما يلي :-

1-وجود علاقة إرتباطيه بين الإدارة الالكترونية و الإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية ، وهذه تشير الى إرتباط وثيق ما بين الإدارة الالكترونية و أثرها على الإداء الوظيفي بحكم التحولات الكبيره في المنظمات الحكومية إتجاه إعتمااد الإدارة الالكترونية و الحوسبة و الرقمنه.

2-لاتوجد فروق معنويه بين إستجابات مفردات البحث حول علاقة الإدارة الالكترونية بالإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تُعزى لمتغيري (الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبره، و المسمى الوظيفي) و كما توصلت الدراسة الى جملة من المقترحات تمثلت بما يأتي :-

3-إقامة برامج تدريبية واسعه للعاملين في المنظمات الحكومية للتعرف على مُختلف أنواع التقنيات الالكترونية الحديثه و طريقة عملها وذلك لمنح المزيد من التوعية للعاملين بضرورة إنتهاج الإدارة الالكترونية .

4-على الإدارة الحكومية أن تحت المُشرعين بضرورة تخصيص تشريعات و قوانين تتناسب و صيغة العمل بالإدارة الالكترونية و توفير البرامج الضرورية لحماية البيانات و المعلومات التي سيتم تداولها في المواقع الالكترونية للمنظمات الحكومية .

5-يجب ان يكون التحول من الإدارة التقليديه الى الإدارة الالكترونية تدريجياً مع إستمرار متابعة التحول و تقييمه لكي نضمن جودة التحول و يمنحنا إمكانية السيطرة على المعوقات التي يمكن ان تُعيق عملية الإنتقال و معالجة أي إنحرافات في عملية التحول في الوقت المناسب .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، تحسين الاداء، الاداء الوظيفي، المنظمات الحكومية

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL
DEDICATION	II
ACKNOWLEDGEMENTS	III
ABSTRACT	IV
ÖZ	VII
TABLE OF CONTENTS	IX
LIST OF TABLES	XI
LIST OF FIGURES	XIII
INTRODUCTION	1
CHAPTER 1	4
PREVIOUS STUDIES AND STUDY METHODOLOGY	4
1.1: Previous studies.....	4
1.1.1: View previous studies	4
1.1.2: Lessons learned from previous studies	17
1.2: Study Methodology	18
1.2.1: the study Problem	18
1.2.2: the importance of studying	19
1.2.3: Objectives of the study	20
1.2.4: Study hypothesis.....	21
1.2.5: Study Approach	21
1.2.6: The limits of the study	21
CHAPTER 2	22
THEORETICAL FRAMEWORK	22
2.1: Electronic management.....	22
2.1.1: The shift from traditional management to electronic management	23
2.1.2: The importance of electronic management, its patterns and characteristics ...	28
2.1.3: Objectives of electronic management, requirements and obstacles to application	37
CHAPTER 3	47
THEORETICAL FRAMEWORK FOR JOB PERFORMANCE	47

3.1: Concept, definition and elements of job performance	47
3.2: Job performance determinants.....	53
CHAPTER 4	71
PRACTICAL SIDE.....	71
4.1: study community	71
4.2: study results.....	74
CONCLUSION.....	91
REFERENCES	93
APPENDIX	99
PLAGIARISM REPORT.....	105

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج	شكر وتقدير
د	ملخص
ز.....	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ص.....	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة
4.....	الفصل الاول
4.....	الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
4.....	1.1: الدراسات السابقة
4.....	1.1.1: عرض الدراسات السابقة
17	2.1.1: الدروس المستفادة من الدراسات السابقة
18	2.1: منهجية الدراسة
18	1.2.1: مشكلة الدراسة
19	2.2.1: أهمية الدراسة
20	3.2.1: اهداف الدراسة
21	4.2.1: فرضية الدراسة
21	5.2.1: منهج الدراسة
21	6.2.1: حدود الدراسة
22	الفصل الثاني

الإطار النظري	22
1.2: الإدارة الالكترونية	22
1.1.2: التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية	23
2.1.2: اهمية الإدارة الالكترونية وانماطها وخصائصها	28
3.1.2: أهداف الإدارة الالكترونية ومتطلبات ومعوقات التطبيق	37
الفصل الثالث	47
الإطار النظري للإداء الوظيفي	47
1.3: مفهوم وتعريف وعناصر الإداء الوظيفي	47
2.3: مُحددات الإداء الوظيفي	53
الفصل الرابع	71
الجانب العملي	71
1.4: مجتمع الدراسة	71
2.4: نتائج الدراسة	74
الخاتمة	91
المصادر	93
الملاحق	99
تقرير الانتحال	105

List of Tables

Table 1: The impact of electronic management on the management of public facilities and its applications in the Arab countries	4
Table 2: Study of electronic administration and the quality of the university's performance of its functions	6
Table 3: The contribution of electronic administration to the development of administrative work in higher education institutions.....	7
Table 4: Studying the role of electronic management in developing employee performance - King Abdulaziz University.....	8
Table 5: Electronic management and its role in improving the performance of public administrations.....	10
Table 6: The reality of electronic management in economic institutions and its role in developing administrative work	11
Table 7: The role of electronic management application in improving administrative decisions.....	13
Table 8: The role of electronic management in improving job performance - Algeria Telecom Corporation	14
Table 9: Studying the impact of electronic management on job performance - Mansoura University	16
Table 10: Distribution of the study sample according to the sex variable.....	71
Table 11: Distribution of the study sample according to the educational qualification variable	72
Table 12: Distribution of the study sample according to the variable years of experience	72
Table 13: Distribution of the study sample according to the job title variable	72
Table 14: Questionnaire phrases according to the search fields	73
Table 15: Cronbach's alpha coefficient according to the study dimensions	74
Table 16: Scale the percentages of responses	75

Table 17: Arithmetic averages and percentages for the first domain (human requirements).....	75
Table 18: Arithmetic averages and percentages for the second field (financial requirements).....	76
Table 19: Arithmetic averages and percentages for the third domain (administrative requirements).....	77
Table 20: Arithmetic averages and percentages for the fourth domain (legal requirements).....	78
Table 21: Arithmetic averages and percentages for the fifth field (technical and technical requirements).....	79
Table 22: Arithmetic averages and percentages for the sixth domain (the role of electronic management in improving employee performance)	80
Table 23: Arithmetic averages, percentages of domains, and total score for responses	81
Table 24: The results of the Pearson correlation coefficient of the relationship between electronic management and job performance in government organizations.	82
Table 25: The results of the (t) test according to the sex variable.....	83
Table 26: The results of the one-way analysis of variance to indicate the differences about the effect of electronic management on job performance in government organizations due to academic qualification	84
Table 27: The results of the (LSD) test for differences on the educational qualification variable	86
Table 28: The results of the one-way variance analysis to indicate the differences about the impact of electronic management on job performance in government organizations	87
Table 29: Test results for the differences on the variable years of experience LSD	88
Table 30: The results of the one-way variance analysis to indicate the differences about the effect of electronic management on job performance in government organizations due to the job title.....	89

قائمة الجداول

- جدول 1: تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية..... 4
- جدول 2: دراسة الادارة الالكترونية وجودة إداء الجامعه لوظائفها 6
- جدول 3: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي..... 7
- جدول 4: دراسة دور الإدارة الالكترونية في تطوير إداء الموظفين – جامعة الملك عبدالعزيز 8
- جدول 5: الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين إداء الإدارات العموميه..... 10
- جدول 6: واقع الادارة الالكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الاداري..... 11
- جدول 7: دور تطبيق الادارة الالكترونية في تحسين القرارات الادارية..... 13
- جدول 8: دور الادارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي – مؤسسة اتصالات الجزائر 14
- جدول 9: دراسة أثر الإدارة الالكترونية على الإداء الوظيفي- جامعة المنصوره 16
- جدول 10: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس..... 71
- جدول 11: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي..... 72
- جدول 12: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة 72
- جدول 13: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي 72
- جدول 14: عبارات الاستبانة تبعاً لمجالات البحث 73
- جدول 15: معامل كرونباخ ألفا على ابعاد الدراسة..... 74
- جدول 16: ميزان النسب المئوية للاستجابات..... 75
- جدول 17: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول (المتطلبات البشرية) 75
- جدول 18: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني (المتطلبات المالية) 76
- جدول 19: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثالث (المتطلبات الإدارية)..... 77
- جدول 20: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الرابع (المتطلبات القانونية)..... 78
- جدول 21: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الخامس (المتطلبات الفنية والتقنية)..... 79

- جدول 22: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال السادس (دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إداء الموظفين) 80
- جدول 23: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات 81
- جدول 24: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية 82
- جدول 25: نتائج اختبار (t) تبعاً لمتغير الجنس 83
- جدول 26: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الإداء لوظيفي في المنظمات الحكومية تعزى للمؤهل العلمي 84
- جدول 27: نتائج إختبار (LSD) للفروق على متغير المؤهل العلمي 86
- جدول 28: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الأداء لوظيفي في المنظمات الحكومية 87
- جدول 29: نتائج الأختبار للفروق على متغير سنوات الخبرة LSD 88
- جدول 30: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تعزى للمسمى الوظيفي 89

List of Figures

Figure 1: default study plan.....	21
-----------------------------------	----

قائمة الاشكال

رسم توضيحي 1: مخطط الدراسة الافتراضي 21

المقدمة

شهدت نهايات القرن العشرين الكثير من التطورات و الإنجازات التكنولوجية كنتيجة للثورة المعلوماتية و الالكترونية ، و التي كان لها الأثر الكبير على مختلف دول العالم أن كان على المستوى الاقتصادي او الاجتماعي او الاداري ، و كان ذلك بفضل الإستخدام المتزايد لشبكة الانترنت أن كان على مستوى الحكومات و دوائر الدولة أو على مستوى المواطنين الاعتياديين مما جعلَ المجتمع بأسره يبدأ بالتفكير نحو التغيير الجديد ، و هذا ما أثار الحافز لدى الجميع لبدء التحول من إنجاز الاعمال بالطرق التقليدية الى إنجاز الاعمال بالطرق الالكترونية الحديثة ، و على وجه الخصوص في المنظمات الحكومية و الخاصه من أجل اللحاق بركب التطور السريع ، مما ساعدَ في ظهور مصطلحات جديده أخذت تتداول بين المنظمات تصف و تتحدث عن التطور للتقنية الجديده و إستخدامها و التي بدأ المجتمع يتعامل معها من أجل الحصول على المنفعة منها و من أجل تطوير و تحسين صيغ الحياة التي يعيشها المجتمع ، و من ثم جعلت الكثير من المنظمات تتجه الى تغيير أنماط العمل فيها ، فبدأ التأثير يظهر واضحاً على طبيعة و شكل عمل الأنظمة الإدارية نتيجة التراجع الواضح للأنظمة الإدارية التقليدية و بروز الأساليب الادارية الالكترونية ، و هذا ما ساهمَ بشكل كبير و واسع في ظهور الإدارة الالكترونية باعتبارها تمثل أحد التوجهات المتطوره في مجال العمل الاداري لدى المنظمات و على وجه الخصوص الحكومية منها ، و يُمثل أهم الاستجابات للتطورات التقنية التي شهدها العالم .

و بدأ العالم في ظل الثورة التقنية الجديده من الانتقال من الأنظمة التقليدية التي كنا نتعامل بها الى الأنظمة الالكترونية و ذلك للحصول على أقصى إستفاده من عمل الانظمة الجديده و ما يُمكن ان تقدمه للمنظمات من تطوير في إنجاز الاعمال الادارية و هو ما أصطلحَ على تسميته (بالإدارة الالكترونية) .

و أصبحَ التحول نحو الادارة الالكترونية احد الضرورات المُلحه في جميع المنظمات الحكومية و الخاصه و على وجه الخصوص التي لها تعامل مباشر مع المواطن ، على إعتبار ان الادارة الالكترونية هي احد أهم نتائج ثورة التقنيات الحديثه و التي أصبحت تمثل الاتجاه الجديد المتصاعد في الادارة المعاصره ، بإعتبار ان كل مفاصل الحياة في العالم اخذت تتجه نحو إستخدام التقنيات الحديثه لكي تزيد من تطوير أعمالها ، و تُبرز أهمية الادارة الالكترونية بشكل اكثر وضوحاً مع المنظمات الحكومية التي تُسهل من عملية التفاعل بين المواطن و البيئة التنظيمية الحكومية بصوره عامه .

وتعد الإدارة الالكترونية المُعتمده على الإمكانيات الكبيره لشبكة الانترنت و شبكات الاعمال الالكترونية من العمليات الإدارية المتقدمه أن ككان في مجال التخطيط و التوجيه و الرقابه و تمية المعاملات و المهام الإدارية الخاصه بالمواطن وفق صيغة الكترونية بشكل مباشر و دون تأخير و بدقة عالية أكثر من التعاملات التقليدية القديمه في إنجاز المعاملات ، و التي بدورها تساعد كثيراً في تخفيض وقت الإنجاز

وهذا بدوره يساعد في تخفيض تكاليف إنجاز المعاملات وما ترافقها من سلبيات نتيجة التعامل المباشر بين المواطن و الموظف الاداري التقليدي.

لذا قانَ المتأمل من استخدام أنظمة الإدارة الالكترونية أن تكون قادره على إنجاز ما تقدم من خلال قدرتها على التواصل و مواكبة كل التطورات في نظم المعلومات و التكنولوجيا التي أصبحت هي مفتاح العمل الإداري الناجح في كل المنظمات .

و يُعد تبني الإدارة الالكترونية في العمل هو المدخل الاساسي في تحسين الإداء الوظيفي للعاملين في المنظمات المختلفه من خلال التخطيط العلمي لإحداث التغيير في المنظمة و التشخيص الواضح لكل السلبيات التي يمكن ان تظهر في إداء العاملين و العمل على معالجتها بطرق متقدمه و العمل على تحقيق التناغم بين المتغيرات البيئية في بيئة العمل داخل المنظمه ومن ثم الإرتقاء بمستوى إداء العمل و ذلك يترتب عليه الإرتقاء بمستوى الإنتاجية و جودة الإنتاج من خلال إستثمار الوقت اللازم للإنتاج و الجهد المبذول فيه ، و بالتالي التخلص من الادارة التقليديه سعياً الى تحسين إداء العاملين و إنتاجيتهم .

كما انَ الكثير من المنظمات أصبحت على قناعه تامه من أن إنتهاج الإدارة الالكترونية أصبح أحد أهم شروط نجاح المنظمه في إنجاز مهامها الإدارية بشكل صحيح و متوازن ياخذ في الإعتبار تقديم خدمه متطوره بشكل أكثر فعالية و بإداء كفوء من قبل العاملين في المنظمة ، لذا فقد وجبَ على المنظمات ان تتبنى بشكل أكبر فكرة الإدارة الالكترونية و تستثمر فيها لتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين إنَ استخدام الإدارة الالكترونية له أثره الايجابي الكبير على تحسين الإداء الوظيفي للعاملين في المنظمه ، على الرغم من أنَ مسألة الإداء الوظيفي لا يزال محل نقاش في إدارات المنظمات بإعتباره العصب الاساسي في نجاح أي منظمه ، لكونه يُعبر بشكل او باخر عن حجم الإداء الوظيفي للعاملين و مدى كفاءتهم في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

أي ان الفكرة الاساسيه للدراسة تتمثل في توضيح الدور الذي يمكن ان تلعبه الادارة الالكترونية في حال انتهاجها في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في دوائر الدولة المختلفه .

وسيتم طرح الموضوع من خلال خمسة فصول ، الفصل الاول سيستعرض الدراسات السابقة المرتبطه بمتغيرات الدراسة و التي من خلالها سيتم إستنباط منهجية الدراسة الحالية و بمبشرين ، حيث تناول المبحث الاول الدراسات السابقة و الدروس المستفاده منها ، و المبحث الثاني منهجية البحث ، أما الفصل الثاني فانه سيتناول الاطار النظري للإدارة الالكترونية و بثلاثة مباحث ، المبحث الاول يتناول التحول من الادارة التقليدية الى الاداره الالكترونية و تعريف و مفهوم الادارة الالكترونية ، و المبحث الثاني سيتناول

أهمية الإدارة الألكترونية و خصائصها و أنماطها ، أما المبحث الثالث فإنه سيتناول أهداف الإدارة الألكترونية و متطلبات و معوقات التطبيق .

أما الفصل الثالث فإنه يتحدث عن الإطار النظري للإداء الوظيفي و سيتناوله من ثلاثة مباحث ، المبحث الاول يتحدث عن مفهوم و عناصر الإداء الوظيفي و المبحث الثاني يتناول مُحددات الإداء الوظيفي و المبحث الثالث سيتناول معايير و انواع و أبعاد الإداء الوظيفي ، أما الفصل الرابع سيتحدث عن الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة و سيتناول وصف و تشخيص متغيرات الدراسة و من ثم تحليل العلاقة الاحصائية ، و استخراج مدى تأثير الإدارة الألكترونية على تحسين الإداء الوظيفي و شرح وتحليل تفصيلي لاختبار نموذج الدراسة ، اما الفصل الخامس فإنه سيتناول الاستنتاجات و المقترحات التي استنبطها الباحث من دراسته .

الفصل الاول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

1.1: الدراسات السابقة

1.1.1: عرض الدراسات السابقة

سنحاول هنا إستعراض أهم الجهود المعرفيه السابقه بما فيها من دراسات و أبحاث ، و التي تناولت متغيرات الدراسة التي تتناولها الدراسة الحالية أيضاً .

جدول 1: تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربيه

1-عنوان الدراسة	تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربيه .
الباحث و السنة	حماد مختار 2007
مشكلة الدراسة	-تبرز مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي(مدى تأثيرتطبيق نظام الإدارة الالكترونية على تيسير تسيير المرفق العام،و المبادئ التي يتضمنها سيره ، وكيفية إدارته؟و تنطلق منه تساؤلات فرعيه و ذلك على النحو التالي :- -ماهو مفهوم الإدارة الالكترونية منهجية تطبيقها؟ -ما هو أثر الادارة الالكترونية على سير وإدارة المرفق العام ؟ -ماهو تأثير الإدارة الالكترونية على إداء موظفي المرفق العام ؟ -ماهو وضع الإدارة الالكترونية في البلدان العربيه ؟
هدف الدراسة	تحوال الدراسة إبراز تأثير الإدارة الالكترونية على سير المرفق العام و إدارة موظفيه،مع الكشف عن واقع ووضع الإدارة الالكترونية في البلدان العربيه .

<p>-الاهمية النظرية:-تسعى الدراسة الى توضيح و إبراز تأثير الإدارة الالكترونية على دوام السير الحسن للمرفق العام و على إداء موظفيه، حيث تسعى الإدارة الالكترونية الى تحسين فُدرات المنظمه على إستيعاب التجديدات و مواكبة التطورات لحل المشكلات التي تقف امام السير الحسن للمرافق العامه من خلال توظيف النظريات و التقنيات السلوكيه المعاصره في تعبئة الجهود الجامعيه و إستيعاب الحضارة التنظيمية و الإعتماد على البحوث و الدراسات .</p> <p>-الاهمية العلمية:-تنبثق من أهمية الإدارة الالكترونية للمنظمات الادارية بصفة عامه و تسيير المرافق العامه بصفه خاصه ،كما تستهدف الإدارة الالكترونية تطوير قدرات الموظفين و إطلاق طاقاتهم و معارفهم .</p>	<p>أهمية الدراسة</p>
<p>-موقع الدراسة الدوال العربيه التي تنتهج الإدارة الالكترونية في اعمالها بصورة دائميّه</p> <p>-عينة الدراسة كانت من خلال تقصي نسب القادرين على الدخول عبر شبكة الانترنت و التفاعل مع أنظمة الإدارة الالكترونية .</p>	<p>موقع الدراسة و عينتها</p>
<p>-أعتمدت الدراسة على الاحصائيات الرسمية الدولية في جمع بياناتها.</p> <p>-منهج الدراسة فقد استخدمت الدراسة فقط المنهج الوصفي لكونها تناولت الموضوع نظرياً و من ثم تحليل بيانات الاحصائيات التي أعتمدت الدراسة عليها .</p>	<p>أساليب جمع البيانات و منهج الدراسة</p>
<p>-عدم الادراك الكامل و الواعي لكل عناصر التكنولوجيا و البرمجيات و اهميتها عند بناء نشروع الإدارة الالكترونية في العالم العربي .</p> <p>-هناك قصوراً واضحاً في التعرف على قدرات ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من ثراء معرفي للواقع بما يمكن المواطن العربي على الإفاده الكامله منها .</p> <p>-وجود فجوة رقميه بين الحكومات العربيه فيما يتعلق بتطبيق البنية الاساسيه للمعلومات .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

جدول 2: دراسة الادارة الالكترونية وجودة إداء الجامعه لوظائفها

2-عنوان الدراسة	الادارة الالكترونية و جودة إداء الجامعه لوظائفها : دراسة ميدانية
الباحث و السنه	أيناس أبراهيم حويل 2009
مشكلة الدراسة	هل يمكن للإدارة الالكترونية أن تلعب دور في تحسين جودة إداء الجامعة لوظائفها
هدف الدراسة	التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة إداء جامعة أسيوط في جمهورية مصر العربية لوظائفها المختلفه، و الى وضع تصور مقترح لتفعيل هذا الدور.
اهمية الدراسة	من كون أنها توضح الدور الذي تلعبه الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي على مستوى الجامعات
موقع الدراسة و عينتها	محافظة أسيوط في مصر بجامعة أسيوط ، و كانت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية بالاضافة الى الاداريين في جامعة أسيوط.
أساليب جمع البيانات و منهج الدراسة	إعتمدت الدراسة في جمع البيانات على توزيع إستمارات أستبيان على العينه المبحوثة. و أستخدم الباحث المنهج الوصفي بالاستعانه باحدى ادواته وهي الاستبانة
نتائج الدراسة	<p>-إدراك العينه لأهمية الإدارة الالكترونية في تحقيق جودة إداء الجامعة لوظائفها المختلفه .</p> <p>-إسهام الإدارة الالكترونية في توفير بيئة تعليمية و بحثية افضل .</p> <p>-إسهام الإدارة الالكترونية في تحقيق رضا الطلاب و المستفيدين.</p> <p>-توفير فرص أفضل للإتصال و التعاون بين الجامعه و الجامعات الاخرى و كذلك بينها و بين المجتمع المحلي من خلال الادارة الالكترونية .</p> <p>-كما أنها تساهم في التحسين المستمر لإداء الجامعة لوظائفها المالية و الإدارية من خلال زيادة فرص المشاركة و الإتصال و تدفق المعلومات و تقليل الوقوع في الاخطاء و توفير الوقت و الجهد و المال .</p>

جدول 3: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي

<p>3-عنوان الدراسة</p> <p>مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة سكرة – الجزائر)</p>	
<p>الباحث و السنة</p> <p>موسى عبدالناصر ، محمد قريشي 2011</p>	
<p>مشكلة الدراسة</p> <p>-تطرح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي : (ما مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية) ؟ ومن خلال التساؤلات الفرعية وهي : -هل هناك تصور واضح عن الادارة الالكترونية في تطوير عمليات التخطيط ، التعليم ، التوجيه ، و في عملية الرقابة ؟</p>	
<p>هدف الدراسة</p> <p>-إبراز أهمية العمل الإداري و زيادة فعاليته من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات. -تسليط الضوء على واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة -التعرف على درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الكلية محل الدراسة -تقديم بعض التوجيهات المناسبة في هذا المجال .</p>	
<p>أهمية الدراسة</p> <p>-تتضح أهمية الدراسة من تناولنا موضوع يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لصالح تطوير العمل الإداري في الجامعة. -تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة تسهم في تقدم و تطور العمل الإداري في المؤسسات. -أهمية العمل الإداري في المؤسسات من خلال أسهامه في تحقيق اهداف المؤسسة بالإشارة لى كيفية تطويره و تفعيله .</p>	
<p>موقع الدراسة و عينتها</p> <p>-جرت الدراسة في كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة سكرة بالجزائر . و تكون مجتمع الدراسة المستهدف م العاملين الإداريين في كلية العلوم و التكنولوجيا، بجامعة سكرة ، و البالغ عددهم (142) عامل .</p>	

<p>-تم جمع البيانات من خلال أستمارة الاستبانة الموزعه على العينة العشوائيه من العاملين الاداريين في كلية العلوم و التكنولوجيا .</p> <p>-اما منهج الدراسة فكان عبر الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و المنهج الاحصائي لجمع البيانات و معالجتها و تحليلها في الجانب التطبيقي .</p>	<p>أساليب جمع البيانات و منهج الدراسة</p>
<p>-تمثل الادارة الالكترونية منهجاً حديثاً يقوم على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات و خصائص تميزه عن غيره من المناهج .</p> <p>-الادارة الالكترونية تتوفر على مجموعه من العناصر (الاجهزة و المعدات ، البرمجيات، الشبكات ، صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسه في إداء أعمالها و مختلف وظائفها الادارية .</p> <p>-إستخدام الادارة الالكترونية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل (عامل الوقت، امن المعلومات ، حواجز المكان و الزمان و غيرها).</p> <p>-تطبيق الادارة الالكترونية يعمل على زيادة فعالية و كفاءة إداء العاملين بدرجة كبيره من خلال مساهمتها الجاده في رفع إنتاجية العاملين ، توفير وقت و جهد العاملين ، و تقليل التكاليف.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

جدول 4: دراسة دور الإدارة الالكترونية في تطوير إداء الموظفين – جامعة الملك عبدالعزيز

<p>دور الإدارة الالكترونية في تطوير إداء الموظفين(دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد و الادارة بجامعة الملك عبدالعزيز -جده)</p>	<p>4-عنوان الدراسة</p>
<p>بدور سامي بكري 2012</p>	<p>الباحث و السنة</p>
<p>ما هو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على إداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجده؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>-تعريف الادارة الالكترونية و دورها في تطوير العملية الادارية .</p>	<p>هدف الدراسة</p>

<p>-قياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على تطوير العمل الإداري في جامعة الملك عبدالعزيز.</p> <p>-قياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على إداء موظفات العمادة في جامعة الملك عبدالعزيز .</p> <p>-تحديد معوقات تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية .</p> <p>-تقييم مدى فعالية أنظمة الإدارة الالكترونية .</p>	
<p>-الاهمية النظرية : تستمد الدراسة اهميتها من أهمية الإدارة الالكترونية التي أصبحت مطلباً ملحاً في ظل التطورات الرقمية المتسارعة.</p> <p>-الاهمية التطبيقية:هناك اهمية اقتصادية لجامعة الملك عبدالعزيز حيث تساهم في تحقيق اهدافها الاستراتيجية في الاستثمار الامثل لمواردها .</p>	اهمية الدراسة
<p>-في كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة الملك عبدالعزيز في جدة</p> <p>-عينة الدراسة كانت عباره عن الموظفين الإداريين في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة الملك عبدالعزيز الذين تم توزيع الاستبانة عليهم .</p>	موقع الدراسة و عينتها
<p>تم جمع البيانات اللازمه من نوعين من المصادر هما:</p> <p>-مصادر ثانوية متمثلة بالمراجع و الدوريات العلميه و البحوث .</p> <p>-مصادر أوليه و ذلك بتجميع البيانات من خلال الاستعانه بالاستبيان.</p> <p>اما المنهج المستخدم في الدراسة فهو المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر اكثر المناهج إنسجاماً مع طبيعة و أهداف الدراسة الحالية .</p>	أساليب جمع البيانات و منهج الدراسة
<p>-وجود كوادر بشرية جيده في مجتمع الدراسة تُجيد استخدام التقنية الحديثة المتطورة.</p> <p>-مساهمة الإدارة الالكترونية في رفع مستوى الإداء و تطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال .</p>	نتائج الدراسة

	-وجود علاقة طردية بين استخدام الإدارة الالكترونية و إداء الموظفين ،حيث أنه كلما أتجه الموظفين الى استخدام الإدارة الالكترونية كلما تطورت مهاراتهم ،و هذا بدوره ساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الإداء
--	--

جدول 5: الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين إداء الإدارات العموميه

5-عنوان الدراسة	الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين إداء الإدارات العمومية – دراسة حالة وزارة العدل – الجزائر .
الباحث و السنه	عماد بوقلاشي 2013
مشكلة الدراسة	هل الإدارة الالكترونية قادره على تحسين إداء الادارة العموميه في وزارة العدل بالجزائر ؟
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تحسين إداء الإدارات العموميه – دراسة حالة وزارة العدل من خلال الوقوف على مختلف المفاهيم و الخصائص المُنصبه حول الإدارة العمومية و التنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الالكترونية في تعاملاتها .
أهمية الدراسه	تنطلق أهمية الدراسة من سعيها للبحث في الإدارات العموميه للدولة في قدرتها على إنتهاج الإدارة الالكترونية وتحسين إداء أعمالها .
موقع الدراسة و عينتها	-موقع الدراسة هو عدد من الدوائر العموميه التابعه لوزارة العدل في الجزائر . -عينة البحث هو توجية أسئلة لمجموعه من الموظفين العموميين من العاملين في هذه الدوائر .
أساليب جمع البيانات و منهج الدراسة	-تم توزيع عدد من استمارات الاستبانة على عينة البحث من اجل جمع البيانات بصورة علميه صحيحه . -أستخدم الباحث المنهج الوصفي في تناول الجانب النظري من الدراسة ،اما الجانب العملي فقد إستخدم الباحث المنهج التحليلي و كذا أتبع أسلوب دراسة الحالة.

نتائج الدراسة	<p>-أن للإدارة العموميه دور هام في ضمان إستمرارية الخدمه العموميه من جهة و تبرير خصوصية التسيير في هذه الإدارات من جهة اخرى من خلال التوجه الى تبني تسيير عمومي حديث يخرجها من كنف ازماتها المشروعه سعياً منها لتحسين أدواتها .</p> <p>-في قطاع العدالة تم إدخال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمل وزارة العدل من خلال توفير التجهيزات و الوسائل اللازمة لسيرها و سير قطاع العدالة بشكل عام .</p> <p>وقد ساعد ذلك على تجسيد بعض المشاريع الهامة على أرض الواقع .</p>
---------------	---

جدول 6: واقع الادارة الالكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الاداري

6-عنوان الدراسة	واقع الادارة الالكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الاداري - دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الانابيب RTE لولاية سكيكده .
الباحث و السنة	أسيا سليمان 2014
مشكلة الدراسة	هل تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري في المؤسسات الاقتصادية؟
هدف الدراسة	<p>-جمع الافكار و المعلومات النظرية المتعلقة بالإدارة الالكترونية وإبراز اهمية العمل الاداري و زيادة فاعليته من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .</p> <p>-التعرف على مدى تطبيق الإدارة الالكترونية بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الانابيب لولاية سكيكده .</p> <p>-معرفة مدى إسهام شبكات الاتصالات في تطوير العمل الاداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الانابيب لولاية سكيكده .</p>

<p>-معرفة مدى إسهام صناع المعرفة في تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الانابيب لولاية سكيكده .</p>	
<p>تنطلق أهمية هذه الدراسة من السعي للمساهمة في دعم نقاط القوة و تعزيز اوجه النقص الذي تعاني منها عملية إدارة المؤسسات العامه ، فضلاً عن تعزيز إمكانية وضع نماذج متطوره لعملية إنتهاج الادارة الالكترونية .</p>	<p>أهمية الدراسة</p>
<p>-جرت الدراسة في المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الانابيب بولاية سكيكده في الجزائر . -كانت عينة الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .</p>	<p>موقع الدراسة و عينتها</p>
<p>-تم الإعتماد على الأستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات و التي وزعت على عينة عشوائية مكونه من (144) عامل. -وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي و المنهج الاحصائي لجمع البيانات و معالجتها أحصائياً في الجانب التطبيقي .</p>	<p>أساليب جمع البيانات و منهج الدراسة</p>
<p>-تطبيق الادارة الالكترونية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تُعيق الادارة التقليدية . -تعد الادارة الالكترونية المظله التي تدخل تحتها كل من الاعمال الالكترونية ، التجارة الالكترونية ، و الحكومة الالكترونية . -تتوفر لدى المديرية المتطلبات الادارية اللازمه لتطبيق الادارة الالكترونية بدرجة متوسطه ما نسبته (18.62 %) . -تتوفر لدى المديرية المتطلبات الامنية اللازمه لتطبيق الادارة الالكترونية بدرجة عالية ما نسبته (88.70 %) . -هناك واقع عالي لتطبيق الادارة الالكترونية لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الانابيب لولاية سكيكده و ذلك بنسبة(70-73%)</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

جدول 7: دور تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين القرارات الإدارية

دور تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين القرارات الإدارية	7-عنوان الدراسة
سعد الزغبى 2015	الباحث و السنة
ما دور تطبيقات الإدارة الالكترونية في تحسين القرارات الإدارية بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربيه ؟	مشكلة الدراسة
تهدف الدراسة الى توضيح مفهوم الإدارة الالكترونية و اهميتها و متطلباتها و بيان المؤشرات نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين القرارات الإدارية بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربيه.	هدف الدراسة
-توضيح كيفية الوصول الى الوثائق بسهولة اكبر بإستخدام الإدارة الالكترونية . -تسهيل الحصول على المعلومات اللازمه لإتخاذ القرارات في الاقسام الداخلية للمنظمه .	أهمية الدراسة
-الامانه العامه لمجلس التعاون لدول الخليج العربيه في الرياض بالمملكة العربية السعوديه . -عينة البحث كانت عباره عن موظفي الامانة العامه لمجلس التعاون لدول الخليج العربيه و البالغ عددهم (702) فرداً و أختار الباحث عينة -عشوائيه منهم بلغ مجموعها (248) فرداً .	موقع الدراسة و عينتها
-في أساليب جمع البيانات تم أختيار الاستبانة كأداة للمعلومات اللازمه للدراسة بأعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق و معطياتها . -إستخدم الباحث المنهج الوصفي ، بأعتبره الانسب لإجراء الدراسة و ملائمته لتحقيق أهدافها .	أساليب جمع البيانات و منهج الدراسة
-سهولة الحصول على الوثائق المهمة عبر تطبيقات الارشفه الالكترونية -تطبيقات الإدارة الالكترونية تُعطي قرارات إدارية أفضل من الإدارة التقليدية	نتائج الدراسة

<p>-تساهم تطبيقات الإدارة الالكترونية في تخفيف الجهد المبذول لإنجاز المعاملات</p> <p>-تتوفر كافة المعلومات اللازمة لإدارة القرارات من خلال الربط الشبكي بين الاقسام المختلفة .</p> <p>-تساهم في توفير طرق متنوعة لماتبعة القرارات الإدارية .</p> <p>-تساهم في تطوير الكفاءات لإبتكار القرارات الأكثر شمولاً.</p> <p>-تساهم في مواجهة المشكلات الطارئة بقرارات إدارية فورية .</p>
--

جدول 8: دور الادارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي – مؤسسة اتصالات الجزائر

8-عنوان الدراسة	دور الإدارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي – دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة .
الباحث و السنة	شريهان لخذاري 2016
مشكلة الدراسة	<p>-تبرز إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي (ما أثر الإدارة الالكترونية على الإداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بسكرة)وتنطلق منها الاسئلة الفرعية التالية :</p> <p>-ما مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة ؟</p> <p>-ما مستوى الإداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة ؟</p> <p>-هل تطبيق الإدارة الالكترونية له أثر على الإداء الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع بسكرة ؟</p> <p>-هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تطورات المبحوثين حول مستوى الإدارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة؟</p> <p>-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطورات المبحوثين حول مستوى الإداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع بسكرة ؟</p>

<p>-معرفة مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة ؟</p> <p>-معرفة مستوى تطبيق الإداء الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة ؟</p> <p>-التعرف على أثر الإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة على الإداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع بسكرة ؟</p> <p>-التعرف على وجود فروق في تصورات الباحثين حول مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة؟</p> <p>-التعرف على وجود فروق في تصورات الباحثين حول مستوى الإداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع بسكرة ؟</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>-يعتبر موضوع الإدارة الالكترونية من الموضوعات الحيوية الحديثه التي نالت إهتمام كبير في الفكر الإداري الحديث لأهميته في مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها بأقل وقت و جهد و تكلفة .</p> <p>-الاهمية تكن في الإسهام في إثراء الدراسات المتعلقة بالإدارة الالكترونية و أثرها على الإداء الوظيفي .</p> <p>-أهمية الإدارة الالكترونية و ولوجها في العالم الافتراضي و الاستفاده من تطبيقاتها .</p> <p>-تستمد هذه الدراسة أهميتها من أنها تقدم تحليلاً لواقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر بإعتبارها من المرسسات الهامه في الولاية .</p> <p>-مساهمة الدراسة في التوصل لفهم طبيعة العلاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية و الإداء الوظيفي .</p>	<p>أهمية الدراسة</p>
<p>-مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع ولاية بسكرة في الجزائر</p> <p>-عينة الدراسة كانت عباره عن العمال الاداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة و البالغ عددهم (60)تم توزيع الاستبانة عليهم .</p>	<p>موقع الدراسة و عينتها</p>

<p>لقد أُستخدِمَ في التحليل برنامج (SPSS) من البرامج الاحصائية التي تُستخدم في إدارة البيانات و تحليلها و تم استخدام المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، و معامل كرونباخ، و معامل الالتواء، و الانحدار الخطي البسيط و المتعدد .</p> <p>-أما في منهج الدراسة فقد استخدم الاسلوب الوصفي من خلال الاعتماد على الكتب و الرسائل الجامعيه، و استخدام الاسلوب التحليلي من خلال جمع البيانات و ذلك بتوزيع الاستبانة على جميع مفردات الرسالة .</p>	<p>أساليب جمع البيانات و منهج الدراسة</p>
<p>-ان مستوى تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع بسكرة جاء مرتفعاً، و كذلك مستوى الإداء الوظيفي في المؤسسة .</p> <p>-وجود أثر ذو دلالة أحصائية للإدارة الالكترونية (كمجموعه) على تحسين الإداء الوظيفي بالمؤسسة و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05)</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

جدول 9: دراسة أثر الإدارة الالكترونية على الإداء الوظيفي- جامعة المنصوره

<p>أثر الادارة الالكترونية على الإداء الوظيفي – دراسة تطبيقيه على العاملين بمستشفى الباطنه التخصصي – جامعة المنصوره- مصر</p>	<p>9-عنوان الدراسة</p>
<p>محمد أسعد أبو الفتوح عبدالمطلب 2018</p>	<p>الباحث و السنه</p>
<p>هل هناك أثر للإدارة الالكترونية على الإداء الوظيفي للعاملين في مستشفى الباطنه التخصصي بجامعة المنصوره ؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة الى معرفة أثر الإدارة الالكترونية على الإداء الوظيفي في مستشفى الباطنه التخصصي .</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>-التعريف بالإدارة الالكترونية . -معرفة مدى تأثير إنتهاج الإدارة الالكترونية على الإداء الوظيفي .</p>	<p>أهمية الدراسة</p>

<p>-موقع الدراسة في المستشفى الباطنه التخصصي بجامعة المنصورة -عينة الدراسة اختيار مجموعة عشوائية من العاملين في مستشفى الباطنه التخصصي بجاعة المنصورة .</p>	<p>موقع الدراسة و عينتها</p>
<p>-قام الباحث بإستخدام قائمه أستقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات الدراسة و المتمثلة في الإدارة الالكترونية(متغير مستقل) و الإداء الوظيفي (متغير تابع) . -و أستخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة الميدانية كلاً من معامل كرونباخ ، و أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير أبعاد الادارة الالكترونية على أبعاد الإداء الوظيفي ، و أسلوب التحليل الوصفي ، و أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه .</p>	<p>أساليب جمع البيانات و منهج الدراسة</p>
<p>-وجود علاقة ارتباط معنويه بين أبعاد الإدارة الالكترونية و بعضها البعض عند مستوى معنويه (1%) . -وجود علاقة إرتباط معنويه بين أبعاد الإداء الوظيفي و بعضها البعض عند مستوى معنويه (1%) . -وجود تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الالكترونية على أبعاد الإداء الوظيفي</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

2.1.1: الدروس المستفاده من الدراسات السابقه

أستعرضَ الباحث (9) دراسات سابقه ، و قد طُبقت تلك الدراسات على مجتمعات مختلفه و منظمات مختلفه ، فعلى سبيل المثال تحدثت (دراسة حويل 2009) عن تجربتها في جامعة أسيوط في مصر ، و (دراسة بكري 2012) عن موظفي كلية الاقتصاد و الادارة بجامعة الملك عبدالعزيز في جدة ، و (دراسة عبدالمطلب 2018) دراسة تطبيقية عن مستشفى الباطنه التخصصي في جامعة المنصوره بمصر ، و (دراسة شريهان 2016) التي تحدثت عن مؤسسات الاتصالات في الجزائر ، و (دراسة الزغبي 2015) عن الامانه العامه لمجلس التعاون الخليجي ، و (دراسة عماد بوقلاشي 2013) التي تحدثت عن وزارة العدل في الجزائر ، و (دراسة آسيا سليمان 2014) التي تحدثت عن المديرية الجهوية لنقل المحروقات

في ولاية سكيكده بالجزائر ، و (دراسة مختار 2007) التي تحدثت عن تجربة الحكومة الالكترونية في دبي ، و (دراسة عبدالناصر 2011) التي تحدثت عن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

و نلاحظ أنّ الدراسات السابقة استخدمت مناهج مختلفه في بحوثها بين المنهج الوصفي التحليلي و المنهج النظري التحليلي و غيرها ، و لكن اتفقت جميع الدراسات على أن هنالك تأثيرات إيجابية لإنتهاج الإدارة الالكترونية في مجال الاعمال الادارية المختلفه .

ولكن تُعتبر الدراسة الحالية هي إمتداد للدراسات السابقة من حيث إنتهاج نفس طريقة عرض موضوع الدراسة الحالية من خلال تناول الإدارة الالكترونية و مفهومها و أهدافها و عناصرها و خصائصها و أهميتها وما تحتاجه من متطلبات مختلفه و المعوقات التي يمكن ان تواجه إنتهاج هذا الاسلوب الالكتروني في العمل الإداري ، كما تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة من خلال قياس تأثير إنتهاج الإدارة الالكترونية على تحسين الإداء الوظيفي و العمل الاداري للموظفين العاملين في ميدان جديد إلا و هو الدوائر الحكومية في محافظة دهبوك و الذي لم يسبق التطرق اليه في هكذا انواع من الدراسات ، فقط هنالك بعض الابحاث العلميه القليله في هذا المجال على مستوى إقليم كردستان ، فضلاً عن عملية التقييم للانظمة الالكترونية المُستخدمه في إنتهاج الإدارة الالكترونية من قبل مجتمع الدراسة ، بالاضافة الى تحديد مدى قدرتها و فعاليتها في تحقيق الاهداف المطلوب منها ، و هذا ما أغفلته الدراسات السابقة ولكن تم تناوله في هذه الدراسة .

ومع ذلك فقد أستفاد الباحث في كتابته لهذه الدراسة من البحوث والدراسات السابقة في إغناء الدراسة الحالية بالمعلومات المفيدة وفي إخراج الدراسة بمظهر جديد و معلومات قيمه و أسلوب علمي ، و من ثم إستخراج أستنتاجات علميه للدراسة وتقديم المقترحات العلميه لها .

2.1: منهجية الدراسة

1.2.1: مشكلة الدراسة

من المعروف إن إنتهاج الإدارة الالكترونية في العمل الإداري للمنظمات بصورة جيدة يتطلب منا عملية تقييم مستمر لكي نستطيع قياس مدى فعاليتها ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمه ، و ذلك من خلال تفعيل نظم الإدارة الالكترونية وما يمكن ان توفره تلك الانظمة من سرعة في دقة إنجاز المعاملات و الشفافية في العمل ، و هذا يتطلب منا تطوير العنصر البشري بإعتباره أهم عناصر الإدارة الحديثه ، أي تحسين الإداء الوظيفي للعاملين بإعتبارهم هم المقياس الذي يمنح أي منظمه تميزاً عن المنظمات المنافسه في حالة الإهتمام بجودة الإداء.

لذا يجب علينا التعرف على واقع الإدارة الالكترونية في المنظمات المبحوثة بإعتباره مدخل للتطوير الوظيفي لإداء العاملين ، أي يجب علينا ان نوضح علاقه بين إستخدام الإدارة الالكترونية في المنظمه و أهمية الإداء الوظيفي ومن خلاله نستطيع التعرف على الدور الذي يمكن ان تلعبه الإدارة الالكترونية في تطوير و تحسين الإداء الوظيفي للعاملين في المنظمة المعنيه ، و بناءً على ذلك يمكن أن توصف مشكلة الدراسة من خلال السؤالين الآتيين :-

- 1- ما هو الدور الذي يمكن ان تلعبه الإدارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي لدى العاملين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك ؟
- 2- ما المقصود بالإدارة الالكترونية ؟
- 3- ما المقصود بالإداء الوظيفي ؟
- 2- هل هناك علاقه ارتباط و تأثير بين الإدارة الالكترونية و الإداء الوظيفي لدى العاملين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك ؟
- 3- هل توجد فروق معنوية بين إستجابات المبحوثين في الجانب العملي حول الإدارة الالكترونية و الإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية من وجهة نظر موظفيها في محافظة دهوك تُعزى للمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات خبره ، المُسمى الوظيفي)

2.2.1: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كلا الجانبين النظري و التطبيقي (العملي) ، وذلك و كما يلي:-

1) الأهمية النظرية :-

ان اهمية هذه الدراسة تنطلق من اهمية إنتهاج أنظمة الإدارة الالكترونية و دراستها بشكل مستفيض بإعتبارها من المواضيع الحديثة التي برزت مؤخراً كنتيجة للتطورات التقنية و المعوماتية التي شهدتها العالم بعد ظهور الثورة الرقمية ، و لا توجد هناك الكثير من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع الذي يمثل مرحلة إنتقال العمل الإداري من الاوضاع التقليدية الى الصيغ الالكترونية الجديدة، حيث تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال سعيها لقياس مدى تأثير إنتهاج الإدارة الالكترونية على طبيعة الإداء الوظيفي للعاملين في بعض الدوائر الحكومية بإعتبار المنظمات الاكثر تماساً مع المواطنين ، و من ثم المساهمة في تنمية الإمكانات الفنية و القدرات الإدارية للموارد البشرية العاملة في هذه المنظمات الحكومية و ما قد تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية من تحديات و هل هناك إمكانية لدى هذه المنظمات لإيجاد الحلول المناسبة لهذه التحديات .

لذا يرى الباحث أن هذه الدراسة تستقي أهميتها من السعي المستمر لمنظمات الاعمال لتحقيق أقصى إستفاده من المتغيرات التكنولوجية الحديثه و أنظمة المعلومات الالكترونية المستخدمه في إدارة المنظمات و كيفية إيجاد الحلول للمشاكل الإدارية التي رافقت العمل الإداري التقليدي ، و كذلك السعي إلى تخفيض تكاليف إنجاز المعاملات الاعتيادية مع مراعاة السرعة و الدقه في إنجاز ه .

2-الاهمية التطبيقية :-

أن لهذه الدراسة أهمية كبيرة تستمدها من أهمية موضوع تطبيق الإدارة الالكترونية لكونها عملية تسعى الى تطوير الإداء الإداري للعاملين في المنظمات و توسيع قدراتهم الذهنية و رفع قدراتهم الذهنية و رفع قدرتهم على زيادة الإنتاجية للمنظمة وكما أسفنا بأقل التكاليف مع مراعاة سرعة و دقة الإنجاز .

كما تسعى هذه الدراسة لبيان اهميتها في الجانب العملي من خلال توضيح اهمية تحديد الدور الذي يمكن ان تلعبه الإدارة الالكترونية في التطوير الفعلي لإداء العاملين في الدوائر الحكومية و تحديد اوجه التحديات التي يمكن ان تواجه عملية التطوير و تعرقل إنتهاج الإدارة الالكترونية و إيجاد الحلول المناسبة لها .

لذا يأمل الباحث أن تمنح هذه الدراسة فكرة أكبر للدارات العليا في الدوائر الحكومية من أجل العمل على رفع مستوى الوعي بأهمية تطوير إداء العاملين من خلال إنتهاج الإدارة الالكترونية

3.2.1: اهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى الوصول الى الاهداف التالية :-

1-التعرف على مفهوم الادارة الالكترونية و مدى تأثير إستخدامها على إداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك ، و الأثر الايجابي لإستخدامها ؟

2-التعرف على إمكانية توفير متطلبات الادارة الالكترونية أن كانت متطلبات كالمورد البشري أو المورد المالي او الفني .

3-محاولة التوضيح العملي لطبيعة العلاقة بين إستخدام الإدارة الالكترونية و الإداء الوظيفي من خلال السعي لبناء نموذج أفتراضي و إختباره للوصول الى النتيجة التي تعكس الصورة الحقيقية للدور الي يمكن ان يلعبه إستخدام الادارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك

4-قياس أثر تطبيق الادارة الالكترونية على إداء العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك من خلال إيجاد علاقة أرتباطيه بين إستخدام الادارة الالكترونية و تحسين الإداء الوظيفي .

5-إستخراج تقديرات و تقييمات لمدى فُدره و فعالية إستخدام الإدارة الالكترونية في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك.

4.2.1: فرضية الدراسة

من أجل الوصول لإجابة للتساؤلات التي طرحناها في مشكلة الدراسة و لكي نتعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة الالكترونية و الإداء الوظيفي ، فقد قامت هذه الدراسة على الفرضيات الآتية :-

1) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة الالكترونية و الإداء الوظيفي للعاملين في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك .

2) توجد فروقات معنوية في الدوائر الحكومية المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لأختلاف خصائصهم الشخصية

رسم توضيحي 1: مخطط الدراسة الافتراضي



5.2.1: منهج الدراسة

تقوم منهجية الدراسة على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات و من ثم تحليلها ، بحيث يتناسب هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الميدانية ، كما يعتمد على دراسة الحلة كما هي في الواقع و يعبر عنها بإعطاء وصف واضح و دقيق كما يساعد على تحليل البيانات و قيايها و الوصول الى وصف المشكلة و نتائجها ، كما تم إستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة للوصول الى العديد من المعلومات سواء في الاحصاء الوصفي التي تصف عينة الدراسة او في الاحصاء الاستدلالي لإختيار فرضيات الدراسة .

6.2.1: حدود الدراسة

و يمكن تقسيمها الى ثلاث حدود و كالآتي :-

1-الحدود البشرية :- و التي نعني بها قيام الدراسة بتناول موضوع إداء الموظفين الاداريين العاملين في الدوائر الحكومية.

2-الحدود المكانية :- سعت الدارسة ان تكون حدودها المكانية في عدد من الدوائر الحكومية التي تنتهج الادارة الالكترونية في عملها الاداري في محافظة دهوك .

3-الحدود الزمانية:- المدة الزمنية التي أستغرقتها الدراسة خلال العام الدراسي 2020-2021.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2: الإدارة الإلكترونية

تمهيد

بعد التطورات التي شهدتها العالم منذ دخولنا عصر تكنولوجيا المعلومات مما جعل هذه التكنولوجيا تدخل في كل مجالات الحياة و أنشطتها و تساهم في تطورها ، ومنها النشاط الإداري ، من هنا بدء بعض المهتمين بعلم إدارة الاعمال و كذلك القائمين عليه يتحولون بأفكارهم نحو أنشطة إدارية أكثر تطوراً تسمح لهم بالدخول الى المعلومه بسرعة و شفافية ، وقد وجدوا مبتغاهم في التطور يتجلى في الادارة الالكترونية التي أصبحت تمثل الوجه المتطور لعلم الإدارة بما تحمله من حداثه في ممارسة النشاط الإداري من أجل تنفيذ الاعمال و متطلباتها في المنظمات على إختلاف انواعها و مسمياتها .

وهنا يجب أن نبين بأن التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية يتطلب منا ان ندخل المنظمات في مرحلة التغيير و التجديد في أعمالها ومناهجها و تطوير الاداء الوظيفي فيها للوصول الى المرتبة التي يمكنها مواكبة التطور في الادارة الالكترونية و مقاومة المترددين من الذين يرفضون التجديد حتى نُثبت ان الادارة الالكترونية أصبحت ضرورة من ضرورات العمل الإداري في الوقت الحاضر و أن العمل الإداري معها أصبح أكثر تميزاً و تطوراً و أكثر دقة في إنجاز الاعمال ، باعتبار الادارة الالكترونية باتت تُمثل التوجه الحديث في علم الادارة لما تمثله من تطوير في إداء المنظمة و تسهيل أعمالها و الاجراءات الادارية المتبعه فيها . (العقابي، 2018، 86)

لذا أصبح من الواضح ان حتمية التحول بالعمل الإداري من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية لم تعد ترفاً فكرياً و إنما ضرورة من ضرورات التطور و الحداثه التي طرأت على النشاط الإداري لمواكبة التقدم العلمي في هذا المجال ، و تلبية الدعوات المتزايدة للتحول الى تطوير العمل الإداري و إنتهاج الادارة الالكترونية بعد تزايد المنافسة بين المنظمات في الاستفادة من تقنية المعلومات في إتخاذ القرارات

و البحث عن آليات جديده تجعل عمل المنظمة أكثر تميزاً و قدره على المنافسه مع المنظمات الاخرى
(شعث، 2014، 113)

1.1.2: التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية

1- مفهوم الادارة :-

قبل التطرق الى مفهوم الادارة الالكترونية يجب علينا ان نُعرج على مفهوم الادارة بشكلها العام ، و التي تنطلق من فكرة تنظيم الخدمة و تقديمها الى الاخرين و ما يرافق ذلك الاجراء من جهد و تخطيط و تفكير لحين الوصول الى الهدف المنشود بالاستعانة بكل ما متوفر من إمكانيات و موارد بشرية وماديه.

لذا يمكن إعتبار الإدارة إحدى الصفات المهمة التي اخذت تميز حياتنا في الوقت الحاضر لما تمثله من تنظيم لمختلف الاعمال التي يزاولها البعض وصولاً الى تحقيق هدف محدد بأسلوب صحيح و أكثر تنظيماً.

و على الرغم من ذلك لم نجد هنالك تعريف محدد لمفهوم الادارة بحيث يتفق عليه المتخصصين في علم الادارة أو الباحثين ، وذلك لكون كل فريق يُعرف الادارة من وجهة نظره و حسب المؤشرات التي يستخدمها في تعريفه و حسب خبرته في مجال إدارة الاعمال. (الحسن ، 2011 ، 43)

فالإدارة (Administration) كلمة لاتينية الاصل وهي مؤلفة من مقطعين لاتينيين هما (Ad) و يقابلها (To) ، و باللغة العربية ما معناه إلى او نحو ، و المقطع الثاني (Ministration) و يقابلها (Serve) ، و بالعربية ما معناه يخدم أو يساعد و الاصطلاح بمقطعيه يعني المساعد أو الخدمه.

ولهذا فالإداري أي الشخص الذي يقوم بالإدارة ، إنما يمارس مساعدة أو خدمة الاخرين ، و الإدارة بهذا المعنى تتضمن خاصيتين رئيسيتين هما :-

أولاً:- إنَّ هنالك غرضاً مشتركاً يقصده أعضاء التنظيم.

2- فهي وجود عمل تعاوني مشترك بين الاعضاء ، بحيث يشمل هذا العمل أكثر من شخص و يقصدون منه مجتمعين الوصول الى الغرض المشترك الذي لا يمكن تحقيقه بدون تعاون الاعضاء المشتركين .

(كافي ، 2011 ، 13- 14)

و قد توصف الادارة بأنها فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الاهداف المطلوبة من قبل المنظمة و تكون عمليات التخطيط و التنظيم و السيطرة و إتخاذ القرارات هي الوظائف ، ويمكننا تعريف الإدارة أيضاً بأنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة و متابعة و توجيه العاملين فيها لإنجازها و ذلك لتحقيق الاهداف المحددة . (السالمي ، 2009 ، 13)

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية :

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي أفرزتها الألفية الثالثة وما رافقها من الثورة التقنية الجديدة في العالم و التي سُميت بثورة المعلومات و الاتصالات و التقنيات الحديثة ، حيث أصبح أسلوب الإدارة الإلكترونية من الأساليب العلمية للإدارة الحديثة بما يبينه من تطور تطور في منظومة العمل الإداري و تحولها من الأسلوب البشري في العمل الى الأسلوب الإلكتروني عبر منظومة إلكترونية تعتمد على شبكة من الحواسيب ترتبط ببعضها و تُشكل منظومة إدارية متكاملة بجميع مفاصلها من أجل تقديم خدمة للجمهور أكثر دقة و سرعة في الانجاز . (الطعانه ، 2004 ، 96)

و تُمثل الإدارة الإلكترونية (E-Management) أسلوب التحول من إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات للجمهور من الطرق التقليدية الى الطرق الإلكترونية مما يمنح الجمهور حرية أكبر في إنجاز معاملته عبر شبكة الانترنت دون الحاجة الى المراجعة الشخصية للدوائر و المؤسسات المعنيه مختصراً الوقت الذي كان يُهدر في طريق الذهاب الى الدائرة المعنيه و الوقت المستغرق داخل المؤسسة ، وكذلك مختصراً للجهود المبذولة في عملية إنجاز المعاملات الإدارية ، وبهذا أصبحنا ننظر الى الإدارة الإلكترونية على أنها الاستراتيجية الإدارية الأهم في عصر ثورة المعلومات لكون ظهورها جاء ليحقق خدمات أفضل للجمهور من خلال المؤسسات المنتهجة للإدارة الإلكترونية و التي تجعل تلك المؤسسات بالتالي تستخدم الأسلوب الأمثل في إستغلال مصادر المعلومات المتاحة من خلال تشكيل توليفة من مختلف الموارد المستخدمة في العمل أن كانت موارد مادية أو بشرية او معنوية و جعل كل تلك الموارد متوفرة في إطار الكتروني حديث و متطور سعياً الى الاستغلال الأمثل للوقت و الجهد و المال من أجل تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة و جودة عمل أعلى ، وهذا ما يجعل الاجراءات الادارية اكثر بساطة و يُسهل و يُسرّع من عملية إتخاذ القرار بما يمنح الإدارة القدرة على التخطيط بكفاءة و فاعلية ، وتقديم الخدمة الإلكترونية وفق معايير فنية عالمية و تقنيات متطوره تتماشى مع التطورات العلمية و التكنولوجية المتصاعده . (الدعيلج ، 2011 ، 81)

و نستنتج مما تقدم ان الإدارات الحديثة في مختلف المنظمات أخذت تسعى الى إدخال أحدث التكنولوجيات المتطوره من تفاصيل عملها من أجل الارتقاء بالعمل الإداري و تطويره بما يعزز و يرفع من كفاءته رسمياً للوصول الى إستخدام و تنفيذ وظائف إدارية معززه بالتقنيات الحديثة و المتطورة بما يتماشى مع الأسلوب الجديد في مجال العمل الإداري، من هنا نجد بانّ حتى المنظمات الممارسة للاعمال التجارية أخذت تلجأ الى إعادة تنظيم أعمالها و موظفيها القائمين على هذه الاعمال وفق ما تتطلبه الحاجة الإدارية الان الى تطوير و تحديث الاعمال الإدارية لتلائم مع متطلبات تنفيذ الإدارة الإلكترونية .

3- التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية :- (أبو حبيب، 2009 ، 87)

في ضوء التطورات التكنولوجية التي أفرزتها الثورة المعلوماتية أصبح لزاماً علينا ان نبذل جهوداً كبيره لكي نستطيع إنجاز الاعمال بما يتماشى مع التغييرات المتسارعه التي فرضتها هذه الثورة الجديدة في كافة المجالات ، لذا تحتم علينا بأن نتفاعل إيجابياً مع كل هذه التطورات الجديدة و على وجه الخصوص في مجال تقنية المعلومات الادارية هذا التفاعل الذي سوف يؤدي الى مزيد من الابتكار في مجال الاعمال و الذي يتجسد في تحسُّن الإداء الاداري و الارتقاء بالقدرة على إنجاز المعاملات الادارية بسرعة و كفاءة و قد سبقَ ما تقدم الكثير من السلبيات التي رافقت أسلوب العمل الاداري التقليدي و التي تمثل مشاكل أخذت تواجه العمل الاداري في الكثير من المؤسسات و القديمه منها على وجه الخصوص ، فمثلاً واجهه الكثير من المؤسسات صعوبات في الاحتفاظ بأرشيفها لفترة طويله دون أن يتعرض الى التلف أو الضياع بسبب التقادم الزمني ، فضلاً عن ان الحصول على المعلومات المؤرشفه أو التي مضى عليها زمن معين أخذت تحتاج الى وقت طويل للعثور على المعلومات أو قد تواجه صعوبه في الحصول عليها و ما قد يرافق ذلك من إمكانية ضياع المعلومات بأي طريقه كانت ، فضلاً عن الكلفة العاليه التي نحتاجها في إيجاد أماكن لحزن المعاملات و الارشيف أو إيجاد أماكن خاصه للاحتفاظ بها ذات تكلفه عاليه و الحاجه الى أبنيه واسعه تستوعب كل الارشيف الذي قد يحتاج الى ابنية لاسيتعابه بشكل كامل .(الحسنات ،

(2011 ، 120)

فمنذ منتصف العقد الاخير من القرن الماضي كانت خصائص الاعمال الادارية و الخطوات التقليدية لعمليات الانتاج في المنظمات تتراجع أهميتها و تراجع دورها المتعلق بإنشاء القيمة من جانب و في الجانب المقابل كان هنالك تطور في الاعمال الالكترونية و ساهمت في تطور عالم الاعمال عبر الشبكة المعلوماتية و الدخول الى أسواق جديده لم تكن المنظمات قادره على الوصول اليها سابقاً باعمالها التقليدية من هنا بدأت الكثير من الدول بإنتهاج الادارة الالكترونية هذا الاسلوب الاداري الجديد وأشارت تلك الدول بأن هذا التماشي مع هكذا تطورات تقنية و خاصه في مجال العمل الاداري أدى الى بروز أساليب جديده متطوره في الاداره لم تكن موجوده في السابق و تختلف عن الاساليب التقليديه في الادارة و التي كانت متبعه في السابق .

لما تقدم جعلَ الكثير دول العالم تتجه نحو العمل على إيجاد و خلق أستثمارات كبيره توجهت نحو إنشاء البنى التحتية الضرورية للشروع في الاستخدام العملي لتقنية العمل الاداري الجديد و التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية ، من هنا أصبحت تقنية المعلومات الادارية احد العناصر الاساسيه في الاسلوب الاداري الجديد لما تحمله من كفاءة و دقه في العمل الاداري و بالتالي هذا سيزيد من قدرة المؤسسات المستخدمه للادارة الالكترونية من ومواجهة التحديات الجديدة في العمل الاداري .

من هنا شرع العديد من الباحثين و الكُتاب في علم الاداره في البحث عن افضل الطرق التي يمكن من خلالها البدء بتطبيق ناجح لاسلوب الادارة الالكترونية بما يتضمن من الاستغلال الامثل للوقت و المال ، حيث أتجهت بعض الدراسات الى تحديد مراحل التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية من خلال تطبيق اسلوب التصنيف للخدمات الألكترونية وتحويلها الى الشكل الألكتروني على شبكة الانترنت و وفق ما تراه هذه الدراسات في الآتي :- (طوني، 2005، 43).

1- الخدمات عبر الإنترنت بطريقة صحيحة، اعتمادا على نوع الخدمة، بما في ذلك:

- الخدمات الشخصية، الخدمات التجارية، الخدمات التعليمية، الخدمات الصحية.

2- الخدمات الالكترونية حسب مراحل العمرية وتشمل:

- خدمات طلب شهادة الميلاد، الفحص الطبي، الالتحاق بالمدارس، خدمات التجنيد العسكري، الخدمات الانتخابية وخدمات التوظيف والعمالة.

3- الخدمات الإلكترونية حسب نوع المستفيدين من الخدمة، بما في ذلك:

- الخدمات الفردية المقدمة للمواطنين، والخدمات المؤسسية المقدمة للشركات والنوادي.

مؤيدي واصحاب هذا الاتجاه يركزون على ضرورة توفير بعض الإجراءات اللازمة التي يجب أن تصاحب جميع مراحل الانتقال نحو خدمات الإدارة الإلكترونية، والتي تتجسد في ما يلي: (الرازي،

(2012،76)

- من الضروري البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا وإزالة الفجوة بين النظري و التطبيقي لامتلاك كوادر بشرية مؤهلة.

- يجب الحفاظ على أمن التعاملات والمعاملات.

- يجب توفير التمويل الكافي من خلال البحث عن مصدر دائم للرسوم لتغطية نفقات التشغيل.

- توظيف الموظفين المهرة ونشر ثقافة التدريب ونشر ثقافة إلكترونية مبسطة ومتطورة.

- توعية المواطنين والدوائر الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية.

حاول هذا الاقتراح الحصول على عدد من المراحل اللازمة لتنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية، غير أنه يركز بوضوح على تكنولوجيا الإنترنت بوصفها شبكة معلومات يمكن الاعتماد عليها في توفير الخدمات الإلكترونية، ويهمل بعض التكنولوجيات الأخرى الضرورية في البناء الهيكلي للإدارة الإلكترونية، مثل الشبكات الداخلية، والشبكات الإضافية، وخطوط الهاتف، سواء كانت ثابتة أو متنقلة، فضلا عن تكنولوجيا الفاكس .

في حين أن واحدة من الدراسات التي تناولت موضوع الحكومة الإلكترونية تشدد على ضرورة توفير

ثلاث خطوات متكاملة في تنفيذ الحكومة الإلكترونية، بما في ذلك التالي: (نجم، 2009، 54)

- بدء عملية الربط الإلكتروني بين جميع المكاتب داخل كل وزارة على حدة.
 - تعزيز عملية الربط الشبكي الإلكتروني بين جميع الوزارات في الدولة.
 - تعزيز نظم الاتصال في هذه الوزارات مع المؤسسات الحكومية.
- ومن الممكن من السالفة الذكر اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة وناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيصها في هذه النقاط: (عامر، 2007، 102)
- 1- إحداث تحول نوعي ليس فقط عن طريق ميكنة الوظائف الحكومية، ولكن أيضا من خلال إنشاء مجتمع معلومات لديه القدرة على التعامل مع التطورات التقنية.
 - 2- إقامة شراكة بين جميع القطاعات والمؤسسات، بما في ذلك المؤسسات العامة والخاصة، التي يجب أن تتقاسم عمليات الإعداد والإعداد لمرحلة الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية.
 - 3- ضرورة إنشاء البنية التحتية التقنية مع مراعاة عنصري أمن المعلومات والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - 4- التبويب المعلومات: يتم الانتهاء من هذا العنصر عن طريق إنشاء محتوى معلومات كاملة مع سهولة الوصول الجمهور الى هذه المعلومات المختلفة ، وإنشاء نظام تصنيف واضح على المواقع الإلكترونية لخدمات الإدارة الإلكترونية (مثل تحديد القطاعات المستهدفة من الخدمة ، والتي تعرف باسم العملاء) ؛ وتصنيف دقيق وواضح لأنواع الخدمات المدنية.
 - 5- إنشاء نظام قانوني يحمي الإدارة الإلكترونية من مخاطر البيئة الإلكترونية، مثل (مخاطر القرصنة والتجسس الإلكتروني)؛ بهدف إزالة خوف العملاء من مخاطر العمل الإلكتروني والضرر الذي قد يسببه لمصالحهم أثناء الانتهاء من معاملاتهم (مثل تهديد أمن البيانات والمعلومات الشخصية المقدمة من كل عميل وطالب للخدمة على مختلف شبكات الإدارة الإلكترونية)..
- وتمثل المراحل الانتقالية المذكورة أعلاه نقطة أساسية ومهمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، يولي لها قادة مبادرات التحول الإلكتروني اهتماما كبيرا، مما يجعل العديد من هذه المبادرات تركز مسبقا على توفير كافة الشروط اللازمة، لتحقيق الأهداف المحددة في برامج وخطط مشروع الإدارة الإلكترونية.

4- تعريف الإدارة الإلكترونية :-

من خلال مراجعة الأدبيات التي تتحدث عن الإدارة الإلكترونية ، نرى ان معظم الباحثين في علم الادارة و الكتّاب المهتمين في هذا المجال يجمعون على إستخدام تعريفات متشابهة للإدارة الإلكترونية تُركز جميعها بالاساس على المتطلبات الرئيسية لانتهاج الادارة الإلكترونية في النشاط الإداري المتضمنه (شبكة الحواسيب ، شبكة الانترنت ، شبكات الاتصالات ، الموظفين المتدربين على إستخدام هذه التقنيات).

حيث تم تعريف الادارة الإلكترونية بأنها " قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية مثل الإنترنت أو أي شبكة اتصال إلكتروني بينها وبين المواطنين ومؤسسات الأعمال التي

تتعامل معها بسهولة وسهولة ودقة عالية وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت وفي أي مكان. كما أنها إدارة بدون مباني وبدون هياكل تنظيمية تقليدية، وبناء على ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتسعى إلى تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات واستكمال المعاملات وتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات واتخاذ القرارات بكفاءة وجودة عالية وسرعة كبيرة، مما يؤثر إيجاباً على علاقة المواطنين بالمنظمة ويجعل الأخيرة بعيدة عن المشاكل المختلفة والازمات التي تهدد استقرارها واستمراريتها في أداء وظائفها الحيوية وتؤثر على قدراتها الخاصة في بناء ميزة تنافسية". (مرزوق، و آخرون ، 2018 ، 26)

بينما وردت الإدارة الإلكترونية في تعريف آخر بأنها: " عملية إعادة هندسة العلاقات التجارية والحكومية من خلال تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويلها إلى شكل إلكتروني، لتوفير الخدمات الحكومية للأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية، حيث تهدف إلى جعل الوصول إلى الخدمات أكثر شفافية وسرعة ومسؤولية لتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق تطلعاته ، من خلال توفير الخدمات العامة الفعالة والمفصلة، وخلق التفاعل الرقمي بين الأفراد وقطاع الأعمال والوحدات الحكومية". (كافي ، 2011 ، 55)

و هنا يرى الباحث أن إنتهاج الإدارة الإلكترونية كأسلوب جديد في النشاط الإداري يعني منح قدره على إستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثه في مجال تكنولوجيا المعلومات و شبكات الاتصالات و توظيفها في إنجاز المهام الادارية التي تمارسها المنظمة المعنية للحصول على إنجاز أكثر جودة و قدره اكبر على تحسين الاداء و خفض تكاليف العمل.

2.1.2: اهمية الإدارة الإلكترونية وانماطها وخصائصها

1- أهمية الإدارة الإلكترونية :-

مما تقدم لاحظنا أن الإدارة الإلكترونية هي إحدى منتجات التقنيات المتطورة الناتجة عن الثورة المعلوماتية التي شهدها العالم ككل منذ منتصف القرن الماضي مع بداية اختراع اول جهاز حاسوب وما تبعها من تطورات متلاحقه حتى نهاية عقد السبعينيات في القرن الماضي عند البدء بإنتاج الحواسيب ، ومن ثم إنتشارها بشكل أوسع في عقد الثمانينيات مع بداية اختراع الشبكات الحاسوبية الداخلية في المؤسسات الصناعية العالمية و بعض المؤسسات المهمة في الدول الراسماليه الكبرى حتى وصولنا الى عقد التسعينيات الذي بدأ معه الاستخدام العام لشبكة الانترنت على مستوى العالم حيث ظهرت الشبكة قبل ذلك بعقود لكنها كانت للاستخدام المحدود في السابق . (نجم 2004 ، 56)

من هنا إبتداءات كثير من حكومات الدول في التفكير الجدي بهذه التطورات المتلاحقه في تكنولوجيا المعلومات وهل هنالك إمكانية للإستفاده منها ، ومن ثم عملت هذه الحكومات على إستخدام الحواسيب في أعمالها كوسائل لتسهيل العمل الاداري اليدوي الذي تزاوله كل المؤسسات كأسلوب عمل جديد تسعى

من خلاله الى إيجاد آليات للتنافس مع المؤسسات الاخرى ، ولكن بعد ظهور شبكة الانترنت و تزايد أقبال الجمهور عليها وجدت هذه الحكومات من الضروري الاستجابة لمتطلبات البيئة الجديدة التي تعيش فيها و ضرورة التماشي مع التطورات و التكيف مع توجهات الجمهور من هنا استشعرت المؤسسات أهمية استخدام كل هذه التقنيات المتطورة لتكنولوجيا المعلومات و التمثله ب(الادارة الالكترونية) في تسهيل أعمالها و إمكانية الوصول الى الجمهور بشكل مباشر دون حواجز ، من هنا بدأت الحكومات و المؤسسات تتحسس أهمية الادارة الالكترونية و ضرورة إنتهاجها كأسلوب جديد في العمل الاداري تهدف من ورائه العمل على تحسين الانتاجية في المؤسسات المنتهجه للادارة الالكترونية و العمل لزيادة كفاءة العمل و الارتقاء بفاعلية الاداء فيها . (الصيرفي، 44، 2006)

و أصبحت أهمية التحول بالعمل الاداري التقليدي الى العمل الاداري الالكتروني ضرورة وليست خيار بعد أن وجدت المنظمات هنالك حاجة ملحة في توحيد الانتقال الى العمل الاداري الالكتروني على مستوى المنظمة و تعميمها بين العاملين لما لها من منح قدرة اكبر على التنافس في انهاء الاعمال و تقديم الخدمات بما ينسجم مع معايير الجودة العالمية في تقديم الخدمة الادارية ، أما بالنسبة للحكومات و إدارتها فقد وجدت في طريقة التواصل مع الجمهور عبر شبكة الانترنت وسيلة ناجحة لإنجاز كافة المعاملات مع إدارتها المختلفة ، من هنا سعت الحكومات الى دعم توجهاتها في إنجاز معاملات الجمهور بطريقة أكثر تطوراً و أكثر دقة من خلال التعريف بمواقع انجاز المعاملات و طريقة التعامل و التواصل مع هذه المواقع .

لذا فقد وجد الجميع بأهمية استخدام الادارة الالكترونية كوسيلة لخفض التكاليف أن كان على مستوى المؤسسة الانتاجية او الادارية فضلاً عن كفاءة التشغيل لما للإدارة الالكترونية من قدرة على الربط بين الجهات المانحة للمعلومات و الجهة المستفيدة بوسائل الكترونية وصولاً لتحقيق اهداف المنظمة في عمليات التخطيط و التشغيل و الانتاج ، وهنا سيكون من المؤكد المستفيد هو المواطن الذي لديه معاملة إدارية لدى دوائر الحكومة او وكيل الشركة التجارية بالنسبة للمنظمات التجارية المنتهجه للادارة الالكترونية ، و من هنا نجد ان الادارة الالكترونية الكثير من المنظمات القدرة على دخول أو إيجاد أسواق جديدة لم تكن تستطيع الوصول اليها في السابق .

لذا فإن أهمية الادارة الالكترونية تتضح أكثر من قدرتها على مواكبة التطور العلمي في تسخير تقنيات و نظم المعلومات في العمل الاداري ان كان على مستوى الحكومة ككل او على مستوى المنظمة ، و سنوضح هنا هذه الاهمية بشكل اوسع من خلال جانبين مهمين و هما: (الطعامنه ، 2004 ، 64)

أ- أهمية الادارة الالكترونية على مستوى الدولة:-

تتجلى أهمية الادارة الالكترونية على مستوى الدولة و الدوائر الحكومية بما تتيحه من إمكانيات كبيره على المستوى الحكومي ، و هنا فإن الادارة الالكترونية سنجدها تحقق الكثير من النقاط الايجابية على

مستوى الإدارة الحكومية ، و من المؤكد سيصّب ذلك كله في المصلحة العامة للجمهور و تُسهم كذلك في قدر أكبر من الشفافية في عرض الأعمال الحكومية بما يدعم الاستقرار السياسي و الاجتماعي في الدولة المعنية ، و يعرض الكاتب احمد غنيم أهم المجالات التي تساعد الإدارة الإلكترونية على توفيرها و دعمها في نمو الاقتصاد الوطني و كما في النفاط الواردة أدناه : (غنيم، 2009 ، 41-45)

1- تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية:

تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين الخدمات الحكومية وتبسيط إجراءاتها، وتوفيرها للمواطنين بالشكل المناسب، مما يسهل ويسهل الأعمال والمعاملات التي يقدمها المواطنون، ويحقق التواصل بين المؤسسة الحكومية وهؤلاء المواطنين، حيث يمكن توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لهم وكذلك للمستثمرين بشفافية تامة.

كما تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية فرصة فتح قنوات اتصال جديدة بين المسؤولين عن إدارتها وبين المواطنين، مما يسهل أداء الأعمال والمعاملات الحكومية ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها، بالإضافة إلى التحرك نحو الحكومة الإلكترونية من أجل ضمان أداء الخدمات الحكومية في أقل وقت وعلى أعلى درجة من الأداء.

2- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة:

الإدارة الإلكترونية تتيح فرصا للعديد من المشاريع للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لهم البنية التحتية لنظام الشبكة وتصميم القواعد المعلومات والبيانات، وهذا يستلزم إنشاء وتشغيل الصناعات المحلية العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات التي تساعد في صقل وتدريب الكوادر الوطنية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية الممثلة في النقاش في هذه المؤسسات.

3- زيادة الصادرات ودعم الاقتصاد الوطني:-

ويمكن للإدارة الإلكترونية أن تسهم إسهاما فعالا في حل العديد من الصعوبات التي تواجه حركة الصادرات في البلد من خلال مزايا المعلومات والاتصالات للإدارة الإلكترونية. ضمن عملية نشر الاستثمارات و المزايا الاقتصادية وتقليل تكاليف التسويق والدعاية والإعلان، وهذا الامر يؤدي إلى زيادة نشاط المشاريع ويساهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني.

4- تعزيز جانب الاستيراد في البلاد: (عليان، 2012 ، 32)

ينطوي استخدام الإدارة الإلكترونية في البلد على تحقيق الشفافية التي من شأنها أن تساعد وحدات الأعمال في هذا البلد على إجراء الأعمال التجارية والمعاملات بطريقة أسهل وأسرع، مما يدعم عملية الحصول على المنتجات من الأسواق الأجنبية بأسعار معقولة بعيدا عن الوسطاء، كما أنه يمنع الاحتكار.

5- زيادة قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية:

الإدارة الإلكترونية تعتبر أداة فعالة لدفع المشاريع الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في حركة التجارة العالمية، حيث تمكنها من اختراق الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية، مع المزايا المتعددة التي تقدمها لها لمساعدتها على تحقيق ذلك، مثل مزايا توفير الوقت والمكان اللازمين لأداء المعاملات التجارية والتجارية ، وكذلك مزايا خفض تكاليف التسويق والعمليات الإعلانية، مما يزيد من نشاط هذه المشاريع ويساهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني.

6- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر:

الإدارة الإلكترونية تقوم بتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبون فيها، كما توفر لهم الفرص لإنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم من خلال الاتصال بالأسواق العالمية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة. ومن الأمثلة على فرص العمل الحر مشاريع الخدمات والصناعات الخفيفة وبرامج الحاسوب.

ب- أهمية الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات:- (أبو مغايز ، 2004 ، 87)

1- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء المؤسسات عن طريق التأثير على كل الأنشطة الوظيفية التي تمارسها هذه المؤسسات. فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مايسهل اعمال هذه المؤسسات والخدمات التي تقدمها للزبائن وبهذا يقوم بتحقيق التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها، وكل هذا من خلال استخدام الاساليب والطرق الإلكترونية الجديدة التي تتسم بالكفاءة و السرعة والفعالية. كما تسهم أيضا في توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمكن المؤسسة من عرض نماذج واجراءات تقديم خدمات الجمهور بطريقة أفضل، يسهل حركة التعامل مع العاملين بالمؤسسة، ويعطيها الفرصة لفتح قنوات اتصال جديدة بين المسؤولين عن إدارتها والتجار، مما يسهل أداء الأعمال والمعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بهم.

2- تسهم في انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، كما تسهم في تخفيض تكاليف التخزين والإجراءات الإدارية وعمليات التبادل التجاري، وهذا بدوره يؤدي إلى تخفيض أسعار بيع المنتجات إلى العملاء مما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها.

3- تساعد الإدارة الإلكترونية في اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، من خلال إيجاد أسواق جديدة سواء على المستوى المحلي أو العالمي وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية . (عبد الفتاح ، 2008 ، 65)

4- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة، وذلك استجابة لرغبات وحاجيات الزبائن والمستهلكين نتيجة قربها من الأسواق، فضلا عن تحسين درجة تنافسية المؤسسة.

- 5- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى إدخال تحسينات فعالة على المؤسسات المعاصرة، مما يستلزم تحقيق ثلاث مزايا رئيسية لها: تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين العلاقات مع الموردين ومجتمع التمويل، وزيادة العائد على استثمارات حملة الأسهم وأصحابها.
- 6- تسمح الإدارة الإلكترونية بتلافي مخاطر التعامل الورقي داخل المؤسسات، من خلال استخدام الكمبيوتر والشبكات الإلكترونية في التخزين ونقل المعلومات.
- 7- تعتبر الإدارة الإلكترونية نهجا معاصرا لتطوير وتحديث المؤسسات ومواجهة القضاء على جميع مشاكل الإدارة التقليدية.
- 8- تسهل الإدارة الإلكترونية عملية إيجاد أسواق جديدة، كما تعمل على زيادة قدرة المؤسسات على الوصول إلى هذه الأسواق واقتحامها، وتساعد على تسريع الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق.
- 9- تزويد المسؤولين عن إدارة المشاريع بكافة المعلومات المطلوبة عن متطلبات السوق والصفقات التجارية والأسعار.

2- أنماط الإدارة الإلكترونية :-

هنالك الكثير من المجالات المختلفة التي تتمثل فيها الإدارة الإلكترونية و هنالك أشكال أنماط كثيره للإدارة الإلكترونية سنحاول التعرف على أهم الاشكال التي تتخذها الإدارة الإلكترونية و هي :- (الحيت ، 2015 ، 30)

1- الحكومة الإلكترونية :-

و التي تعتبر أولى الاشكال الاساسيه في الإدارة الإلكترونية و التي تهدف من ورائها الى توفير إدارة صحية للجمهور بعيداً عن الروتين الذي كان يُثقل كاهل الجمهور و تُستخدم هذه الإدارة الجديدة الاسلوب الإلكتروني وصولاً الى تحقيق حاجات الجمهور و قيام المنظمات الاخرى كل حسب اختصاصه بتحقيق الاهداف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و بقدار عالي من الشفافية ، حيث يتم من خلاله قيام الاجهزة الحكومية بإنجاز معاملات المواطنين كل حسب حاجته و اختصاص المعاملة التي يرغب في إنجازها بل و حتى قد تكون معاملات الإدارة الإلكترونية بين المواطن و نوع آخر من المنظمات .

2- التخطيط الإلكتروني :-

وهي عبارة عن استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية بما يتضمنه من تسخير نظم المعلومات لإستخدامها في عمليات وضع الخطط أن كان في عمليات التنمية الاقتصادية بالنسبة للدولة ككل أو على مستوى وضع خطط العمل بالنسبة لمستوى المنظمات ، حيث يتم فيها تبسيط اجراءات العمل التي كانت تتسم بالتعقيد و الروتين في أسلوب الإدارة التقليدية و إستبدالها بنظم متطورة تمنح السرعة و الدقه في وضع الخطط .

3- الاعمال الالكترونية :- (شعث ، 2014 ، 45)

و نعني بها كل التعاملات داخل المنظمة التي يمكن ان تجري بصورة الكترونية سواءً كانت أعمال إدارية او تجارية حيث تشمل خدمات المستهلكين و التعاون مع الشركاء و التعاملات الالكترونية داخل أقسام المنظمة نفسها بما تتضمنه من تسهيل و تبسيط تدفق المعلومات و الاتصالات بين أقسام المنظمة الواحد أو بين المنظمة المعنية و المنظمات الأخرى ، حيث تُعتبر الاطار الشمولي لكل ما يدخل ضمن الاعمال داخل المنظمه و عمليات ربط النظم بالعمليات التي تقوم المنظمة بتنفيذها .

4- التجارة الالكترونية :-

والتي تعتبر من أولى التطبيقات العمليه لاسلوب الادارة الالكترونية بما تتضمنه من تبادل المعلومات ما بين المنظمات الحكومية و المنظمات التجارية ، أو بين المنظمات التجارية فيما بينها حيث تجري عمليات الاتفاق الكترونياً و يمكن ان يتم الدفع الكترونياً أيضاً من خلال البنوك الالكترونية او البطاقات الذكية ، فقد تكون تجارة الكترونية بين المنظمات و المستهلكين و يطلق عليها اختصاراً (B 2 C) ، أو قد تكون بين المنظمات الحكومية و المستهلكين و يطلق عليها اختصاراً (G 2 C) .

وكذلك يمكن ان تكون بين المستهلكين أنفسهم كان يعرض احد المستهلكين سلعه على الانترنت و يقوم مستهلك آخر بشرائها و يطلق عليها اختصاراً (C 2 C) ، أو قد تكون تجارة الكترونية بين المنظمات التجارية نفسها و يطلق عليها اختصاراً (B 2 B) .

5- الصحة الالكترونية :-

وهو الاستخدام الآمن والأقل تكلفة لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في دعم صحة المجتمع المحلي والمجالات ذات الصلة، بما في ذلك مجالات مثل خدمات الرعاية الصحية و الرقابة الصحية و المتابعة و حملات التثقيف الصحية و الابحاث الطبيه ، و كذلك توفير قنوات اتصال مع الجمهور لتقديم الاستشارات الطبيه السريعة للمرضى و متابعة نتائج فحوصاتهم الطبية و التواصل مع المختبرات التحليليه الطبيه و إستلام نتائج التحليلات الكترونياً و إجراء حجوزات العيادات الطبيه دون الحاجه الى إستهلاك الوقت في المراجعة و الحجز لدى الاطباء بالطرق التقليدية .

6- التعليم الالكتروني :- (أيوب ، 2004 ، 98)

و يعتبر احد وسائل دعم العملية التعليمية بإستخدام التقنيات الالكترونية الحديثة ، بحيث يجمع كل الأشكال الالكترونية للتعليم و التعلم من خلال إستخدام طرق حديثة و مبتكرة في مجال التعليم بالاعتماد على شبكات الحواسيب و شبكات الاتصالات الحديثة في نقل المعلومات و إيصال المهارات و المفاهيم للمتعلم عبر تقنيات المعلومات و الاتصالات ووسائطها المتعدده ، فضلاً عن أن التعليم الالكتروني يتضمن إستخدام الادارة الالكترونية في إدارة كافة الفعاليات العلمية التعليمية ومتطلباتها بشكل الكتروني من خلال الانظمة الالكترونية المخصصة لذلك .

7- النشر الإلكتروني:

مع تطور الوسائل التكنولوجية بشكل كبير أصبحت الكثير من وسائل الاعلام و النشر تنتهج الادارة الالكترونية في أعمالها و تحولت من الوسائل التقليدية في النشر الى الوسائل الالكترونية التي تعتبر اكثر الوسائل انتشاراً بالنسبة للنشر بشكلها الالكتروني من خلال النشر الالكتروني للصحف و المجلات و الكتب و المقالات و جمع المكتبات الرقمية بحيث أصبح الوصول الى أي معلومه في كتاب او مجله سهل و سريع للغاية و بدون أي تعقيدات كانت تحيط بالنشر التقليدي و أصبح الكل يستطيع النشر بدون تكلفة نشر او إعلان .

3- خصائص الادارة الالكترونية :- (عبد الفتاح ، 2007 ، 106)

بعد دخول الثورة المعلوماتيه للعمل الاداري أخذت كل المنظمات على إختلاف انواعها و تخصصاتها تسعى الى دعم اجهزتها بوسائل الاتصال الحديثه و الانتقال بأعمالها من أسلوب العمل التقليدي الى العمل الالكتروني الجديد بهدف التسريع في إنجاز المعاملات و تقديم أفضل الخدمات للجمهور بكفاءة عالية و بأقل كلفة ممكنة ، وهذا ما جعل الادارة الالكترونية تتميز عن أساليب العمل الاخرى بمجموعه من الخصائص التي تعتمد بالاساس على خلفية تقنية المعلومات التي تمتاز بها الادارة الالكترونية ، كما أنّ هذه الخصائص قدره على توضيح المحتوى التقني الذي يتمتع به أسلوب الادارة الالكترونية و تشمل خصائص الادارة الالكترونية ما يلي :-

(1) الدقة و الوضوح :-

باعتبار أنّ الادارة الالكترونية أبرز أدوات التطور في العمل الاداري الذي كات قائم على الاسلوب التقليدي في العمل الاداري ، وما الادارة الالكترونية من الدقة و الوضوح التام في إنجاز المعاملات للجمهور . و لأن جعلت الادارة الالكترونية العمل الاداري اكثر وضوحاً و فعالية عبر العمل الالكتروني وكذلك منحته قدره عاليه على تحقيق كفاءة و دقة في الاداء .

(2) السرعة و كفاءة العمل :-

حيث تمتاز الادارة الالكترونية بأنها الاسلوب الاكثر كفاءة في قيادة العمل الاداري الالكتروني بسرعة عالية و فاعلة ، لكون في ظل الادارة الالكترونية لم نعد نجد المعاملات الورقية التي كانت تحتاج الى وقت طويل لإنجازها ،فضلاً عن الوقت المستغرق في حفظ نسخ من الاوراق و من ثم تحويلها الى الاقسام الاخرى حتى إنجاز المعاملة نهائياً و الذي كان يستغرق وقت ليس بالقليل في ظل أسلوب الادارة التقليدية ، ولكن مع الادارة الالكترونية تم تجاوز كل هذه الاجراءات الروتينية و إختصاراً للوقت الضائع في إنجاز المعاملات الورقية .

(3) إدارة المعلومات بدلاً من الاحتفاظ بها :-

أن الإدارة الإلكترونية يقوم عملها على فكرة الاحتفاظ بالمعلومات و الملفات على شبكتها الإلكترونية كملفات الكترونية و ليس تكديسها كما في الإدارة التقليدية ، لذا فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على فكرة إدارة المعلومات و الاحتفاظ بها ضمن برامجها الإلكترونية ، و من ثم فإن هذه البرامج تساعد في سرعة إنجاز معاملات الجمهور و التجاوب مع المواطن عندما يتعامل مع الإدارة الإلكترونية عبر الشاشات الإلكترونية و إيعازات العمل بها ، وهذا ساعد أيضاً في سرية التعامل مع المعلومات .

كمان ان هذا الاسلوب من العمل الاداري المتطور منح المنظمات القدره على إسترجاع المعلومات عند الاستفسار عن شيء معين كطلب بيانات معينه تُستخدم في عمل معين كإجراء مسح او احصاء لجانب معين ، و هذه كلها تعتبر أنشطة و وسائل لاستغلال المعلومات أعلاه و التي حصلنا عليها من ممارسة اسلوب الإدارة الإلكترونية .

(4) التخلص من قيود الزمان و المكان :- (الحسنات ، 2011 ، 73)

أن إحدى الخصائص المهمة في العمل الإلكتروني أنه لا يتحدد بوقت للعمل أي يمكننا مزاولة العمل الإداري الإلكتروني في أي وقت خلال اليوم و ذلك من خلال إمكانية الولوج في الموقع الإلكتروني للمنظمة في أي وقت حتى لو كان خارج نطاق اوقات الدوام الرسمي التي تعودنا عليها في العمل الإداري التقليدي وفي الوقت نفسه تستطيع الجهة المسؤولة عن الموقع ان ترد على الاستفسار أو الطلب في أي وقت خلال اليوم أي إعطاء مساحة من الحرية في الزمن إذ أصبحت ساعات اليوم الواحد مفتوحه و كان العمل مستمر بها طوال اليوم .

أما بالنسبة لفكرة المكان فإن إنتهاج أسلوب الإدارة الإلكترونية يمنحنا حرية العمل الإداري الإلكتروني في أي مكان نكون متواجدين فيه لكون مجرد ان تحمل الحاسوب الشخصي أو الموبايل أو أي وسيلة اتصال معك أين ما ذهبت تجعلك قادر على التواصل مع العمل الإداري الإلكتروني الذي ترغب بإنجازه أن كان بالنسبة للمواطن أو بالنسبة للموظف المسؤول عن إدارة الموقع الإلكتروني و التعامل مع الجمهور و يمكنه الدخول و الخروج في أي وقت و مكان لموقع العمل دون ان يتحدد بمكان عمل معين ، و كذلك بالامكان التواصل بين المفاصل الادارية للمنظمة فيما بينها أو بين الموقع الرئيسي للمنظمة و فروعها المنتشرة في أي مكان من العالم .

(5) تخفيض التكاليف :- (الدعيلج ، 2011 ، 45)

قد يتصور البعض أن أنتهاج أسلوب الإدارة الإلكترونية يجعلنا ننفق الكثير من الاموال لتهيأة الارضية المناسبة للتحويل من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية فقط دون ان نحني الفوائد فيما بعد ، و لكن من ينتهج الاسلوب الإلكتروني في العمل سيلاحظ الانخفاض الكبير في الايدي العاملة اللازمة لإدارة العمل الإداري لأن الأعمال الإلكترونية ستحل محل كثافة عنصر العمل الإداري ومن ثم سيؤثر لدينا

الانخفاض الكبير في تكاليف العمل إذ لم يعد هنالك تكاليف عالية لأجور العاملين في المنظومة الادارية و تكثفي بعدد محدود جداً من العاملين الذين يمكن ان يتابعوا العمل مع المواقع الالكترونية للمنظمة

(6) شفافية العمل :-

من المعروف أن توفر الشفافية في أي مفصل من مفاصل العمل و في أي نوع من الاعمال يتيح للجميع المشاركة في وضع رؤية واضحة و صريحة عن العمل المعني و على وجه الخصوص شفافية العمل المقدم من الجهات الحكومية او المنظمات الى الجمهور ، وما تقدم نراه يتجسد بوضوح في أسلوب العمل الاداري الالكتروني داخل المنظمة حيث يمكن في هذا الاسلوب الالكتروني الجديد من ان نضمن متابعة مستمره و صريحه للعمل و بالتالي سيوفر ذلك لدينا رقابة دائمية على كل تفاصيل العملية الادارية ان كان داخل المنظمة نفسها او أن كان بين المنظمة و الجمهور .

(7) سرية المعلومات :- (العقابي ، 2018 ، 87)

من الخصائص المهمة للادارة الالكترونية و كذلك من فوائد إنتهاج الادارة الالكترونية هي قدرتها على الاحتفاظ بسرية المعلومات المتداوله في الشبكة الالكترونية و إعطائها صفة المعلومات المهمة ان كانت تخص المنظمة أو معلومات الجمهور فنرى ان جميع المواقع الان تحجب معلوماتها عن التداول المفتوح و أصبحنا نحتاج الى إذن بالدخول الى الموقع و الى المعلومات حيث على المتابع او المتصفح أن ينشأ حساب خاص داخل شبكة المنظمة ومن ثم يُزود بكلمة سر للدخول الى الموقع و من تصبح لديه القدره على تصفح المعلومات التي يرغب التعرف عليها ، و مع ذلك فهناك نقاط مهمة في هذا الجانب لكون موضوع أمن و سرية المعلومات موضوع حساس جداً لكثير من المنظمات ، وليس كل المعلومات ممكن ان تكون متاحة للجميع حتى و أن كانوا من العاملين في نفس المنظمة ، فهناك معلومات تكون محدهه بمجموعه صغيره من المختصين داخل المنظمة لا يسمح للاخرين التعرف عليها فلذلك تقوم المنظمة بحجب هذه المعلومات المهمة و تصبح عملية الدخول اليها تتم فقط لمن يُمنح صلاحية الدخول اليها عبر كلمة مرور خاصة بملف هذه المعلومات .

وهنا نرى بوضوح كيف ان الادارة الالكترونية تكسب نقطة مهمه لصالحها و تتفوق بها على اسلوب الادارة التقليدية من حيث قدرتها على حجب المعلومات و الاحتفاظ بسريتها و جعل طريق الوصول للمعلومات صعب و معقد .

(8) المتابعة المستمره للعمل :-

لا يفوتنا من ان نعرف بان للادارة الالكترونية القدره على متابعة العمل في كل مفاصل العمل المختلفة ان كان داخل المنظمة او خارج المنظمة بالتعامل مع الجمهور دون أن تحتاج الى تكليف العاملين كما في العمل التقليدي على كتابة التقارير الدورية عن سير العمل في أقسامها المختلفة ، حيث أن الشاشات الالكترونية الموجوده في الموقع و الاجهزة الالكترونية المستخدمه للنفوذ الى داخل مواقع التعامل الاداري

للمنظمة منحت إدارة المنظمة قدره على مراقبة العمل و متابعته بصورة مستمرة مما جعل هذه الإدارة قادره على تقييم العمل و العاملين بمل مصداقية و وضوح و متابعة أعمالهم بسهولة و بذلك أتعدت المنظمة عن أسلوب المتابعه القديم الذي بينا أنه كان يتم باستخدام طريقة تقارير متابعة العمل الدورية و التي كانت تنقصها الشفافية في أغلب الاحيان و تؤثر فيها او تتحكم فيها المزاجية و العلاقات الشخصية فضلاً عن كونه يستغرق وقت طويل في كتابة التقرير و من ثم قراءته و متابعة مجريات الاحداث من خلال التقارير ، و لهذا فما تقدم منح الإدارة الالكترونية الجديده للمنظمة قدره على متابعة مجريات العمل في المنظمة من خلال اداة مضمونة و صادقة في معلوماتها .

3.1.2: أهداف الإدارة الإلكترونية ومتطلبات ومعوقات التطبيق

1- أهداف الإدارة الإلكترونية :- (نجم ، 2009 ، ص 65)

بما أنّ الإدارة الإلكترونية تمثل تحولاً و أسلوباً جديداً في الإدارة ، فهي تعمل على التحول الجذري من أسلوب الإدارة التقليدي الى الاسلوب الالكتروني للعمل الاداري سعياً الى توفير منظومة متكامله من الاعمال تقدم خدمات متطوره للجمهور ، فضلاً عن تحقيقها للاستغلال الامثل للموارد المتوفرة في المنظمة ، و تهدف من وراء كل ذلك الى تحقيق مجموعة من الاهداف المختلفة التي تمثل فائدة للجمهور وهي :-

(1) الأهداف المتعلقة بفائدة المستفيدين والعلماء الداخليين والخارجيين للمؤسسة، وهي:

أ – تقليل او الحد من التعقيدات الإدارية.

ب- تحقيق أقصى فائدة لعملاء المؤسسة.

ج- تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستفادة المثلى من الموارد.

د- استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لجميع الموظفين.

هـ - التعلم المستمر وبناء المعرفة.

و- زيادة الترابط بين الموظفين والإدارة العليا وجميع إدارة الموارد.

(2) اهداف المتعلقة برفع كفاءة العمل الاداري وهي: (المجالي وعبدالمنعم ، 2013 ، 99 – 100)

أ- تحسين مستوى الخدمات.

ب- تخفيض التكاليف.

ج - الانتهاء السريع من الأعمال وتقصير وقت التنفيذ في مختلف الإجراءات.

د - الحد من استخدام الأوراق في العمل الإداري.

هـ- استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء موظفيها عن بعد.

و- تقليل الموارد البشرية الزائدة في العمل الإداري ونقلها إلى أداء المهام الأساسية للمؤسسة.

(3) الأهداف المتعلقة بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد عملية صنع القرار الإداري: (الرزي ، 2012 ، 91)

أ- المساعدة في تقليل الأخطاء المتعلقة بالعامل البشري.

ب- تقديم المعلومات والبيانات على الفور للمستفيد.

ج- توفير المعلومات والبيانات على الفور لصناع القرار وتسهيل الحصول على الخدمات في أي وقت ومكان وتلقائياً.

د - زيادة الترابط بين الموظفين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة جميع الموارد

هـ - الحد من معوقات اتخاذ القرار.

(4) الأهداف المتعلقة بزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة محلياً وعالمياً، وهي:

أ- التوافق مع بقية العالم، والذي يتحرك بقوة نحو العميل الإلكتروني.

ب- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات بكافة أنواعها.

ج - الحد من الفساد الإداري.

د- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المؤسسة بإتباعها أسلوباً موحداً في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية.

هـ- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة أهداف أخرى تسعى الإدارة الإلكترونية إلى

تحقيقها مثل: (الوادي ، 2011 ، 291-292)

أ - إدارة ومتابعة مختلف إدارات المؤسسة كما لو كانت وحدة واحدة.

ب- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط عملها، مع منحها دعماً أكبر في رصدها.

ج- تقليل جوانب الإنفاق في متابعة العمليات الإدارية المختلفة.

د- زيادة الترابط بين الموظفين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة جميع الموارد.

هـ- مكان صغير مجهز لتخزين المعلومات الإلكترونية.

و- خلق مجتمع قادر على التعامل مع بيانات العصر التقني.

ز- الحفاظ على حقوق العاملين من حيث الإبداع والابتكار.

ح- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.

ط- زيادة حجم الاستثمارات التجارية.

ي-تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبة.

2- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

ويتطلب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المتطلبات، أهمها:

أ- المتطلبات الإدارية والأمنية: (العمرى، 2003، 54)

تقتصر المتطلبات الإدارية والأمنية التي يجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية على العناصر التالية:

1 - وضع استراتيجيات وخطط لإنشاء :

والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها مهام تخطيط ومتابعة وتنفيذ المشاريع الإدارية أو الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة من الضروري تقديم الدعم والتأييد من قبل الإدارة العليا في التسلسل الهرمي الإداري، مع مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

2- توافر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

من الضروري العمل على تطوير شبكات اتصال مختلفة، بما يتماشى مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، وتستوعب الكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال المعدات والأجهزة والحواسيب التقنية الأخرى، ومحاولة توفيرها وإتاحتها للأفراد والمؤسسات.

3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق التحول التدريجي:

من خلال إعادة تنظيم الجوانب الهيكلية والمحددات ، ومختلف الوظائف الحكومية ، من أجل جعلها تتوافق مع مبادئ الإدارة الإلكترونية ، مثل (القضاء على الإدارات ، وخلق إدارات جديدة تواكب التطور التكنولوجي).

4- متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصصة: - (عبد الرحمن، 2003، ص43)

وهي ضرورة وجود قوة عاملة مؤهلة، تمتلك ثروة من المعرفة تحيط بمبادئ التقدم التقني، والحصول على الخبرة التي تمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تكنولوجيات المعلومات.

5- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية:

(قبل التطبيق) من خلال تحديد الإطار القانوني الذي يعترف بالتحول الإلكتروني.

و(أثناء التطبيق) أي مكمل لأوجه القصور والفراغ القانوني اللازم، والتي يمكن أن تظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق من خلال وضع قواعد قانونية تضمن أمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية لفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

وفي هذا السياق، نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الإلكترونية لم تصدر تشريعات عامة تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع تعاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الإلكترونية بالإضافة إلى الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في العديد من الدول الغربية قد تتراوح بين الموافقة والمبدأ، أي إعلان حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة من خلال وسائل إعلامية - باستثناء ما يقتضيه القانون صراحة من الشخص المعني الحضور شخصياً إلى المراكز الإدارية لإكماله، والإدارات العامة ملزمة بتقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال قوانين النشر والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال تطوير نماذج المعاملات الإدارية عبر الإنترنت، بالإضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، بحيث يطلب من الشركات التجارية وبعض فئات التجار تقديم تلك التصاريح إلكترونياً وفقاً للشروط المحددة بواسطة الأدوات التعاقدية.

6- متطلبات الإصلاح الإداري:- (عامر 2007 123)

في سياق تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية، هناك حاجة للإصلاح الإداري، الذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الإلكترونية، والخبراء لتأمين المعلومات، وحماية البرامج والمعاملات، والوثائق، أي محاولة إحداث تغييرات جذرية وأساسية في المفاهيم الإدارية والتقنية، والحاجة إلى قادة واعين ومتحمسين لديهم القدرة الإدارية وترشيدهم وتطوير العلاقات بين مختلف المنظمات الإدارية والبحث عن حلول تؤدي إلى تحسين إنجاز الخدمة الوظيفية. وبالإضافة إلى الحاجة إلى تبسيط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالمعاملات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 في عام 2000 في فرنسا)، والحاجة إلى تشريع جديد يتعلق بالتوقيع الإلكتروني وحمايته، مثل التشريع المتعلق باعتماد التوقيع الإلكتروني في عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب - المتطلبات السياسية:- (السرافي 2006 43)

ونعني بذلك وجود إرادة سياسية لدعم استراتيجية التحول الإلكتروني، ودعم مشاريع الإدارة الإلكترونية، من خلال تقديم المساعدة المادية والمعنوية للمساعدة في التغلب على العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على المستوى العربي أحد النماذج التي وجدت التوظيف السياسي وإرادة القيادة، حيث تم إطلاق مبادرة دبي في عام 1999 وفقاً

لإعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة ورئيس مجلس الوزراء حاكم دبي ، سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس من خلال برنامج عمل يقوم على نقاط، بما في ذلك:

1 - اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية لتعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.

2- تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية على أساس أحدث التقنيات.

3- ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيانات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي تمهيد الطريق لمبدأ الحكومة بدون أوراق وبدون طوابير.

4- تحديث الإجراءات الحكومية ووضع معايير متقدمة.

5- تثقيف المجتمع حول جدوى التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة بكيفية استخدامه الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

ج- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

ويشمل العمل على خلق المساعدة في التعبئة الاجتماعية، واستيعاب الحاجة إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية، والإمام الكافي بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الهيئات الإدارية، مع استخدام وسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني لدعم الاجتماعات والندوات والتجمعات التمهيدية لنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وبرمجة حصص التدريب على استخدام الآلات التقنية على مختلف المستويات التعليمية (الثقافة التكنولوجية)، مع الحاجة إلى توفير مخصصات مالية كافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإيجاد مصادر تمويل مستدامة لها على المستويين المركزي والمحلي.

د- المتطلبات التكنولوجية:-

تعبر هذه المتطلبات عن البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وهي القاعدة الأساسية التي تُبنى عليها الإدارة الإلكترونية، ويشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام، واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في وقت واحد من أجل تحقيق هدف استخدام الإنترنت، بالإضافة إلى التكنولوجيا الرقمية المناسبة من أجهزة الكمبيوتر والنظم وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير كل هذا للاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن. وتتألف البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من مجموعة من العناصر مثل الحواسيب وشبكات الاتصالات وبرامج الحاسوب، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي يرتبط عملها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ان كان ما تقدم يصف متطلبات الادارة الالكترونية في المنظمات بشكل عام ، فهنا نريد ان نبين متطلبات انتهاج اسلوب الادارة الالكترونية في الادارت الحكومية على وجه الخصوص وما تحتاجه من متطلبات لتأمين عمل الادارة الالكترونية بشكل صحيح و فعال وهي :- (الحسن ، 2011 ، 86)

- 1- توفير شبكة حواسيب الكترونية متطوره لتنفيذ الاعمال الادارية الكترونياً.
- 2- تهيئة البنية التحتية الرصينه و الأمنه لتسهيل تطبيق آلية العمل الالكتروني.
- 3- تجهيز شبكة داخل المنظمة الحكومية لضمان الربط و التواصل الداخلي بين كافة المفاصل الادارية للمنظمة الكترونياً.

4- تأمين الربط و التواصل لكافة اقسام المنظمة الحكومية مع شبكة الانترنت الرئيسية لتقديم الخدمات و إنجاز الاعمال الكترونياً .

- 5- تهيئة البرامج الالكترونية اللازمة لأرشفة المعاملات و الاعمال الادارية الكترونياً.
- 6- إنشاء موقع الكتروني للمنظمة الحكومية على شبكة الانترنت لتقديم الخدمة و التفاعل مع الجمهور
- 7- التشغيل الالكتروني لكافة الاعمال الادارية و استخدام الامتة في العملية الادارية .
- 8- وضع المطبوعات الادارية الحكومية في صورة الكترونية لتكامل البيانات و المعلومات بين الادارت المعنية و الجمهور أو بين الادارات الحكومية فيما بينها داخل المنظمة الواحد.

ثالثاً:- معوقات تطبيق الادارة الالكترونية :-

كما هو معروف ان أي مشروع ينتهج التغيير فإنه يواجه العديد من التحديات و المعوقات ، فعلى الرغم من أن التقنيه الجديده التي جاءت بها الثورة المعلوماتيه أخذت تُعتبر إحدى الموارد الضرورية للمنظمة لكي تتماشى مع عصر التكنولوجيا ، إلا أن كثير من منظماتنا لا تزال تواجه الكثير من المعوقات التي تقف حائل بينها و بين الاستثمار الفاعل للفقيه الحديثه التي تقودها الى التحول من العمل الاداري التقليدي الى العمل الالكتروني ، حيث تتباين التحديات و المعوقات التي تواجهها المنظمات تبعاً لنوع البيئه التي تعمل المنظمة في محيطها ، وما تقدم يجعلنا نقول ان مجرد وجود إستراتيجية للتحول الى الادارة الالكترونية لا يعني ان الطريق مفتوح و سهل أمام التحول لأن من المؤكد ستواجه الكثير من المعوقات و مشاكل العمل التي ستواجهنا أثناء التطبيق من هنا فعلى المعنيين بعملية التحول الى الادارة الالكترونية ان يكون لديهم تصور كامل عن كافة المتغيرات في عملية التحول التي من الممكن ان تواجههم ومن ثم تصبح معوقات لعملية التحول ، وفي هذا الجانب يمكن ان نُبين مجموعة من ابرز المعوقات والعرافل التي تواجهها الادارة الالكترونية في تطبيقها ضمن اي مؤسسة وهي كالآتي :

(أ)معوقات إدارية :- و التي تتمثل بالنقاط التالية : (نجم ، 2009 ، 75)

- 1- الطبيعة البشرية و ثقافة الابواب المغلقة و تخوف بعض الموظفين من دخول التطور التكنولوجي للعمل التقليدي ، وبالتالي خشيتهم من فقدانهم لوظائفهم .
 - 2-خضوع العمل الاداري للمفاهيم التقليدية البيروقراطية الراضه للتغيير و عدم القدرة على تجاوزه .
 - 3-تمسك بعض الكادر المتقدم في المنظمة بالمركزيو و عدم الرضا عن التغيير الاداري الجديد خوفاً من فقدان مناصبهم الادارية في المنظمة .
 - 4-غياب النظرة الاستراتيجية بخصوص الاستخدام الفعال لتكنولوجيا و الاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات متطوره تكنولوجياً .
 - 5-عدم توفر الادارة الكفوءة لإدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات بل أن معظمها إدارات ضعيفة ، وهذا ما يجعل نسبة مرتفعه من المشاريع تفشل نتيجة إفتقارها الى الادارة الكفوءة القادره على إنجاح العمل التكنولوجي الجديد .
 - 6-لا تزال الكثير من الاجهزة الحكومية أو المنظمات لم تصل الى مرحلة النضج التكنولوجي الكافي التي تمنحها قدره على الدخول في عصر التقنية الحديثه .
 - 7-الاختلاف في النظم الادارية وقد يصل الاختلاف أحياناً حتى بين الاقسام داخل المنظمة الواحده و هذا ما يجعل عملية التحول الى الادارة الالكترونية تواجه صعوبات كبيرة .
 - 8-الافتقار الى اللوائح و التشريعات و الهيكلية الادارية التي من الممكن ان تنظم عمل الادارة الالكترونية
- (ب)معوقات بشرية :- و التي يمكن التعبير عنها بالنقاط التالية : (أبو حبيب ، 2011 ، 75)
- 1-عدم وضوح فكرة الادارة الالكترونية لدى بعض المفاصل الادارية العليا بل و عدم وجود الفهم الكافي لأهداف الادارة الالكترونية .
 - 2-الافتقار الى الثقافة المعلوماتيه الكافيه على المستوى الاجتماعي و التنظيمي .
 - 3-قلة عدد الموظفين داخل المنظمة ممن لديهم المعرفة الجيدة بالمهارات الاساسيه لإستخدام الحواسيب و شبكات الاتصال و شبكة الانترنت .
 - 4-عدم وجود مراكز او مكاتب أبحاث عربيه مُعتمده يمكن ان نتخذها كمصدر متجدد للمعلومات أن كان على مستوى الدولة او المحيط الاقليمي .
 - 5-بروز عائق اللغة كأحد المعوقات الاساسية في عملية التحول الى الادارة الالكترونية حيث تحتاج عملية التفاعل مع شبكة الانترنت الى معرفه مناسبه باللغه الانكليزيه بأعتبارها اللغه الاكثر إستخداماً في شبكة الانترنت و مواقعها .
 - 6-لا يزال مجتمعنا يعاني بما يمكن ان نسميه (الاميه الالكترونية) وعلى وجه الخصوص في البلدان النامية ، وعدم القدرة على إيجاد قناة تواصل مناسبه مع التقنيات الجديده .

7- ما تقدم قد يعزى أيضاً الى إنخفاض المستوى المعاشي لأغلب الجمهور في البلدان النامية مما يجعلهم غير قادرين على الحصول على الوسائل الالكترونية اللازمه للتواصل مع شبكات الاتصال .

8- يتخوف البعض من إن الادارة الالكترونية قد تُثير و تُفاقم من مشكلة البطالة بعد أن تصبح وسائل الاتصال الالكترونية بديلاً عن العديد من الموظفين في الادارة التقليدية ، لذا برزت لدى الكثير من العاملين التقليديين نزعة الرفض للتحويل نحو الادارة الالكترونية لخشيتهم من فقدان وظائفهم و مصدر رزقهم .

(ج) معوقات مالية :- (العقابي ، 2018 ، 97)

1- بروز التكلفة العالية في بعض الاحيان للبرامجيات المستخدمه في الادارة الالكترونية وفي أحيان اخرى ارتفاع تكلفة الاجهز الالكترونية المستخدمه في التواصل، وهي التي تعني إرتفاع تكلفة البنية التحتية التي نحتاجها في التهيئة للتحويل نحو الادارة الالكترونية .

2- بعض الدول تعاني من التكلفة المرتفعة لنشر شبكة الانترنت و الولوج اليها .

3- قد تواجه بعض المنظمات تكاليف إضافية ، وقد تكون مرتفعه ألا وهي تكاليف خدمات الصيانه و التصليح للشبكات الالكترونية و برامجها و أجهزتها المختلفه .

4- من المعوقات المالية الاساسية عدم توفر التخصيصات المالية اللازمة لدى المنظمه لتوفير متطلبات الادارة الالكترونية .

5- ضعف التخصيصات المالية لأغراض تهيئة الكوادر التي ستعمل على برامج الادارة الالكترونية كدورات تدريبية أو تطويريه .

6- أنخفاض أو إنعدام الحوافز الماديه التي تمنح للعاملين في الادارة الالكترونية من أجل منحهم دفعه إعتباريه للتميز في العمل الالكتروني و زيادة الرغبة في إستخدامه .

(د) معوقات تكنولوجية:- و هذه المعوقات تتمثل بم يلي : (شعث، 2014 ، 64)

1- تعاني البلدان النامية من مشكلة تقنية مهمة إلا و هي عدم وجود مراكز تقنية كفوءه وذات خبره تكنولوجية متقدمه في معالجة المشاكل الفنية التي من الممكن ان تمر بها الشبكات الالكترونية للادارة الالكترونية ، فضلاً عن عدم وجود الامكانيات و الخبرات المتراكمه في متابعة تحديث البرامج الالكترونية المستخدمه في الشبكة عند تقادمها و حاجتها الى تطوير و تحديث يتماشى مع ما هو جديد من البرامج الالكترونية .

2- إلحاقاً بما سبق فكذلك الكثير من البلدان النامية لديها ضعف كبير في قطاع تكنولوجيا المعلومات و يعزى ذلك الى عدم توفر الخبرات التقنية الكبيرة و الكافية لقيادة هذا القطاع بكل فاعل .

3- قد تواجه البلدان النامية مشاكل تقنية من نوع جديد ألا وهي الاختلاف الذي يحدث في مواصفات الاجهزة و المعدات الالكترونية المستخدمه للربط بالشبكة الالكترونية حيث قد لا توجد هنالك مواصفات قياسية ومعايير موحده للاجهزة المستخدمه في داخل المنظمة نفسها مما قد يتسبب في حدوث إلتباس و

إرتباك في تحديد نوعية البرامج المطلوبه و مواصفاتها و البروتوكولات الالكترونية التي تعمل بها ، وهذا ما يسبب لنا عرقلة كبيره في عملية تطبيق الادارة الالكترونية .

4- من المشاكل التقنية التي قد تواجه البلدان النامية الراغبة في التحول الى الادارة الالكترونية هو الشكوك في توفر القدرات التقنية لحماية سرية و أمن التعاملات الشخصية داخل شبكة المنظمة وذلك لعدم توفر البرامجيات الكافية و القدرة على إحكام الرقابة على الانظمة الالكترونية بحيث تضمن عدم إختراقه و السطو على المعلومات المتوفره في هذه الشبكة أو المعلومات الشخصية خلال عملية تداول المعاملات الادارية في الشبكة الالكترونية .

5- تخشى الكثير من البلدان النامية من عمليات التحول الى الادارة الالكترونية من أنها ستقع رهينة بيد الشركات العالمية المسيطرة على التقنيات الالكترونية مما سيجعلها تحت بند التبعية الالكترونية للشركات التكنولوجية الكبرى و دولها .

(هـ) معوقات تشريعية:- (عامر ، 2007 ، 91)

أنَّ التطورات المتلاحقه في موضوعه التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية و الانتشار التقني في كل مجالات الحياة جعلنا أكثر حاجة لضرورة إيجاد تشريعات و قوانين تتناسب مع التعاملات الالكترونية و أنظمتها .

وكما هو معروف دوماً أنَّ التشريعات القانونية هي اللبنة الاساسيه في الاعمال كافة و تطبيقها من أجل كسب ثقة المتعاملين ، إلا أنَّ ذلك ليس بالامر اليسير عند التنفيذ و تتخلله الكثير من المعوقات و منها :-
1- أن القوانين و التشريعات التي نعمل بها في البيئة الادارية التقليدية لم تُعدّ تصلح لإستخدامها أو العمل بمضمونها في الادارة الالكترونية و هذا ما جعلنا نعاني من الافتقار للتشريعات التي تحكم التعاملات و الادارات الالكترونية ، لكون ما موجود لا يلبي حاجات العمل الالكتروني في ظل غياب التشريعات القانونية التي تدير التعاملات الالكترونية .

2- لا تزال الكثير من الانظمة الالكترونية و على وجه الخصوص في معظم البلدان العربيه تفتقر الى التشريعات القانونية الخاصه بالتعاقدات الالكترونية و التي يجب ان تتوفر فيها آلية التوقيع الالكتروني حالها حال التعاقدات التقليدية التي تستمد قانونيتها من خلال توقيع طرفي التعاقد عليها ، فضلاً عن عدم توفر الضمانات القانونية التي تمنحنا القدرة على التأكد من صحة التوقيع أسوة بالضمانات القانونية المعمول بها في التعاملات الادارية التقليدية و كيفية التأكد من صحة التوقيع ، و هذا ما يُثبت قصور التشريعات في هذا الجانب كقواعد الاثبات و المصادقية.

3- ومن المعوقات التشريعية المهمة التي تعاني منها الادارة الالكترونية و تأخر إنتهاجها من البعض هو الغياب التام لأي تشريعات قانونية التي تُجرم أي عملية إختراق لشبكات الادارة الالكترونية أن كان بقصد تخريب الشبكة أو محاولة لسرقة معلومات منها ، أو التشريعات التي تضع العقوبات القانونية المناسبه

لردع أي محاولة لإختراق الشبكات و على وجه الخصوص في شبكات المصارف و الدخول الى الحسابات البنكيه و المستندات الخاصه ذات السرية العاليه ، وهذا مما يؤثر بشكل كبير على أمن و حماية المعلومات المتداوله داخل الشبكة .

4- لا تزال الكثير من المنظمات التي تنتهج أسلوب الادارة الالكترونية تعاني من مشكلة أساسية تعيق أعمالها بشكل مستمر ، ألا و هي عدم الاعتراف بالوثائق الالكترونية كسند قانوني أو كأدلة أثبات حقيقي
5-ومن المعوقات التشريعية الرئيسية هو صعوبة تطبيق العقوبات الجزائية عن أي تصرف يرتبط بالشبكة الالكترونية و تقنياتها ، كالتزوير التقني و السرقة و المشاكل المتعلقة بوسائل الدفع الالكتروني كبديل عن وسائل الدفع النقدي التقليدي .

1- وهناك معوق اخر إلا وهو كيفية إيجاد السند القانوني الالكتروني لأنظمة رسوم المعاملات المتداوله و رسوم الاختام المطلوبه و كيفية إستيفاء قيمتها أسوه بالمعاملات التقليدية القديمة.

الفصل الثالث

الإطار النظري للإداء الوظيفي

1.3: مفهوم وتعريف وعناصر الإداء الوظيفي

1- مفهوم الإداء الوظيفي :-

تُعد فكرة الإداء بحد ذاتها بالنسبة للمنظمات كإله تحمل مفهوماً جوهرياً يهتم به كل الباحثين و علماء الإدارة لكون من خلاله تتضح عملية استمرار المنظمة في عملها من عدمه، من هنا يُعتبر الإداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في النظرية السلوكية بشكل عام و التنظيم الإداري بشكل خاص لكون نجاح أي منظمة يكون مرتبط بمدى كفاءة إداء العاملين فيها ، ولذا نرى أن الإدارات العليا في المنظمات تُركز جهودها على إداء موظفيها كأحد الأهداف الأساسية للمنظمة و من ثم يتمكنون من التعرف على قدرات و كفاءة موظفيها في تأدية الواجبات و المهام الموكلة اليهم و هذا سيساعد الإدارة العليا في صياغة إستراتيجيه فعاله للقوى العامله. (أشكناني، 2005 ، 82)

يشير مفهوم الإداء الوظيفي الى درجة تحقيق و إتمام المهام الموكلة لشخص معين في وظيفته من خلال بيانات محدد و حقائق توضح كيفية إداء الموظف لمهامه ، بحيث أن هذه البيانات تُساعد على تحليل و تقدير مستوى الإداء المُنجز من قبل الموظف و تقييمه مع ما هو مطلوب منه إنجازه .

فمنذ العقود الاخيره في القرن الماضي شهدت المنظمات إهتماماً كبيراً بالموارد البشرية بإعتبارها أحد عوامل الإنتاج الأساسية ، لذا أصبحت خطط التنمية تُولي أهتمام واسع لتطوير الافراد العاملين و تزيد من مهاراتهم لكي تمنح العاملين حافز اكبر لتحسين إدايتهم. (الكرخي ، 2017 ، 45)

مما تقدم نرى أن مفهوم الإداء الوظيفي يؤشر درجة إنجاز الفرد العامل للمهام الموكلة اليه و تحقيقها بالكامل من خلال متابعة آثار هذا الإداء و قدرته على تحقيق أهداف المنظمة .

2- تعريف الإداء الوظيفي :-

أنّ التعريف اللغوي للإداء يُعبر عن الطريفة التي يتم بها إنجاز المهمة او الدور المخصص للفرد و يُبين مقدار العمل المُنجز من قبل هذا الشخص او من قبل مجموعه من الاشخاص اذا كان هذا العامل يعمل ضمن مجموعه عمل في المنظمه ، و لغوياً أيضاً كلمة (أدى) مثل (ادى الشيء) و تعني أنه قام به.

(مخيمر، 2017 ، 145)

أما التعريف للإداء كمصطلح فهو يُعتبر النتيجة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد في إنجاز عمل معين او هدف مُكلف بإنجازه و الوصول اليه بنجاح .

لقد تعددت التعاريف التي تتناول مفهوم الإداء الوظيفي بمزيد من التفصيل و نذكر منها :

(ويشير هذا الأداء إلى درجة الإنجاز وإكمال المهام التي تشكل وظيفة الفرد، والتي تعكس كيف يحقق الفرد أو يفي بمتطلبات الوظيفة، وغالبا ما يكون هناك ارتباك وتداخل بين الأداء والجهد. فيقياس الاداء على اساس النتائج التي حققها الفرد، أما الجهد فهو الطاقة المبذولة) (حسن ، 2003 ، 215)

من هذا التعريف نلاحظ بان الاداء الوظيفي هي تلك الوسيلة التي يقوم الفرد من خلالها ان يحقق متطلبات الوظيفية و يؤديها ، و منه يمكن أن تُستخلص هذه النتائج الخاصة بالإداء الوظيفي و هي :

(1) الإداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة اليه .

(2) هو عملية تحويل كل الحوافز و الخبرات و الكفاءه و الوعي إلى مُخرجات و هي إنجاز المهام بدون أخطاء و بالجوده المطلوبه.

(3) هو نتيجة التفاعل بين كل من (الدافعيه + الجهد + الخبرات + الكفاءه)

(4) يمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمه .

كما قد يُشير الإداء الى درجة تحقيق و إتمام المهمات التي من ضمن وظيفة الفرد العامل في المنظمه ، و من ثم يعكس ذلك الكيفية التي يُحقق الفرد فيها متطلبات الوظيفة ، و على الاغلب هنالك تداخل في النتائج التي قد يحققها الفرد العامل ، فعلى سبيل المثال عندما يبذل الطالب جهد كبير استعداداً للإمتحانات، والنتيجة قد يحصل على درجه منخفضه في نتائج الامتحان ، و في مثل هكذا حالة سيكون الجهد المبذول

أعلى من مستوى الإداء المنخفض . (راويه ، 2001 ، 43)

و بما ان الإداء يتضمن الحديث فيه عن معياري الكفاءه و الفاعليه ، إلا أنّ في بعض الاحيان قد يتجاوز هذين المعيارين و يضيف معايير اخرى يراها يمكن ان توضح اكثر فكرة الإداء الوظيفي ألا و هي حجم الحوادث التي مكن ان يواجهها او يكون الفرد العامل سبباً فيها و كذلك مقدار الغيابات التي يتغيب فيها

العامل عن مكان عمله او التأخر عن دوامه لفترات متفاوتة قد تؤثر احيانا على فاعليته او إدائه ، حيث إن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون فيه إنتاجيته عالية و من الممكن ان يساهم في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل والتي ذكرناها بحيث يكون العامل ملتزم في الحضور للعمل أو يسجل أقل ما يمكن من الحوادث في عمله ، لذا فإن الإداء الجيد هو الذي يبين كيفية إنجاز العمل بفاعليه مع اقل حد من المشاكل الوظيفية.

(كواشي، 2013 ، 104)

لذا نرى ان اصحاب المدارس الفكرية الادارية يهدفون دائماً الى تحسين الاداء الوظيفي و يدعون الى رفع مستوى الكفاءة و الفعاليه التنظيميه ، إنطلاقاً من أن هناك العديد من مستويات الإداء مقسمه حسب مستويات العمل بها فهناك الإداء على مستوى المنظمه ككل و هناك الإداء حسب مستوى الوحده الاداريه ، و منها ما يكون حسب المستوى الفردي للموظف في المنظمة.

نظراً لتعدد البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال، إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمع هذه التعريفات، وهي كالتالي: (الشيخ، 2019، 64)

- 1- الموظف: المعرفة والمهارات والقيم والمواقف والدوافع التي يمتلكها.
- 2- الوظيفة: المتطلبات والتحديات التي تتميز بها، وفرص العمل التي تقدمها.
- 3- الموقف: هذا ما يميز البيئة التنظيمية التي تشمل بيئة العمل والإشراف والنظم الإدارية والهيكل التنظيمي.

ولذلك، يمكن القول إن أداء الوظائف هو نتيجة تفاعل عدد من العوامل المتداخلة التي يجب على المنظمات أن تأخذها في الاعتبار لتحسين أدائها.

أو أن الإداء الوظيفي هو محصلة النتائج و المُخرجات التي حققها العامل و ذلك من خلال بذله جُهد أثناء قيامه بالمهام و الواجبات الموكله أليه .

3- عناصر الإداء الوظيفي :- (الغمري، 1999 ، 40)

أن الإداء الوظيفي لديه مكوناته الاساسيه التي منها يمكن التعرف على وجود الإداء الفاعل داخل المنظمه من عدمه ، لكون عناصر الإداء الوظيفي لها أهميتها الكبيره و الدور الكبير الذي تلعبه في قياس و تحديد مستويات إداء الموظفين كافة في المنظمات ، و لذل سعى الكثير من الباحثين و المفكرين في هذا الجانب الى الاشارة الى ضرورة التعرف على عناصر أو مكونات الإداء الوظيفي و ذل للخروج بالمزيد من الافكار التي تدعم فعالية الإداء الوظيفي و لذلك اختلفت وجهات النظر في تناول تلك العناصر بين الباحثين ، و هنا سنحاول استعراض عدد من عناصر الإداء الوظيفي ومنها ما يلي:-

أ- العناصر التنفيذية: (ماهر ، 2005 ، 207)

- 1- القدرة على تحديد متطلبات استكمال العمل، من خلال تحديد الموارد الفنية

- وكان الناس بحاجة إلى إنجاز العمل، وإنجاز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بشكل فعال.
- 2- القدرة على تحديد خطوات العمل والجدول الزمني، حيث يتم تحديد خطوات العمل والجدول الزمني بطريقة تأخذ في الاعتبار أولوية التنفيذ، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- 3- القدرة على التغلب على صعوبات العمل من خلال تحديد أبعاد المشكلة التي تواجه سير العمل بالدقة، ومشاكل العمل اليومية والطارية بطريقة سليمة وموضوعية.
- 4- المهارة في تنفيذ العمل بشكل صحيح، ووفقا للإجراءات المحددة له.
- 5- الانتهاء من العمل في الوقت المحدد. ويتم إنجاز العمل الموكل إليه وفقا للوقت المحدد له.
- 6- القدرة على المراجعة والتدقيق، وأخيرا مراجعة العمل للتأكد من اكتماله وفقا للتعليمات المحددة، وأنه خال من الأخطاء.

ب- العناصر الأكاديمية: (عباس، 2011، 212)

- 1- معرفة نظم العمل وإجراءاته.
- 2- معرفة أهداف العمل والمهام.
- 3- معرفة المبادئ والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.
- ج - العناصر التنموية:-
- 1- متابعة التطورات الجديدة في مجال العمل.
- 2- تقديم الأفكار والاقتراحات.
- 3- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى
- 4- المشاركة الفعالة في الاجتماعات.
- 5- قبول الاتجاهات.

د - العناصر الأخلاقية: (اليوسف، 1982، 52)

- 1- الحفاظ على ساعات العمل.
- 2- القدرة على الحوار وتقديم الرأي.
- 3- الاهتمام بالمظهر.
- 4- تقييم المسؤولية.
- 5- حسن السلوك.

هـ- العناصر الاجتماعية:-

- 1- العلاقة مع الرؤساء.
- 2- العلاقة مع الزملاء.
- 3- العلاقة مع المراجعين.

4- القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.

فيما يرى آخرون ان الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر أهمها :- (عبدالناصر ، 2011 ،

(91)

1- معرفة متطلبات العمل: ويشمل ذلك المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة حول الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- جودة العمل: تتمثل في مدى وعي الفرد بالعمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون ارتكاب أخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في ظروف العمل العادية، وسرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثقة: ويشمل ذلك الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإكمال العمل في الوقت المحدد، ومدى احتياج هذا الموظف إلى التوجيه والتوجيه من المشرفين.

هنالك الكثير من العناصر التي يمكن ان نؤشرها كعناصر لتأشير الإداء الوظيفي و لكي نتلافى الالتباس في تفاصيلها سنحاول تصنيفها الى ما يلي :-

أولاً:- تصنيف العناصر وفقاً لامكانات و تصرفات العاملين :- (عبدالمحسن ، 1422 هـ ، 34)

1-العناصر التنفيذية :-

كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل، من خلال تحديد الموارد التقنية والبشرية اللازمة لاستكمال العمل، واستكمال العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بشكل فعال.

2-العناصر الاكاديمية:-

كمعرفة نظام العمل و إجراءاته ، و معرفه بأهداف و مهام العمل و معرفه بالأسس و المفاهيم النفسية المتعلقة بالعمل.

3-العناصر التطويرية :-

كالمتابعه لما يُستجد في مجال العمل ، و تقويم الافكار والمقترحات ، و إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

4- العناصر الاخلاقيه:-

كالمحافظة على اوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي واهتمام بالمظهر وتقدير المسؤولية وحسن التصرف.

5-العناصر الاجتماعيه :-

كالعلاقة مع الرؤساء و العلاقة مع الزملاء ، و العلاقة مع المراجعين .

ثانياً:- تصنيف العناصر وفقاً لظروف العمل و متطلباته :- (الكبيسي ، 2004 ، 90)

1- معرفة متطلبات الوظيفة:

ويشمل المعرفة العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل والمجالات ذات الصلة.

2- جودة العمل:

هو مدى إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون ارتكاب أخطاء.

3- حجم العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في ظل ظروف العمل العادية، وسرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثقة:

ويشمل ذلك الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإكمال العمل في الوقت المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف إلى التوجيه والتوجيه من قبل المشرفين.

ثالثاً :- تصنيف العناصر وفقاً لقدرة و رغبة العامل في العمل :- (الشقاوي ، 2002 ، 48)

قبل ان نبيين تفاصيل هذا التصنيف علينا ان نعرف ما يلي :-

مستوى إداء الموظف = القدرة X الرغبة

أذن علينا ان نتحدث عن العناصر التي على أساسها يُقيم مستوى إداء الفرد العامل و كما يلي :-

1-القدرة على الإداء :-

و تُعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما ، و التي يمكن ان تُكتسب بالتعلّم و التدريب و خبره العلمية بالإضافة إلى الإستعداد الشخصي و القدرات الشخصية التي يمنحها التعليم و التدريب ، و من ثمّ فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما (المعرفة، المهارة) و يمكن ان تُحتسب بالمعادلة التالية

القدرة = المعرفة X المهارة

فالمعرفة هي ناتج المعلومات المحسولة لدى الموظف اتجاه شئ معين، فمثلاً على الموظف ان يكون لديه دراية حصول الآلة التي سيعمل عليها و يجب معرفة بعض الاساسيات الهامة للآلة كنوعها و تركيبها و طاقتها الإنتاجية .

اما المهارة فهي مستوى الكفاءة و الإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل اليه .

2-الرغبة في الإداء :-

و يُقصد بها هي القوى الكامنه في العامل التي تُحركه لكي يسلك سلوك مُعين لتأدية العمل ، و تنعكس هذه القوى جهد المبذول ودرجة المثابرة و الإتقان ، و تتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية

هي :- (سلطان ، 2003 ، 219-220)

أ- ظروف العمل المادية.

ب- ظروف العمل الإجتماعية .

ج- حاجات و رغبات الموظف .

لذا يرى الباحث فيما يخص عناصر الإداء الوظيفي هناك عناصر أساسية أو مكونات الأداء وبدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، نظرا لأهميته في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في

المنظمات ومن هذه العناصر هي:- (الحسيني ، 1994 ، 72)

(1) الموظف وكفاءته:-

وهو ما يمتلكه الموظف من حيث المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والدوافع، والتي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعلا من قبل ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإكمال العمل في الوقت المحدد. هل هذا العامل لا يزال بحاجة إلى مزيد من الإشراف والتوجيه أو يفعل ما عليه القيام به تماما وبدقة.

(2) العمل ومتطلباته:

ويشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل، من العمل أو العمل، والمتطلبات والتحديات التي تميز الوظيفة وفرص العمل التي يوفرها والتي يتميز بها العامل. القدرة التقنية على تنظيم وتنفيذ العمل، وسرعة الإنجاز، والتحرر من الأخطاء.

(3) البيئة التنظيمية ومكوناتها:

وتتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتشمل عوامل داخلية تؤثر على الأداء الفعال، مثل المنظمة وهيكلها وأهدافها ومواردها وموقعها الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة.

2.3: مُحددات الإداء الوظيفي

مُحددات الإداء الوظيفي :- (مزهودة ، 2001 ، 23)

عند التعرف أكثر على مفهوم الإداء الوظيفي و تفاصيله نستنتج أنّ هذا الإداء ما هو إلا إنتاج العلاقة التشابكية بين طرفي الإداء حيث الطرف الاول هو الجُهد الذي يبذله الفرد العامل في عمله في المنظمه

باعتباره هو العمل الذي يعكس درجة إلتزام الفرد بإداء عمله بصوره مُتقنه ، و الطرف الاخر هو مدى إندفاع العمل لإداء عمله وولائه لمنظمته ، فضلاً عن الإمكانيات و القدرات الفرديه التي يتمتع بها العامل و مدى خبرته في عمله و كذلك مدى معرفته و إداركه لطبيعة العمل الذي يقوم به داخل المنظمه .

و لكي تستطيع المنظمه ان تصل الى المستوى المتقدم من الإداء لابد للعاملين فيها أن تتوفر لديهم قُدرات عاليه من الإداء مع توفر متسوى من الإدراك لديهم لكي يفهموا طبيعة الدور الذي يلعبوه لعكس صورة جيده عن إداء المنظمه ، لكون في حالة عدم توفر هذا المستوى من الإدراك لدورهم في المنظمه سيعطي صورته سلبيه للأخرين بأن العاملين جهودهم ليست في الطريق الصحيح الذي رسمته المنظمه لهم .

(الحوامد، 2004، 201)

إنطلاقاً مما تقدم يمكن اعتبار الإداء الوظيفي هو عملية ممارسة للانشطه المختلفه المكونه لوظيفة العامل ، وذلك يمكن اعتباره كسلوك يومي للفرد داخل المنظمه و من المؤكد هذا السلوك له مكوناته و عناصره التي قد تتأثر بشكل أو باخر ببعض العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الإداء الوظيفي ، وهنا سنوضح العوامل بالصيغ التي ترد فيها و كما يلي :-

1) مُحددات إداء حسب إتجاه التأثير :- (سميرة ، 2008 ، 127)

أولاً :محددات داخلية :- تتضمن :

1-الجهد:- و هذا يير الى الطاقه البدنية و الامكانيات العقلية التي يبذله ما الذي يقوم به الفرد لأداء مهمته أو وظيفته من أجل الوصول إلى أعلى معدلات العطاء في مجال عمله.

2- القدرات: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد و التي تُسمى بالكفاءه و السمة الشخصية المميزه التي ستخدمها لإداء وظيفته او مهامه التي من المُمكن أن تؤثر بشكل مباشر في الإداء مثل:

أ- القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له.

ب - القدرة على التواصل لتحسين النتائج من خلال الحصول على أكبر قدر من المعلومات.

ج - القدرة على استيعاب وتصحيح فهم ما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح.

3-إدراك المهمة :- يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده للعمل من خلاله والشعور بأهمية أدائه، و يتم تقييم هذا الدور من خلال الأنشطة و السلوك الذي يمارسه الفرد في إداء

مهامه. (الشوايكة ، 2008 ، 213)

4-الدافع الفردي على العمل:- الجهد الذي بذله الفرد لأداء العمل يمثل حقا درجة دافع الفرد لأداء، في الواقع هذا يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى الرغبة لدى الفرد للقيام بمهامه المحدده في العمل، فبمقدار ما يعكس درجة دافعيته لإداء العمل ، أي أن الدافعية تُعتبر منبع السلوك ومحرك الإداء للعامل

5-خبرات الفرد السابقة:- أي الخبرات العمليه السابقه و التي يمكنمن خلالها تحديد فاعلية الجهد المبذول.

6- ادراك الفرد بدوره الوظيفي: - يعني مقدار تصوراته وانطباعاته حول السلوك والأنشطة التي تشكل عمله وكيف يجب أن يمارس دوره في التنظيم، وهذا الإدراك يختلف من فرد لآخر.(الخرامي ، 1999 ،

(90

7-الدعم التنظيمي :- أي المقدار الذي تهتم فيه المنظمه للإرتقاء بمستوى رعاية العاملين فيها و تمنحهم قدر من الرفاهية من خلال حُسن التعامل معهم إنصافهم في حقوقهم ، و التواصل معهم بشكل مستمر لحل مشاكلهم،ومن ثم تقديم المساعدات لهم بما يرفع من معنوياتهم إنطلاقاً من حرص المنظمه على الإهتمام بصحة العاملين النفسية،و ذلك مما ينعكس إيجابياً على تحسن الإداء للعاملين بعد ان يدركوا حجم الرعاية و الدعم الذي تُقدمه لهم إدارة المنظمه.

8-بيئة العمل:- من المؤكد أن البيئة التي تعمل فيها المنظمه تتكون من جزئين هما :- (الكرخي، 2017،

(45

أ-البيئة الداخليه :- و التي تتمثل فيما يخص الهيكل و التركيبة الداخلية للمنظمة وعمله من خطط إستراتيجية و إدارة للعمل و نظم معلومات المنظمة .

ب-البيئة الخارجية:-والتي تتمثل بالتأثيرات التي تمس عمل المنظمه من الخارج ولا دخل للمنظمه فيها لكونها تُمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمه ، أن كانت البيئة العالمية او البيئة الاقليمية أو البيئة المحلية في الدولة التي تعمل فيها المنظمه

ثانياً :محددات خارجية :- تتضمن :

1-متطلبات الوظيفة:- وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والادوات وتوقعات الإداء الجيد التي تتأمل المنظمه الحصول عليها من العامل، فضلاً عن الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة مهام العامل.

2- البيئة التنظيمية (المنصب): تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة التي يتم فيها أداء الوظيفة، وعادة ما تشمل بيئة العمل والإشراف وتوافر الموارد والنظم الإدارية والهيكل التنظيمي والسلطة وأسلوب القيادة... الخ.

3- البيئة الخارجية: البيئة الخارجية للمؤسسة التي يعمل فيها العامل تؤثر على الأداء، مثل المنافسة الخارجية. كما تلعب التحديات الاقتصادية دورا في التأثير على الأداء، مثل انخفاض الرواتب والحوافز، والاختلافات في درجات الوظائف من منظمة إلى أخرى والتي تؤثر سلبا على أداء العمال في حالة انخفاضها وإيجابيتها في حالة ارتفاعها.

2) مُحددات إداء حسب العوامل ان كانت أساسية أو جزئية:-

اولاً:- محددات أساسية :- (السلمي، 1985، 27)

السلوك البشري هو المحدد الرئيسي لأداء الفرد الوظيفي، وهو نتيجة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والوضع الذي يقع فيه، ولا يظهر الأداء نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، مما يؤدي إلى ظهور الأداء.

اختلفت آراء الباحثين المختلفين في تحديد طبيعة هذه القوى، وتتنوعت. يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد من خلال تفاعل عاملين رئيسيين معا: القدرة على العمل والرغبة في العمل، حيث يتم تحديد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء على النحو التالي:

مستوى = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل

أي أن تأثير القدرة على العمل على مستوى الأداء يعتمد على درجة رغبة الشخص في العمل، وعلى العكس من ذلك، فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يعتمد على مدى قدرة الشخص على القيام بالعمل.

وقد وضع "بورتير (Porter)" و زميله "إدوارد لولير (Lawler)" سنة 1968م نموذج نظري يستند إلى مجموعة من الافتراضات حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية وهي: (سلطان

، 2003 ، 230-231)

أ- الجهد المبذول: الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته؛

ب - قدرات الفرد وخبراته السابقة: - التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، وهذا يشمل التعليم والتدريب والخبرات.

ج- ادراك الفرد بدوره الوظيفي: ويشمل ذلك تصورات وانطباعاته حول السلوك والأنشطة التي يقوم بها عمله، وكيف يمارس دوره في التنظيم.

وهكذا يضيف "بورتير" و"لولر" عنصرا أساسيا ثالثا، وهو مدى وعي الفرد بدوره الوظيفي، حيث أن تفاعل العناصر الثلاثة السابقة بينهما يحدد مستوى الأداء، وفقا للمعادلة التالية:

الأداء = الدافعية أو الجهد المبذول × القدرات × الإدراك

وبناء عليه، فإن تأثير التغيير في أحد العوامل على الأداء يعتمد على المستوى أو الدرجة المتاحة من كل عامل من العوامل الأخرى. فلا شك أن أثر التدريب (زيادة القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين، وبالمثل فإن التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة الدور الوظيفي و مكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية و قدراته عالية. (اليوسف،

و يبدو أن المحددات الأساسية للأداء وفق ما توصل إليه "بورتز" و "لولير" أكثر منطقية من سابقهم، و من ثم فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعيته، قدراته و إدراكه لدوره.

ثانياً:- محددات جزئية:- (ماهر ، 2005 ، 204)

1-العوامل المؤثرة على إدراك الفرد :- و تتضمن ما يلي :-

أ- غموض الدور :-أي عدم وضوح الصورة لدى الفرد بين ما هو مطلوب القيام به و بين فهم طبيعة المهمة الموكلة للعامل أي عدم وضوح المهام و الواجبات و السلطات ، مع عدم وجود وضوح في الرؤيا لدى العامل عن العمل الواجب إنجازه و بين التقييم للعمل هل أنه تم إنجازه بصورة صحيحة او لا . ويمكن معالجة حالة الغموض من خلال ضمان وجود صورة واضحة للوصف الوظيفي و للمسؤوليات ، و معايير و أهداف الاداء .

ب- صراع الدور:- ويقصد به المطالب العمل المتعارضة الذي يتعين على الفرد الوفاء بها، وذلك لتلقي الفرد العامل احياناً تعليمات متضاربة عندما يكون هنالك أكثر من مسؤول لمهمة معينة ، وهذا ما قد يجعل الفرد العامل يشعر بالتوتر و الضغوط النفسية ، و بالتالي يمكن ان يؤثر على إدائه سلباً.

2-العوامل المؤثرة على قدرة الافراد:-

أ-التعليم :- و تعني كل ما يمكن ان يكون قد تعلمه الفرد العامل و الذي يمكن ان يساعده في إداء عمله بشكل صحيح .

ب-التدريب :- و يقصد به كل حلقات و برامج التدريب التي شارك فيها الفرد العامل من أجل زيادة مهاراته ، حيث للبرامج التدريبية و الارشادية الاثر الكبير في صقل مواهب العاملين و توجهاتهم الوظيفية ، وذلك كله من اجل تسجيل مستوى إداء وظيفي جيد .

ج-الخبرات :- و هنا نرى ان للخبرة الوظيفية و العمليه دور فاعل في عمل الفرد داخل المنظمه ، لكونها تضيف الكثير من المعلومات و المهارات الفرديه للعامل و التي يمكن ان يستخدمها العامل في تأدية واجبه في عمله داخل المنظمه ، لذا نرى الافراد الذيت يتمتعون بخبرات طويلة يزداد أهتمامهم بالجواني الفنيه و التخصصيه أكثر في الإداء الوظيفي .

3-العوامل المؤثرة على دافع الافراد :-

أ-الأجور و المكافآت:- من الطبيعي أن كل أنسان له احتياجات كثيرة تظهر في حياته اليوميه ، لذا فإنه يعمل على أشباعها دائماً ، و تعتبر المكافآت من أهم الوسائل الماديه التي من الممكن ان تحقق للفرد امنياته في أشبع حاجاته أقصى أشباع و التي يمكن ان تُعتبر من أهم المؤثرات التي تحرك الدافع داخل الانسان لإنجاز عمله بصوره صحيحه و كامله.

يمكن للمنظمة مكافأة موظفيها على الجهد الذي يقدمونه والأداء الذي يحققونه بثلاث طرق رئيسية:

(بارنوتي، 2001، 261)

1- الأجور و/أو الرواتب التي تمنحها لهم مقابل مجهود معين يؤدونه.

2- المزايا المادية الإضافية الممنوحة، مثل النقل والإسكان وغيرها.

3- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يحصلون عليه من الأجر الأساسي لذلك، مثل العلاوات.

تظل الأجور أهم الحوافز كسبب مباشر لوجود الفرد في منصبه، لذلك تستخدمها المنظمات لجذب العمالة المؤهلة والحفاظ عليها، بالإضافة إلى رفع مستويات أداء العمال، من خلال استخدامهم كمحفز لزيادة رضاهم الوظيفي، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود نظام عادل ، أجور شفافة وواضحة تضمن حقوقهم وتغذي فيها روح الولاء والانتماء للمنظمة.

ب-عدالة العائد :- هنالك عامل نفسي كبير ممكن أن يؤثر في الفرد العامل حين يشعر ان ما يحصل عليه من مقدار لمكافأة معينه لا يتناسب مع مقدار الجهد الذي يبذله في عمله ، أو حين يستلم دخل أقل من أقرانه في نفس العمل أو نفس طبيعة الإداء فذلك سيُشعره بعدم العدالة في توزيع الدخل ، مما يولد لديه حالة من عدم الرضا التذمر من العمل الذي يقوم به أو المكان الذي يعمل به .

ومن بين النظم التي تعمل على تحقيق العدالة في المكافآت، نظم الأجور المرتبطة بمستوى الأداء، فبإمكان

هذا الأسلوب تحقيق عدد من الأهداف منها : (كشواي، 2006، 108-109)

1) تحفيز الموظفين، كما ستلاحظ أن المكافآت التي يحصلون عليها ترتبط مباشرة إلى الجهد الذي يبذلونه.

2) رفع درجة تركيز الموظفين على أهداف المنظمة والتزامهم بتحقيق هذه الأهداف.

3) المساعدة في تطوير ثقافة الأداء أو تعزيز ثقافة موجودة.

4) مكافأة المساهمات التي يقدمها الأفراد لنجاح المنظمة.

5) المساعدة في تعيين وصيانة مجموعة من الموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا.

6) تأكد من أن المكافآت تذهب مع أداء المنظمة (خفض التكاليف).

(7) تحقيق العدالة كما هو مقبول عموماً أن الأفراد الذين يقدمون أفضل المساهمات الحصول على أكبر المكافآت.

(8) المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية، جعلها الأساس الذي تدفع على أساسه أي حوافز.

لكن رغم هذه المزايا ، فقد بينت العديد من الدراسات أن هذا الأسلوب بإمكانه أن يؤدي إلى نتائج عكسية، و ما يؤكد ذلك هو تخلي العديد من المؤسسات عن تطبيقه .

وبغض النظر عن السلبيات التي قد يحدثها مثل هذا النوع من الأنظمة، فإن الاستفادة من العملية يمكن أن

تحصل بتوفر مجموعة من العوامل، من بينها :- (كشواي ، 2006 ، 109-111)

(1) يجب أن تتلاءم الخطة مع ثقافة المنظمة و من ثم، فإنه ليس من الجيد استخدام خطة تم إعدادها من قبل (من أجل منظمة أخرى على سبيل المثال) . و في بعض الحالات قد لا يكون من الملائم أن يكون هناك أية خطط بالمرّة.

(2) يجب أن يكون هناك التزام من قبل الإدارة العليا تجاه هذه العملية ، و ذلك حتى يتعهد بها المديرون التنفيذيون، و حتى لا ينظر إليها على أنها مجرد عملية مرتبطة بشئون الأفراد.

(3) بينما ينبغي أن تكون المقاييس التي يتم الحكم على الأداء على أساسها موضوعية و من الممكن قياسها إلى أقصى درجة ممكنة، فإنه سوف يكون هناك حاجة حتمية لوجود بعض المقاييس الأكثر موضوعية.

(4) يتمثل أحد الاعتبارات الأساسية في ضمان أن يتلقى المديرون الذين يقومون بتنفيذ الخطة تدريباً شاملاً على مبادئ و أساسيات الخطة.

(5) ينبغي أن تتسم الخطة بقدر كاف من المرونة و ذلك حتى يمكن الأخذ في الاعتبار التغيرات في ظروف العمل أو في الظروف الخاصة بالأفراد.

(6) لا بد من أن يكون الربط بين المكافآت المالية و الأداء واضحاً ، كما يجب أن يتم توصيل هذا الربط بكفاءة إلى الموظفين.

(7) هناك حاجة إلى أن يكون هناك ضمان ألا تكون مقاييس الأداء من حيث الكم فقط و لكن يجب أن تكون من حيث الكيف أيضاً حيث تشمل على بعض المقاييس، على سبيل المثال، العمل الجماعي و الإبداع.

(8) يجب أن تتناسب المكافآت مع الجهد الذي يتم بذله و النتائج التي يتم تحقيقها . و في حالة ما إذا تم النظر إليها على أنها باعثة على السخرية و لا تتناسب مع مقدار الجهد المبذول، فسوف تخفق الخطة بسرعة.

9) عندما يتم تحديد الأهداف، ينبغي أن يوضع في الاعتبار الحاجة إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل علاوة على الأهداف قصيرة الأجل ، كما ينبغي أن يتم تصميم أية خطة خاصة بأسلوب الدفع الذي يرتبط بمستوى الأداء، بحيث يتم من خلالها مكافأة من يقوم بتحقيق كلا الهدفين.

10) يجب أن تركز خطة المكافآت على الجزئيات من العمل التي تتميز بأعلى درجات الأهمية.

11) ينبغي أن ترتبط النسبة المئوية للمرتب الأساسي أو حجم المبالغ التي يتم دفعها ، بطبيعة المنظمة و نوع العمل الذي يتم القيام به ، على سبيل المثال، في إحدى الوظائف المحددة الهدف التي تعتمد على شخصية الموظف و على مدى كفاءته في مجال المبيعات في سوق تنافسية من الممكن أن يرتبط المرتب بالكامل بمستوى الأداء ، و يتم تحديده بناء على ذلك ، فإن هذا لن يتلاءم بأي حال من الأحوال مع إحدى الوظائف الكتابية أو الوظائف المهنية.

12) أخيراً، ينبغي أن يكون هناك وضوح كامل بشأن السبب الذي تم من أجله إدخال العملية و الأهداف التي يجب أن تحققها ، و دون وجود مثل هذا الوضوح، فإنه من الأفضل عدم الإستمرار في العملية.

ج- فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد :- من المعروف أنّ أي منظمة توفر لأفرادها فرص التدرج الوظيفي و يكون الموظف واثق من انه سينال حقه الطبيعي في الترقية في وظيفته فإن ذلك سيمنح العاملين الاحساس بالارتياح و الرضا في العمل داخل المنظمة ، وبالمقابل أنّ عدم وجود هذا نظام الترقية داخل المنظمة أو أنه يواجه مشاكل معينة فذلك سنعكس بصوره سلبيه على احساس العاملين بعدم الرضا و عدم الامان من مستقبلهم الوظيفي ، ومن بعض هذه المشاكل :- (الحوامد ، 2004 ، 65)

1) عدم وضوح نظام الترقيات ، و من ثم قد يسبب بترقية موظفين لا يستحقونها و لا تتوفر لديهم ادنى متطلبات الترقية ، و في الجانب الاخر يتم تجاهل ترقية الموظفين الكفوئين ، وستظهر علامات ذلك بوضوح في تراجع إداء العاملين المثابرين في أعمالهم .

2) في بعض الاحيان الترقية لمنصب اعلى او درجه وظيفيه اعلى قد يُفقد العامل فُرص للحصول على مكاسب في درجته الوظيفيه الاولي مما يجعل البعض من العاملين يرفض الترقية ولا يتابعها لانه يعلم بأنها ستجعله يخسر المكاسب التي كان يحصل عليها في وظيفته الاولى .

3) إنعدام الثقة المتبادله بين الموظفين و المدراء في بعض الاحيان و في بعض المنظمات قد يجعل المدراء يخشون منح الترقيات لموظفيهم لاسباب عديده ، اولها تخوفهم من صعود دماء جديده من خلال الترقية الوظيفيه و من ثم ستزال طبقة المدراء القديمه و يحصل الموظفين الحاصلين على الترقية على مراكز مدرائهم الوظيفيه ، و ثانياً قد تجعل الترقية الوظيفيه صاحبها مركز جذب من قبل الشركات الاخرى و تمنحه امتيازات ماديه اعلى تجعله يترك منظمته القديمه و هذا سيجعل المنظمه تخسر الكفاءات التي صرفت عليها الكثير لتدريبها وتطويرها .

4) عدم تكافؤ سلم الترقيات الوظيفية ما بين التخصصات الوظيفية المختلفة فمثلاً قد يحصل العاملين في الوظائف الاداريه على مناصب و ترقيات متتاليه و حصولهم المستمر على علاوات بسبب هذه الترقيات و بالمقابل نرى أن العاملين في التخصصات الفنية قد تكون ترقيتهم ضعيفه او معدومه بالمقارنه مع الوظائف الاداريه ، وهنا يجب على الادارات العليا ان تتدارك ذلك من خلال منح الموظفين العاملين بوظائف فنيه حوافز لتعويض انخفاض فرص الترقية غي تخصصاتهم الفنية.

د) أسلوب القيادة أو الإشراف: تعتبر القيادة أو الإشراف إحدى العمليات التي تؤثر بشكل كبير على دوافع الأفراد على الأداء، وكذلك مستوى رضاهم عن العمل. أو أعضاء المجموعة أو المنظمة غير الرسمية، وهذا التأثير هو من خلال شخص لديه بعض الصفات التي تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بشكل فعال، وهو ما يسمى الزعيم). (ماهر، 2003، 294)

قد نجد مديراً غير قادر على تولي دوره القيادي، بسبب افتقاره إلى المكونات الشخصية والسلوكية، مما يحد من فعاليته في التأثير على مرؤوسيه. المدير مع القيادة، والواقع العملي يشير إلى فشل العديد من المديرين كقادة والصراعات بين المدير ومرؤوسيه ، وعدم إذعان المرؤوسين لمديرهم و عدم إقتناعهم به، و عدم تنفيذ المرؤوسين لأوامر و تعليمات و توجيهات المدير هي أمثلة على إمكانية وجود مديرين لا يتسموا بأي صفات أو سلوك قيادي.

لأن ضعف المدير أو القائد أو عدم قدرته على قياده بصورة صحيحة قد يعطي العاملين احساس بالاحباط من أن جهودهم لا تجد من يُقدرها او يهتم بها و من ثمّ سنضعف ولاء العاملين للمنظمه و بالتالي انخفاض مستوى إديانهم .

هـ - ظروف العمل :- هنالك بعض الظروف المادية في البيئة الداخلية للمنظمه من الممكن ان تؤثر إداء العاملين في المنظمه و سنتناول بعض منها وهي :-

1) الإضاءة في مكان العمل :- و يُقصد بها كمية الإضاءة التي تصل الى مكان العمل الفعلي سواءً كانت هذه الإضاءة طبيعيه او أضاءه اصطناعيه أي من إستخدام الطاقة الكهربائية في إضاءة مكان العمل ، حيث ان هذه الإضاءة تُعتبر من أهم العناصر المادية الاساسيه التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على ظروف عمل العاملين وبالتالي تجعل العاملين يعملون بصوره صحيحة و صحيه و يستطيعون رؤية مكان العمل و مستلزمات العمل بصورة واضحه مما يجنبهم أي خطر يمكن ان يحدث في مكان العمل نتيجة ضعف الإضاءة و الذي قد يسبب ضعف في قوة نظر العاملين و

بالتالي يؤثر على نشاط العاملين ، من ذلك نستنتج ان للاضاءه اهمية كبيره في عمل المنظمه و كذلك لها فوائد كثيره يمكن أن نذكر منها :- (يونس ، 1997 ، 155)

1- زيادة الإنتاج و تخفيض التكاليف.

2- إرتفاع مستوى الدقة و ما يترتب عليه من تحسين جودة السلعة.

- 3-تحسين العناية بنظافة المصنع و المحافظة عليه.
 - 4- السهولة الكبيرة في الرؤية، التي تساعد على إطالة الفترة الإنتاجية لكبار السن من العمال ، و تقليل الإجهاد البصري لجميع العمال.
 - 5- تقليل كمية الأعمال التالفة و ما يترتب عليها من إعادة العمل.
 - 6- تقليل من معدل حوادث العمل.
- و على ذلك وجب إعطاء الإضاءة الأهمية اللازمة لها، بالأخص في الأعمال التي تتطلب أكثر دقة ، نظرا لما قد يسببه العمل تحت شروط ضوئية سيئة من توتر في العيون، و قد ينعكس هذا التعب في صورة اضطرابات في أعضاء أخرى غير العينين .

(2)الضوضاء في مكان العمل :- هذا العامل المادي يلعب دور كبير في أثارت التوترات النفسيه للعاملين في حالة ارتفاع مستوى الضوضاء في مكان العمل و من ثم سيخفض من إداء العاملين لان للضوضاء تأثيرات جانبية كثيرة فضلاً عن الصوت المزعج للاذن البشريه من هذه التأثيرات :- (جميل ، 1980 ،

(28-27)

- 1- صعوبة المحادثة:- مما يؤدي إلى تعطيل العمل.
 - 2- الآثار النفسية: غالبا ما يلاحظ في الأماكن التي يوجد بها الكثير من الضجيج أن العمال يشعرون بالضيق بسرعة، وتتميز عن غيرها بنوع من العصبية لمسائل بسيطة جدا، مما قد يؤدي إلى التأثير على كفاءة وجودة الأداء.
 - 3- التأثيرات العصبية: يلعب الضجيج دورا رئيسيا في التأثير على وظائف الجهاز العصبي بشكل عام، مما يؤدي إلى انخفاض في إنتاجية الفرد ويسبب زيادة في الأخطاء عند أداء الواجب.
 - 4- عدم القدرة على التركيز وأداء المهام الذهنية.
 - 5- انخفاض القدرة على أداء العمل العضلي: لوحظ أن سرعة التعب تزداد عند أداء العمل العضلي في جو صاخب مقارنة بأدائه في جو هادئ.
 - 3)درجة الحرارة و الرطوبة في مكان العمل:- أي يجب ضمان ان يكون مكان العمل درجة حرارته مناسبة و كذلك مستوى الرطوبه ، لكون القدرات الجسميه للعامل ستتأثر اذا لم يستطع جسمه تحمل او التماشي مع حرارة موقع العمل و بالتالي سيتسبب في أنفعال ملحوظ للعامل .
- من هنا أصبح من الضروري الاهتمام بتوفير درجة الحرارة و نسبة الرطوبه المناسبين في موقع العمل بما يتحملة الجسم البشري لان الحرارة المناسبه ستشعر العامل بالارتياح اثناء ممارسته لعمله ومن ثم ستؤثر في الاتي :-

- 1-زيادة كمية الإنتاج و ارتفاع مستوى إنتاجية العمال .
- 2-امكانية تفادي الحرارة العاليه صيفاً و التي يمكن ان تؤدي الى انخفاض الإنتاجيه .

3-القدرة على التحكم في مستويات الرطوبة من الممكن ان تجنب الاجهزة الدقيقة في مكان عمل العاملين في المنظمة التلف اذا ما تعرضت لمستويات رطوبه عاليه .

و- تحديد أهداف الإداء الوظيفي :- من المعروف أن تحديد الاهداف للفرد العامل و توقعات الإداء للعمل الذي يقوم به تؤثر على مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي داخل المنظمة و بيئة العمل فيها ، في نفس الوقت من الممكن ان تكون دافعاً للفرد لتحقيق هذه الاهداف ، و قد أوضح ذلك الكاتب (إدوين لوك (Edwin Locke) في نظريته الموسومة (وضع الاهداف) و التي سبق و طرحها في العام 1960 ، و بينَ فيها أن النية لدى الفرد العامل بإتجاه تحقيق هدف معين يعتبر مصدراً أساسياً في الدافعيه للعمل .

حيث أتمدَ (لوك) في نظريته على بعض التنبؤات او الفرضيات والتي أيدتها الكثير من الدراسات في نفس المجال وهي :- (سيزلافي ، والاس ، 1991 ، 170)

1- الأهداف الصعبة تؤدي إلى أداء أعلى من الأهداف الأقل صعوبة.
2- أهداف محددة تؤدي إلى أداء عال أكثر من الأهداف العامة (أي الأهداف غير المحددة، مثل: بذل قصارى جهدكم).

3- أن المشاركة في عمليات تصميم و وضع الأهداف أكثر فعالية من تحديدها.

4- أن المشاركة تزيد من الولاء و القبول.

5- أن الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عال عندما تكون مقبولة.

3 - 3 - معايير و أنواع و أبعاد و أهمية الإداء الوظيفي

1- معايير الإداء الوظيفي :- (الشيخ ، 2010 ، 72)

و نعني بها المعايير التي تراقب الإداء الوظيفي للعاملين و بشكل متواصل لكي نستطيع التعرف على أي خلل او تغييرات ممكن ان تطرأ على إداء العاملين ، ومن ثمّ تستطيع المنظمة التدخل في أي وقت لتلافي الخلل او معالجات السلبيات التي من الممكن ان تطرأ على الإداء الوظيفي و يمكن أن نبين بعض هذه المعايير و هي :-

1) الجودة:

وهو مؤشر على كيفية الحكم على الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج. لذلك، يجب أن يكون مستوى الجودة متناسبا مع القدرات المتاحة. وهذا يستدعي وضع معيار للرؤساء والمرؤوسين للطعن فيه إذا لزم الأمر، فضلا عن اتفاق بشأن مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل.

(2) الكمية:-

هو حجم العمل الذي يتم في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتجاوزهم وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن هذا يعني بطء الأداء الذي يؤثر على العمال اللامبالاة واللامبالاة. مع تجارب الفرد.

(3) الوقت:

أهمية الوقت ترجع إلى أنه مورد لا يمكن تجديده أو تعويضه، فهو رأس المال وليس الدخل، مما يستلزم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل دائما ويستمر بشكل لا رجعة فيه، لذلك فهو لا يقدر بثمن، لأنه أحد أهم المؤشرات التي يقوم عليها في أداء العمل وهو بيان تنبؤي أن تحديد موعد تنفيذ مسؤوليات العمل، لذا يتم أخذ الاتفاق على الوقت المناسب لإكمال العمل الذي يتعين القيام به في الاعتبار. (4) الإجراءات:

وهي مرتبة خطوات للتطبيق العملي للمهارات التي يتعين القيام بها. ولذلك، من الضروري الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها أو المأذون باستخدامها لتحقيق الأهداف. وعلى الرغم من أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومكتوبة في وثائق المنظمة وفقا للقواعد والقوانين واللوائح والتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين رؤساء ومروؤسي الإجراءات المتبعة في سير العمل، سواء تعلق الأمر بإنجاز المعاملات أو الاستلام أو التسليم حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف. قد يرى البعض أن معايير الأداء تعني الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي مقارنته به للحكم عليه، أو المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يساعد في تحديد العمال بما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار لتطوير الأداء، ويجب صياغة هذه المعايير بمشاركة، مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وولائهم للمنظمة.

وينبغي أن يكون المعيار، بغض النظر عن جودته، دقيقا في التعبير عن الأداء الذي يتعين قياسه، ويكون المعيار على هذا النحو إذا كان يتميز بالخصائص التالية: (الهيبي ، 2003 ، 203-204)

1- صدق المقياس Validity:

أي أن العوامل المدرجة في الجدول يجب أن تعبر عن الخصائص المطلوبة لأداء العمل دون زيادة أو تناقص.

2- ثبات المقياس Reliability:

وهذا يعني أن نتائج تصرفات الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه مستقرا ، ولكن عندما تختلف نتائج القياس وفقا لدرجات أو مستويات أدائه المختلفة ، فإن هذا ليس عيبا فيه ، بل حالة طبيعية.

3- التمييز Discrimination:

ونعني به درجة حساسية المقياس من خلال إظهار الاختلافات في مستويات الأداء، مهما كانت بسيطة، في التمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4- سهولة استخدام المقياس Easiness:

ونعني بذلك وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

فيما يرى آخرون أنَّ معايير الإداء الوظيفي من الممكن ان تشمل خمسة انواع رئيسية من المعايير تستخدم لقياس الإداء الوظيفي وهي :- (عبدالباسط ، 1991 ، 301)

1)معايير نوعية :-

وهي المعايير التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الإداء المطلوب ، وبهذا يكون التركيز هنا على صحة العرض و دقته ، و مثال ذلك : تحديد نوعية الخدمة المقدمة للمستفيد أو تحديد جودة الإنتاج .

2)معايير كمية نوعية:-

وهي المعايير التي تتعلق بكل من كمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة زمنية محددة ، و دقة وصحة العمل في نفس الوقت .

3)معايير التكلفة:-

وهي المعايير التي تتعلق بتكلفة المواد و الاجهزة و الالات و غيرها ، ومن امثلتها تحديد تكلفة الوحدة المنتجة.

4) معايير زمنية:

وهي المعايير التي تتعلق بالجدول الزمني الذي سيتم إكماله ، ومن امثلتها تحديد موعد التسليم مشروع او خدمة ، أو بضاعة ، او ترميم بناية الخ.

5)معايير معنويه :-

وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة و من أمثلتها زيادة درجة إخلاص الافراد العاملين في المنظمة وولائهم لها ، و دعم سمعة المنظمة .

ومن ادوات الإداء المميز التي تعبر عنه هي :- (الشوايكة ، 2008 ، 121)

أ-المهارة في إتخاذ القرار .

ب-الإلمام بنظم العمل و إجراءاته .

ج-القدرة على تطوير أساليب العمل .

د-المهارة في المتابعة و التوجيه .

هـ-المحافظة على أوقات الدوام .

و-القدوة الحسنه .

ويمكن القول أنه و بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية للعمل ، تأتي مرحلة رئيسية أخرى وهي مرحلة تقييم الإداء الفعلي و نتائجه ،وفي هذه المرحلة تتم عملية مقارنة الإداء الفعلي للعاملين بدرجة بعده أو قُربه عن المعايير او المقاييس التي تم تحديدها مُسبقاً.

2- أنواع الإداء الوظيفي :- (عشي ، 2002 ، 67)

بعد التعرف على طبيعة وماهية الأداء، يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء، وهذا الأخير، والتي يمكن تصنيفها وتقسيمها مثل الظواهر التنظيمية الأخرى، يمكن تقييم أنواع الأداء بحسب اختيار معيار التقسيم لذلك :-

أ- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

أولاً: الأداء الداخلي: يسمى هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تمتلكه المؤسسة من الموارد. وهي تنتج أساسا عن ما يلي:

1- الأداء البشري: أداء أعضاء المنظمة هو الذي يمكن اعتباره موردا استراتيجيا قادرا على خلق قيمة وتحقيق قيمة تنافسية من خلال إدارة مهاراتهم.

2- الأداء الفني: هو قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها بشكل فعال.

3- الأداء المالي: يكمن في فعالية إعداد واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ثانياً: الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المؤسسة في بيئتها الخارجية. لا تتسبب المؤسسة في ذلك، ولكن البيئة الخارجية هي ما تولده هذا النوع بشكل عام، يظهر في النتائج الجيدة التي حصلت عليها المؤسسة، مثل زيادة سعر البيع، وتنعكس كل هذه التغييرات في الأداء، سواء إيجابيا أو سلبيا، وهذا النوع من الأداء يتطلب من المؤسسة تحليل نتائجها.

ب-حسب معيار الشمولية :- (أفندي ، 2003 ، 53)

فحسب هذا المعيار يمكننا تقسيم الاداء الى نوعين وهما الاداء (الكلي و الجزئي):

أولاً: الأداء العام: الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع عناصر المنظمة أو وظائفها أو نظمها الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن أن يعزى تحقيقها إلى أي عنصر دون مساهمة بقية العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكننا التحدث عن مدى وكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها الشاملة كمواسلة وشمولية، والربح والنمو. والواقع أن أداء المنظمة هو نتيجة للتفاعل بين أداء نظمها الفرعية.

ثانياً: الأداء الجزئي: - هو الأداء الذي يتحقق على مستوى النظام الفرعي للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف وفقاً للمعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، والتي يمكن تقسيمها وفقاً للمعيار الوظيفي لأداء وظيفة مالية، وأداء وظيفة الأفراد، وأداء وظيفة تقديم الطعام، وأداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

ج-حسب المعيار الوظيفي :- (عباس ، 2011 ، 205)

حسب هذا المعيار يُقسم الإداء إلى إداء الوظائف الأساسية في المنظمة وهي الإنتاج، المالية، التسويق، و الموارد البشرية، و يتم تقسم الإداء إلى :-

أولاً: أداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق الربحية والعائد على الأرباح على الاستثمار كأحد أهم أهداف المؤسسة.

ثانياً: أداء وظيفة التسويق: يتم تحديد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، بما في ذلك حجم المبيعات وحصة السوق ورضا العملاء وسمعة العلامة التجارية وموقعها.

ثالثاً: أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية عالية مقارنة بالمنظمة الأخرى من خلال إنتاج عالي الجودة وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

رابعاً: أداء وظيفة الأفراد: - يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة، وهذا يعني أن بقاء واستمرارية المنظمة يعتمد على أداء العامل البشري فيها، ويستند هذا الأداء إلى الكفاءات واختيار الأشخاص ذوي المهارات العالية، حيث أن فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا إذا كان الشخص هو المكان المناسب في المكان المناسب.

3- أبعاد الإداء الوظيفي :- (سمشه ، 2018 ، 59-71)

إذا كان الأداء هو ذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز، ثم يتم الانتهاء من مفهومه من خلال معرفة أبعاده ذات الصلة، وهي:

(1) الأداء والفعالية:

حيث يقاس نجاح الإدارة في أي منظمة، ليس فقط من خلال تحقيق الأهداف، ولكن من خلال الفعالية والكفاءة، والتي تقوم على الفعالية المالية، والكفاءة الإنتاجية، والفعالية في السوق المالية.

(2) الأداء والرضا الوظيفي:

العلاقة بين الطرفين مشروطة، أي أنها موجودة عندما تعطى حوافز وعوائد للعمل على أساس الأداء الفعلي للفرد. الفرد، التي تنتج كأثر، أو نتيجة لمستوى الأداء الذي حققه الفرد، لذلك فهو يستحق الحصول على الحوافز والعوائد.

(3) الأداء والتحفيز:

ويعتبر عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد للتأثير على سلوك الأداء الذي يظهره في العمل، ويمثل القوة التي تحفز وتحفز الفرد على أداء العمل، أي قوة الحماس والرغبة في تنفيذ مهام العمل، وتنعكس هذه القوة في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، ودرجة مثابته واستمراريته في الأداء، وفي المدى الذي يقدم فيه أفضل قدراته ومهاراته في العمل.

(4) الأداء والتحفيز: (عبد الناصر، 2011، 65)

ويقتصر على مجموعة من العوامل والتأثيرات الخارجية التي تستفز الفرد وتدفعه لأداء المهام الموكلة إليه بأفضل طريقة، من خلال تلبية احتياجاته ورغباته المادية والأخلاقية، لأنها محفزات تدفع الفرد العامل لأداء عمله.

(5) الأداء وضغط العمل:

ويمثل مقدار مناسب من الضغط الناتج عن العمل ذلك الجزء من الإثارة في حياته العملية، بحيث يشعر الفرد بالتجديد والمرح والتغيير والتحدي، مما يزيد من أداء العمال، بالإضافة إلى حقيقة أن وجود مشاكل في العمل قد يكون مثيرا لخيال وقدرات العمال على ابتكار حلول لهذه المشاكل واتخاذ القرارات.

(6) الأداء والتدريب:

وهو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله.

(7) أداء الموارد البشرية ومراقبة هذه الموارد:

الرقابة هي الوظيفة التي تمكن المدير من ضمان أن يكون أداؤه وفقا لما أريد إكماله والتخطيط له، وقد صدرت تعليمات في هذا الصدد، وتم تحديد المبادئ لذلك. ومنع تكراره.

(8) أداء وتخطيط الموارد البشرية:

التخطيط هو العمل الإداري المنظم، القائم على أسس علمية ومعلومات موضوعية، من أجل تشكيل قوة عمل، قادرة على تلبية متطلبات بعض الأعمال في منظمة معينة، وعلى استعداد لأداء تلك الأعمال على أساس مستقر ومستمر نسبياً.

4- أهمية الاداء الوظيفي :- (المانع ، 2006 ، 43)

يُعتبر الإداء من المفاهيم التي نالت الإهتمام و التحليل في الكثير من الابحاث الفكرية في موضوع إدارة الموارد البشرية التي تبحث في الإداء الوظيفي ، ومن الممكن ان نتعرف على الاسباب التي تدعو الى الاهتمام بالإداء الوظيفي للعاملين حيث فيما يلي سنوضح أسباب منح الإداء هذه الأهمية :-

1- بالنسبة للعاملين :-

أداء الفرد هو انعكاس لأداء المنظمة التي ينتمي إليها، وكفاءة وفعالية العمال ليست سوى تعبير عن درجة كفاءة المنظمة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس بشكل إيجابي على النحو التالي :

أ - الأداء الفردي هو أحد العوامل الرئيسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بالمسائل التي تؤثر على المسار الوظيفي للموظف مثل الترقية والنقل والتدريب والانتداب إلى مناصب أعلى.

ب - نظراً لارتباط الحوافز بالأداء، يجب على الفرد أن ينتبه لأدائه لعمله، وكذلك ربط أجره ورواتبه بالأداء.

ج- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بأحد احتياجاته الأساسية، وهي ضرورة الاستقرار في عمله وإثبات نفسه.

وبالتالي فإن اهتمام الفرد بأدائه وعمله على تحسينه وتطويره سيمكنه من تحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

2- بالنسبة للمنظمة (رضا ، 2003 ، 134)

يعطى الموضوع أهمية كبيرة لدى المسؤول عن المنظمة وذلك لأن:

أ - عندما يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات المستخدمة في تقييم المنظمة التي يرأسها أو يديرها، نجد أن معظم المسؤولين يعلقون أهمية كبيرة على أداء العاملين في المنظمات، لأن الأداء ليس انعكاساً لقدرات كل فرد فحسب، بل هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فعاليتها. وكفاءتها.

ب- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة ترجع أيضا إلى ارتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة الممثلة في مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ومرحلة القيادة. كما القدرة على البقاء على قيد الحياة وتطوير يعتمد على مستوى الأداء.

فيما يرى اخرون ان أهمية الإداء الوظيفي تنبع من نقاط اخرى وهي :- (الجوفي ، 2006 ، 14)

- 1-الترقية والنقل.
 - 2-تقييم المشرفين والمدبرين.
 - 3-إجراء تعديلات في الرواتب والأجور.
 - 4-مقياس أو معيار.
 - 5-تقديم المشورة.
 - 6-يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع.
 - 7-تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - 8-يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها.
 - 9-إن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي.
 - 10-ترتبط الزيادة السنوية إرتباطاً وثيقاً بمجموع النقاط التي يحصل عليها الموظف.
- 1- الترويج والنقل.
 - 2- تقييم المشرفين والمدبرين.
 - 3- إجراء تعديلات على الرواتب والأجور.
 - 4- مقياس أو معيار.
 - 5- تقديم النصيحة.
 - 6- يعتبر شرطا للمعرفة الشخصية والبصيرة.
 - 7- تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - 8- تزويد موظفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وظروف موظفيها.
 - 9- الغرض منه هو تقديم التغذية المرتدة لبرامج المسار الوظيفي وتخطيط الخلافة.
 - 10- ترتبط الزيادة السنوية ارتباطاً وثيقاً بمجموع النقاط التي يحصل عليها الموظف.

الفصل الرابع

الجانب العملي

دراسة أستطلاعية لأراء الموظفين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك

الطريقة والاجراءات:

1.4: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك.

عينة الدراسة:

اجريت الدراسة على عينة قوامها (190) من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، تم اختيارهم بطريقة عشوائية و الجداول (10) و(11) و(12) و(13) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

جدول 10: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
54.2	103	ذكر
45.8	87	أنثى
100.0	190	المجموع

جدول 11: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
12.1	23	دبلوم
72.1	137	بكالوريوس
15.8	30	ماجستير فأكثر
100.0	190	المجموع

جدول 12: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
14.2	27	أقل من 5 سنوات
18.9	36	من 5-10 سنوات
16.8	32	11-15 سنة
50.0	95	أكثر من 15 سنة
100.0	190	المجموع

جدول 13: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	
55.3	105	موظف إداري
30.0	57	رئيس قسم
13.2	25	مدير
1.6	3	مدير عام فأعلى
100.0	190	المجموع

منهج الدراسة:

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمة طبيعتها، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

أداة الدراسة:

اعتماداً على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانته لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على (35) عبارة موزعة إلى ستة مجالات كما في الجدول رقم (14)

جدول 14: عبارات الاستبانة تبعا لمجالات البحث

ت	المجال	عدد الفقرات	الفقرات
1	البعد الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية	28	28-1
2	المتطلبات البشرية	6	6-1
3	المتطلبات المالية	6	12-7
4	المتطلبات الإدارية	6	18-13
5	المتطلبات القانونية	5	23-19
6	المتطلبات الفنية والتقنية	5	28-24
7	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين	7	35-29
	المجموع	35	

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على المشرف الأكاديمي وأوصى بصلاحيته بعد إجراء تعديلات أشار إليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على أبعاد الاستبانة (0.898) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة، أما النسب الكلية لفقرات الاستبانة فهي على النحو الآتي:

جدول 15: معامل كرونباخ ألفا على ابعاد الدراسة

البعد	النسبة الكلية لمعامل كرونباخ ألفا
المتطلبات البشرية	.694
المتطلبات المالية	.910
المتطلبات الإدارية	.905
المتطلبات القانونية	.881
المتطلبات الفنية والتقنية	.865
دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إداء الموظفين	.939

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (t) وتحليل التباين الأحادي.

2.4: نتائج الدراسة

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الحكومية العاملة في محافظة دهوك

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي للعبارات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق جدا)، و (4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و (3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

جدول 16: ميزان النسب المئوية للاستجابات

النسبة المئوية	درجة الاستجابات
أقل من 50 %	منخفضة جداً
من 50% - 59 %	منخفضة
من 60% - 69 %	متوسطة
من 70% - 79 %	مرتفعة
من 80% فما فوق	مرتفعة جداً

وتبين الجداول (9, 10, 11, 12, 13, 14) النتائج كما ويبين الجدول (15) خلاصة النتائج

1- النتائج المتعلقة بالبعد الأول :متطلبات الإدارة الإلكترونية

جدول 17: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول (المتطلبات البشرية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات.	4.0789	81.57	مرتفعة جداً
2	يتوفر في المنظمات الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.0211	80.42	مرتفعة جداً
3	يوجد قدرة لدى العاملين على استخدام الحاسوب والانترنت والأتمتة.	4.1316	82.63	مرتفعة جداً
4	يوجد في المنظمة عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات.	3.4211	68.42	مرتفعة جداً
5	تتوفر لدي قدرة على التعامل مع الحاسوب وتطبيقاته بشكل جيد.	3.9579	79.15	مرتفعة
6	يوجد في المنظمة متخصصون في تكنولوجيا المعلومات.	3.8316	76.63	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.9070	78.14	مرتفعة

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات المصدر : من عمل الباحث بناءا لمخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (17) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية كانت مرتفعة جداً على العبارات (4 ، 3 ، 2 ، 1) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من 80% ، وكانت مرتفعة على العبارات (5,6) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78.14).

2-النتائج المتعلقة بالبعد الثاني:

جدول 18: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني (المتطلبات المالية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
7	يتوفر في المنظمة المخصصات المالية اللازمة لشراء التجهيزات والبنية التحتية للإدارة الإلكترونية وصيانتها.	3.6684	73.36	مرتفعة
8	يوجد نظام حوافز للمتميزين في مجال الإدارة الالكترونية.	3.3947	68.89	متوسطة
9	يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الإلكترونية المطلوبة.	3.6421	72.84	مرتفعة
10	يتوفر الدعم المالي اللازم لتدريب الموارد البشرية وتأهيلهم.	3.6947	73.89	مرتفعة
11	يتوفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آليات العمل الإلكتروني.	3.7737	57.47	مقبولة
12	يتوفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة وتطوير البرامج.	3.7211	74.42	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.6491	72.98	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (18) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية كانت متوسطة على العبارات (8) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60- 69) وكانت مرتفعة على الفقرات (7,9,10,11,12) حيث كانت نسبتها المئوية بين (- 79 70) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (72.98%) .

3- النتائج المتعلقة بالبعد الثالث:

جدول 19: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثالث (المتطلبات الإدارية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
13	تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية.	3.7105	74.21	مرتفعة
14	يتم تقديم دورات تدريبية مخصصة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.	3.6579	73.15	مرتفعة
15	تدعم الإدارة العليا في المنظمة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.8053	76.10	مرتفعة
16	توجد مرونة في الأنظمة الإدارية تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.8632	77.26	مرتفعة
17	توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية.	3.5632	71.26	مرتفعة
18	تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.	3.6632	73.26	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.7105	74.21	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (19) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية كانت متوسطة على جميع العبارات حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%- 79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (74.21%).

4- النتائج المتعلقة بالبعد الرابع:

جدول 20: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الرابع (المتطلبات القانونية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
19	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية.	3.7421	74.84	مرتفعة
20	تتوفر في المنظمة خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسريتها.	3.7474	74.94	مرتفعة
21	تدعم الإدارة العليا في المنظمة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.9316	78.63	مرتفعة
22	يوجد لجنة تضع الخطط وتنفذ وتتابع تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.7842	75.68	مرتفعة
23	تستعين المنظمة بالجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.8211	67.42	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.8052	76.10	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (20) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية كانت مرتفعة على العبارات (19,20,21,22) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على العبارات (23) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.10%).

5- النتائج المتعلقة بالبعد الخامس:

جدول 21: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الخامس (المتطلبات الفنية والتقنية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
24	تتوفر النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية الحديثة.	3.6474	72.94	مرتفعة
25	يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمنظمة والفروع عن طريق شبكات الحاسب الآلي.	3.9474	78.94	مرتفعة
26	يوجد موقع إلكتروني فاعل للمنظمة على شبكة الانترنت.	4.0000	80.00	مرتفعة جداً
27	إمكانية أداء العمل عبر شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة.	3.8895	77.79	مرتفعة
28	يوجد ربط إلكتروني ما بين دوائر وأقسام المنظمة المختلفة.	4.0053	80.10	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	3.8979	77.95	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (21) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية كانت مرتفعة على العبارات (24, 25, 27) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت مرتفعة جداً على العبارات (26, 28) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (77.95%) .

6- النتائج المتعلقة بالبعد السادس:

جدول 22: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال السادس (دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إداء الموظفين)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
29	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين الإتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة عملياتها الادارية .	3.9947	79.89	مرتفعة
30	تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل تكلفة حفظ المعلومات وأماكن الأرشيف.	4.0947	81.89	مرتفعة جداً
31	تعمل الإدارة الإلكترونية على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الإداء.	4.0116	80.23	مرتفعة جداً
32	تعمل الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين تحسين مستوى في المنظمة.	3.9432	78.86	مرتفعة
33	تعمل الإدارة الإلكترونية على تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف.	4.0437	80.87	مرتفعة جداً
34	تعمل الإدارة الإلكترونية على تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين.	4.0275	80.55	مرتفعة جداً
35	تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين.	4.0437	80.87	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.0227	80.45	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (22) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية كانت مرتفعة على العبارات (29, 32) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت مرتفعة جدا على الفقرات (31, 33, 34, 35) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جدا بدلالة النسبة المئوية (80.45%)

7- خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول 23: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات

رقم العبارة	المجال	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	المتطلبات البشرية	3.9070	78.14	مرتفعة
2	المتطلبات المالية	3.6491	72.98	مرتفعة
3	المتطلبات الإدارية	3.7105	74.21	مرتفعة
4	المتطلبات القانونية	3.8052	76.10	مرتفعة
5	المتطلبات الفنية والتقنية	3.8979	77.95	مرتفعة
6	دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين	4.0227	80.45	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	3.8320	76.64	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (23) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية كانت مرتفعة على الأبعاد (1,2,3,4,5) حيث كانت نسبتها المئوية بين(70% - 79%) وكانت مرتفعة جداً على البعد (6) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.64%).

وسيتم سرد نتائج هذا التساؤل على النحو الآتي:

نتائج فحص السؤال الفرعي الأول الذي نصه:

هل توجد علاقة معنوية بين الإدارة الإلكترونية والإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية.

لفحص الفرض تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول (24) يبين النتائج:

جدول 24: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية والإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي	الإدارة الإلكترونية	المتوسط	الانحراف
	R	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
.000	.501**	.61813	4.0388	.67415	3.5763

() دال احصائيا المصدر: من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية والإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية وهذه نتيجة تشير الى ارتباط وثيق ما بين الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي، بحكم التحولات الكبيرة في المنظمات الحكومية تجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية والحوسبة والرقمنة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

هل توجد فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية والإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية من وجهة نظر موظفيها في محافظة دهوك تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

ويتعلق بهذا التساؤل الفرضيات الفرعية التالية:

نتائج فحص الفرض الفرعي الأول التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول علاقة الإدارة الإلكترونية بالإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تعزى الجنس.

والجدول (25) يبين النتائج :- ولفحص هذا الفرض تم استخدام اختبار (t)

جدول 25: نتائج اختبار (t) تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	البعد	ذكر		أنثى		الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
1	البعد الأول :المتطلبات البشرية	3.8689	.52996	3.9521	.49800	1.108
2	البعد الثاني :المتطلبات المالية	3.5809	.91967	3.7299	.67545	1.252
3	البعد الثالث : المتطلبات الإدارية	3.6699	.77719	3.7586	.62089	.858
4	البعد الرابع :المتطلبات القانونية	3.7417	.72956	3.8805	.59491	1.419
5	البعد الخامس :المتطلبات الفنية والتقنية	3.8175	.72171	3.9931	.58782	1.817
6	البعد السادس :دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين	4.0199	.56271	4.0261	.53608	.076
		3.7831	.58579	3.8900	.47659	1.363-

دال إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (25) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تعزى لمتغير الجنس على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (t) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرض الفرعي الثاني التي نصها:

جدول 26: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الإداء لوظيفي في المنظمات الحكومية تعزى للمؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى المعنوية
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	.364	2	.182	.682	.507
	داخل المجموعات	49.938	187	.267		
	المجموع	50.302	189	-		
المتطلبات المالية	بين المجموعات	4.024	2	2.012	3.071	0.049
	داخل المجموعات	122.529	187	.655		
	المجموع	126.533	189	-		
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	1.102	2	0.551	0.722	0.487
	داخل المجموعات	84.533	187	0.452		
	المجموع	85.635	189	-		
المتطلبات القانونية	بين المجموعات	0.907	2	0.551	1.219	0.298
	داخل المجموعات	83.392	187	0.452		
	المجموع	84.299	189	-		

0.364	1.017	0.453	2	0.907	بين المجموعات	المتطلبات الفنية والتقنية
		0.446	187	83.392	داخل المجموعات	
		-	189	84.299	المجموع	
0.410	0.896	0.271	2	0.541	بين المجموعات	البعد الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إداء الموظفين
		0.302	187	56.472	داخل المجموعات	
		-	189	57.014	المجموع	
0.184	1.707	0.494	2	0.987	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.289	187	54.086	داخل المجموعات	
		-	189	55.073	المجموع	

دال إحصائية عند مستوى (0.05)

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (26) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تعزى للمؤهل العلمي على الأبعاد (1,3,4,5,6) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (F) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، وكانت على البعد (2) أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية.

جدول 27: نتائج إختبار (LSD) للفروق على متغير المؤهل العلمي

المتطلبات المالية	دبلوم (4.0217)	بكالوريوس (3.6204)	ماجستير فأعلى (3.4944)
دبلوم (4.0217)	-	.40130*	.52729*
بكالوريوس (3.6204)	-.40130*	-	.12599
ماجستير فأعلى (3.4944)	-.52729*	-.12599-	-

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (27) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في استجابات العينة المبحوثة على متغير المسمى الوظيفي على النحو التالي: يشير الجدول (27) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور المتطلبات المالية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت لصالح الدبلوم حيث كان متوسط الاستجابة (4.0217) بينما المؤهلات العلمية الأخرى بكالوريوس (3.6204) ماجستير فأعلى (3.4944) ، بمعنى أن إدراك الأفراد في المؤهل العلمي فئة الدبلوم للبعد الثاني (المتطلبات المالية) تفوق درجة إدراك زملائهم في المؤهلات العلمية الأخرى.

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول تأثير الإدارة الألكترونية في الإداء الوظيفي في المنظمات

الحكومية تعزى لسنوات الخبرة.

والجدول (28) يبين النتائج (ANOVA) ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي

جدول 28: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الأداء لوظيفي في المنظمات الحكومية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى المعنوية
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	.847	3	.282	1.062	0.367
	داخل المجموعات	49.455	186	.266		
	المجموع	50.302	189	-		
المتطلبات المالية	بين المجموعات	0.900	3	0.300	0.444	0.722
	داخل المجموعات	125.653	186	.676		
	المجموع	126.553	189	-		
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	0.285	3	0.095	0.186	0.906
	داخل المجموعات	94.850	186	0.510		
	المجموع	95.135	189	-		
المتطلبات القانونية	بين المجموعات	0.528	3	0.176	0.385	0.764
	داخل المجموعات	85.107	186	0.458		
	المجموع	85.635	189	-		
المتطلبات الفنية والتقنية	بين المجموعات	1.512	3	0.504	1.132	0.337
	داخل المجموعات	82.787	186	0.445		
	المجموع	84.299	189	-		
البعد الثاني: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين	بين المجموعات	3.221	3	1.074	3.712	0.013
	داخل المجموعات	53.793	186	0.289		
	المجموع	57.014	189	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.390	3	0.130	0.443	0.723
	داخل المجموعات	54.683	186	0.294		
	المجموع	55.073	189	-		

تعزى لسنوات الخبرة

نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

دال إحصائيا عند مستوى (0.05) ANOVA

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (28) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تعزى لسنوات الخبرة على الأبعاد (1,2,3,4,5) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (F) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، وكانت على البعد (6) أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية.

جدول 29: نتائج الاختبار للفروق على متغير سنوات الخبرة LSD

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين	أقل من 5 سنوات (4.3256)	من 5-10 سنوات (3.8921)	11-15 سنة (4.0240)	أكثر من 15 سنة (3.9858)
أقل من 5 سنوات (4.3256)	-	.43351*	.30161*	.33981*
من 5-10 سنوات (3.8921)	-.43351*	-	-.13189-	-.09370-
11-15 سنة (4.0240)	-.30161*	.13189	-	.03819
أكثر من 15 سنة (3.9858)	-.33981*	.09370	-.03819-	-

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (29) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في استجابات العينة المبحوثة على متغير المسمى الوظيفي على النحو التالي:

يشير الجدول رقم (29) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت لصالح فئة الأقل من 5 سنوات حيث كان متوسط الاستجابة (4.3256) بينما سنوات الخبرة الأخرى من 5 – 10 سنوات

(3.8921) 11 – 15 سنة (4.0240) وأكثر من 15 سنة (3.9858) بمعنى أن إدراك

الأفراد في سنوات الخبرة فئة الأقل من 5 سنوات خبرةً في العمل للبعد الثاني (دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين) تفوق درجة إدراك زملائهم في سنوات الخبرة الأخرى.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

والجدول (30) يبين النتائج (ANOVA) ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي جدول 30: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تعزى للمسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى المعنوية
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	1.612	3	.537	2.052	.108
	داخل المجموعات	48.690	186	.262		
	المجموع	50.302	189	-		
المتطلبات المالية	بين المجموعات	3.267	3	1.012	1.643	0.181
	داخل المجموعات	123.285	186	.663		
	المجموع	126.553	189	-		
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	0.642	3	0.214	0.421	0.738
	داخل المجموعات	94.493	186	0.508		
	المجموع	95.135	189	-		
المتطلبات القانونية	بين المجموعات	1.305	3	0.435	0.960	0.413
	داخل المجموعات	84.329	186	0.453		
	المجموع	85.635	189	-		
المتطلبات الفنية والتقنية	بين المجموعات	1.511	3	0.504	1.132	0.338
	داخل المجموعات	82.788	186	0.445		
	المجموع	84.299	189	-		
البعد الثاني: دور الإدارة	بين المجموعات	0.630	2	0.210	0.692	0.558
	داخل المجموعات	56.384	187	0.303		

		-	189	57.014	المجموع	الإلكترونية في تحسين أداء الموظفين
0.595	0.632	0.185	2	0.556	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.293	187	54.518	داخل المجموعات	
		-	189	55.073	المجموع	

المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (30) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$\alpha \geq 0.05$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تعزى للمسمى الوظيفي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (F) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

الخاتمة

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات: -

- 1- وجود علاقة إرتباطيه بين الإدارة الالكترونية و الإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية ، وهذه تشير الى إرتباط وثيق ما بين الإدارة الالكترونية و أثرها على الإداء الوظيفي بحكم التحولات الكبيره في المنظمات الحكومية إتجاه إعتماذ الإدارة الالكترونية و الحوسبة و الرقمنه.
- 2- لاتوجد فروق معنويه بين إستجابات مفردات البحث حول علاقة الإدارة الالكترونية بالإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تُعزى لمتغير الجنس .
- 3- لاتوجد فروق معنويه بين إستجابات مفردات البحث حول علاقة الإدارة الالكترونية بالإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- 4- لاتوجد فروق معنويه بين إستجابات مفردات البحث حول علاقة الإدارة الالكترونية بالإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة .
- 5- لاتوجد فروق معنويه بين إستجابات مفردات البحث حول علاقة الإدارة الالكترونية بالإداء الوظيفي في المنظمات الحكومية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي .
- 6- هنالك إعتماذ من قبل المنظمات الحكومية على التكنولوجيات المتطوره الجديده و التي يمكن ان تفتح المجال واسعاً نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في هذه المنظمات ، و ذلك يمكن ان يعكس حرص المنظمات على تحسين إداؤها و توفير الجهد و الوقت .
- 7- إنتهاج الادارة الالكترونية يؤدي الى تجاوز الكثير من المشاكل التي يُمكن ان تُعيق تطوير العمل الإداري داخل المنظمات الحكومية مثل (الوقت ، المكان) .
- 8- هنالك رغبة كبيره للعاملين في المنظمات الحكومية في التحول نحو إنتهاج الإدارة الالكترونية و العمل بها من أجل تطوير قدراتهم الذاتيه وزيادة كفاءة إدائهم سواءً كان للموظف العادي أو للادارات العليا لهذه المنظمات .
- 9- يعتبر نقص الدعم المادي للموظفين ، فضلاً عن شحة التشريعات و القوانين للبيئة الالكترونية التي يمكن ان يكون لها دور كبير في دعم مشروع تطبيق الادارة الالكترونية ، من العوامل التي يمكن ان تُضعف القُدره على الإستفاده من الإدارة الالكترونية و مزاياها و تطويرها لإداء العاملين في تلك المنظمات .

المقترحات: -

- 1- يجب توضيح فكرة إنتهاج الإدارة الالكترونية للإدارات العليا في المنظمات الحكوميه ، في ضوء وعي العاملين في هذه المنظمات لضرورة تطبيق الإدارة الالكترونية .
- 2- إقامة برامج تدريبية واسعه للعاملين في المنظمات الحكومية للتعرف على مُختلف أنواع التقنيات الالكترونية الحديثة و طريقة عملها وذلك لمنح المزيد من التوعية للعاملين بضرورة إنتهاج الإدارة الالكترونية .
- 3-حث المنظمات الحكومية على الدعم المستمر لإستخدام الإدارة الالكترونية و إستغلال التقنيات الالكترونية الحديثة التي تتناسب و عملية إستخدام الإدارة الالكترونية .
- 4-من الضروري أن تقوم الحكومة بتعزيز البنية التحتية اللازمة للتطبيق الفعلي للإدارة الالكترونية في منظماتها و على وجه الخصوص التي لها احتكاك مباشر مع المواطنين.
- 5-على الإدارة الحكومية أن تحت المُشرعين بضرورة تخصيص تشريعات و قوانين تتناسب و صيغة العمل بالإدارة الإللكترونية و توفير البرامج الضرورية لحماية البيانات و المعلومات التي سيتم تداولها في المواقع الالكترونية للمنظمات الحكومية .
- 6-يجب ان يكون التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية تدريجياً مع إستمرار متابعة التحول و تقييمه لكي نضمن جودة التحول و يمنحنا إمكانية السيطرة على المعوقات التي يمكن ان تُعيق عملية الإنتقال و معالجة أي إنحرافات في عملية التحول في الوقت المناسب

المصادر

أولاً: الرسائل والاطاريح الجامعية

1. بكري ، بدور سامي، (2012) دور الإدارة الالكترونية في تطوير أداء الموظفين (دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة)، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية .
- 2 بوقلاشي ، عماد ، (2012) بعنوان "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية - دراسة حالة وزارة العدل" مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر.
- 3 تيش ، آسيا سليمان ، (2014) ، رسالة ماجستير بعنوان " واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية و دورها في تطوير العمل الإداري"دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE لولاية سكيكدة ، جامعة سكيكده ، الجزائر .
- 4 الجوفي ، إيمان ، العلاقات الإجتماعية و النفسية الوظيفية و علاقتها بالإداء الوظيفي (بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية – أمانة العاصمة) ، 2006 ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة صنعاء ، اليمن .
- 5 حماد ،مختار، (2007)،تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية ، رسالة ماجستير : العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خد .
- 6 رضا، حاتم ، 2003، الإبداع الاداري و علاقته بالإداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية .
- 7 الزغبي، سعد، (2015) ، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية
- 8 سميره، عبدالصمد، 2008، أهمية تقييم إداء العاملين في إدارة الموارد البشرية-حالة شركة الكهرباء الريفية و الحضريةSERUB ، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر .
- 9 شريهان، لخذاري (2016) : دور الإدارة الألكترونية في تحسين الإداء الوظيفي دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع- بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تيسير الموارد البشرية، الجزائر.
- 10 شعث، أحمد، 2014 ،مقترح تطبيق السحابة الالكترونية لتطوير الادارة الالكترونية في الحكومة الفلسطينية، رسالة ماجستير، البرنامج المشترك بين جامعة الاقصى و اكااديمية الادارة و السياسه العليا / فلسطين .

- 11 الشهري، علي، 2005، الاتصالات الادارية و دورها في الإداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية ، السعودية .
- 12 الشوايكة، خالد محمد ، 2008، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية و الإداء الوظيفي: دراسة ميدانية في خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية ، رسالة جاستير ، جامعة عمان، الاردن .
- 13 عبد المطلب، محمد أسعد (2018): أثر الإدارة الألكترونية على الإداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفى الباطنة التخصصي، كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.
- 14 عبدالمحسن، حميد ، 1422هـ ، أثر ضغوط العمل على الإداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة ، السعودية .
- 15 عشي ، عادل ، 2002 ، الإداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علم الادارة ، جامعة بسكرة الجزائر.
- 16 العمري ،سعيد بن معلا ، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 17 المانع، محمد علي ، 2006، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الإداء، جامعة نايف للعلوم الامنية ، رسالة ماجستير، السعودية.

ثانياً: البحوث والدراسات

- 1 أيوب،ناديه ، 2004 ، الإدارة الالكترونية(الملتقى الاداري الثاني)، الجمعيه السعوديه للإدارة، السعوديه.
- 2 بن سمشه ،آمال ، الإداء البشري في الإدارة المحلية ، 2018، مركز الكتاب الاكاديمي ، الاردن
- 3 توفيق ،عبدالرحمن ، 2007 ، الادارة الالكترونية في الشؤون الادارية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر .
- 4 الحسيني ،أحمد بن عبدالله ، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة إداء العاملين : دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية في المملكة العربية السعوديه ، 1994 ، السعوديه.
- 5 الحوامد،نضال صالح ، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الإداء و كل من الإداء الوظيفي و الولاء التنظيمي و الثقه التنظيميه في الوزارات الخدمية الاردنية (دراسة ميدانية)/مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد(6)//العدد(1)، 2004 .

- 6 حويل، إيناس إبراهيم ، (٢٠٠٩م) الإدارة الإلكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها: دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية بأسبوط، مج ٢٥ ، ع ٢ .
- 7 الرزي، ديال، 2012، الحكومة الالكترونية و معوقات تطبيقها على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة ، مجلة الجامعة الاسلامية م العدد (1)، فلسطين .
- 8 سيزلافي، أندرو دي.، مارك جي. والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، 1991 ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 9 الشقاوي، عبدالرحمن ، 2002 ، نحو إداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة رؤية مستقبلية للاقتصاد السعودي، السعودي .
- 10 الشيخ، الدواي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الإداء ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح، ورقله ، العدد (9) ، 2010 ، الجزائر .
- 11 الطعامنة، محمد محمود ، 2004 ، دور الحكومة الالكترونية في تحديث منظمات الادارة العامة في الوطن العربي ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة – جامعة الزقازيق/المجلد (26) ، العدد (1).
- 12 الطعامنة، محمد محمود، طارق شريف العلوش ، 2004، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي ، المنظمة العربية للعلوم الادارية م مصر .
- 13 طوني ، عيسى، التطوير الإداري وتطبيقات الحكومة الإلكترونية (وقائع أعمال مختارة) ، مجموعة أوراق ، الأمم المتحدة ، اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا، بيروت، مكتبة صادر ناشرون، 2005.
- 14 عبد الناصر، موسى، قريشي محمد، (2011)، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا - بسكرة ، الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد 9.
- 15 العقابي، ناصر، خلود الربيعي ، 2018، تحليل متطلبات الإدارة الالكترونية في تحسين الإداء الوظيفي للموارد البشرية- بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقيه العامه ، مجلة دراسات محاسبيه و مالية ، المجلد(13)، العدد (45) ، العراق .
- 16 كواشي، مراد، 2013، اليات نجاح عملية تقييم الاداء دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسات الاسمنت العموميه في الجزائر، المجلة الاكاديمية العراقيه، العدد(33) / المجلد (9) ، العراق .
- 17 مزهوده، عبدالملك، الاداء بين الكفاءة و الفعاليه، مجلة العلوم الانسانيه، جامعة بشكرة، العدد(1) ، نوفمبر 2011، الجزائر.
- 18 اليوسف، يوسف ، عملية تقييم الإداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامه ، معهد الإدارة، المجلد (32)، العدد (2) ، 1982.

ثالثاً: الكتب

- 1 أبو حبيب، محمود، 2009، الإدارة الالكترونية بين الواقع و التطبيق-الفوائد و السلبيات، ملتقى تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الاسلامية في غزة ، فلسطين .
- 2 أبو شيخة، ادريس، 2010، إدارة الموارد البشرية:إطار نظري و حالات علميه ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الاردن.
- 3 ابو مغايش، يحيى بن محمد، 2004، الحكومة الالكترونية،ثورة على العمل الاداري التقليدي، مكتبة العبيكان ، المملكة العربية السعودية .
- 4 احمد ، محمد سمير، الادارة الالكترونية ، دار المسيره للنشر و التوزيع ، 2008، الاردن .
- 5 احمد،محمد سمير ، الادارة الالكترونية ، 2009 ، دار المسيره للنشر و التوزيع/الاردن.
- 6 أشكناني،محمد ابراهيم، 2005، تقويم الإداء الوظيفي، مفاهيم و تطبيقات، بدون ناشر ، الكويت .
- 7 أفندي، عطيه،2003، تمكين العاملين:كدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر.
- 8 برنوطي،سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)،2001 دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن
- 9 بن مرزوق،عنتره ، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية في عصر الادارة الالكترونية ،2018 ، مركز الكتاب العربي /الاردن.
- 10 جميل ، حكمت ، الضوضاء و أثرها على صحة العاملين ،1980 ، سلسلة المكتبة العمالية ،مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية/العراق.
- 11 حامد ، فداء ، الادارة الالكترونية الاسس النظرية و التطبيق ، 2015، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع ، الاردن .
- 12 حسن ،راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ، 2003، الدار الجامعيه للنشر و التوزيع ، مصر.
- 13 الحسن،حسين محمد ،2011، الادارة الالكترونية: المفاهيم، الخصائص،المتطلبات،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع/ الاردن .
- 14 الحسنات،ساري،2011،معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير، جامعة الدول العربية ، مصر .
- 15 الحيت،أحمد فتحي ،مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2015 عمان، الأردن .

- 16 الخزامي، عبدالحكم أحمد، 1999، تكنولوجيا الإداء من التقييم الى التحسين (تقييم الإداء) مكتبة أبين سيناء، مصر .
- 17 الدعيلىج، فوزيه عبدالعزيز، 2011، الإدارة الالكترونية في المملكة العربية السعودية، بدون دار نشر / السعودية.
- 18 دودج ، أيان ، الإدارة الالكترونية (تأثير الاعمال التجارية الالكترونية) ، 2006، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر .
- 19 راوية، محمد ، 2001، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعيه للطبع و النشر و التوزيع، مصر .
- 20 رضوان ، محمد عبد الفتاح ، 2012 ، الإدارة الالكترونية و تطبيقاتها الوظيفية ، المجموعه العربية للتدريب و النشر ، مصر .
- 21 السالمي ،علاء عبدالرزاق، الإدارة الالكترونية ، 2009 ، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن
- 22 السكارنه ، بلال خلف ، 2009 ، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيره للنشر، الاردن.
- 23 سلطان ،محمد سعيد ، السلوك التنظيمي ، 2003 ، الدار الجامعيه الجديده ، مصر.
- 24 السلمي ،علي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، 1985 ، دار غريب للطباعة ، مصر.
- 25 الصيرفي، محمد ، 2006 ، الإدارة الالكترونية ، دار الفكر الجامعي ، مصر .
- 26 عامر، طارق عبدالرؤوف ، 2007، الإدارة الالكترونية: نماذج معاصره، دار السحاب للنشر و التوزيع م مصر .
- 27 عباس، انس عبدالباسط ، إدارة الموارد البشرية ، 2011، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن.
- 28 عبد ،نجم ، الإدارة الالكترونية-الاستراتيجيه و الوظائف و المشكلات، 2004، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية .
- 29 عبدالباسط ،محمد ، قياس كفاية الإداء للعاملين المدنيين بالدولة ، 1991، مطبعة زمزم، مصر.
- 30 عبدالرحمن، توفيق، 2003 ، الإدارة الالكترونية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)/مصر.
- 31 عبدالفتاح، محمد، 2008، الإدارة الالكترونية للموارد، دار الفتح للتجلية الفني ، مصر.
- 32 عليان، ربحي، 2012، البيئة الالكترونية ، دار صفا للطباعة و النشر ، الاردن .
- 33 الغمري ، ابراهيم ، الافراد و السلوك التنظيمي ، 1999 ، دار الجامعات المصرية ، مصر.
- 34 غنيم ، أحمد محمد /الإدارة الالكترونية(آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، 2004، المكتبة العصريه ، مصر ،
- 35 غنيم ،أحمد محمد ، الإدارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق ، المكتبة العصرية للنشر التوزيع، 2009 ، مصر.

- 36 كافي ، مصطفى يوسف ، 2011، الادارة الالكترونية (إدارة بلا أوراق ، إدارة بلا مكان ، إدارة بلا زمان ، إدارة بلا تنظيمات جامده) ،دار مؤسسة رسلان للنشر،سوريا.
- 37 كافي ،مصطفى يوسف، 2011 ، الإدارة الإلكترونية: إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا.
- 38 كافي، مصطفى يوسف ، الادارة الالكترونية ، 2011، مؤسسة رسلان للطباعة و النشر، دمشق
- 39 الكبيسي، عامر خضير، 2004، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 40 الكرخي،مجيد ،2017، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن .
- 41 كشواي ، باري ، إدارة الموارد البشرية، 2006 ، دار الفاروق للنشر و التوزيع،مصر.
- 42 ماهر ،أحمد ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات ،2003، الدار الجامعيه ، مصر.
- 43 ماهر،أحمد، 2005،ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعيه للطباعه و النشر، مصر.
- 44 المجالي ،دميثان ،اسامه عبدالمنعم ، التجارة الالكترونية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2013، الاردن.
- 45 نجم، عبود، 2009، الادارة الالكترونية : الاستراتيجية و الوظائف و المجالات ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الاردن .
- 46 نجم، عبود، 2004، الادارة الالكترونية،الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر ، الاردن .
- 47 هلاي ، حسين مصطفى ، و آخرون، 2010، الادارة الالكترونية ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، مصر
- 48 الهيتي ، خالد ، إدارة الموارد البشرية : مدخل أستراتيجي ، 2003، دار وائل للنشر، الاردن.
- 49 الوادي ،محمود حسين ، بلال محمود الوادي ، المعرفة و الادارة الالكترونية ،2011، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
- 50 ياسين ، سعد غالب ، الادارة الالكترونية ، دار اليازوري العلمي للنشر و التوزيع ، بدون تاريخ نشر / الاردن .
- 51 ياسين ، سعد غالب ، الادارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربيه، دار المناهج ، 2005 ، الاردن .
- 52 يونس ، عبدالغفور، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج ، 1997 ، المكتب العربي الحديث، مصر.

بسم الله الرحمن الرحيم

م/استمارة إستبانة

السادة المجيبين على استمارة الاستبانة الأعزاء والمحترمين:

تحية طيبة وبعد ...

يرجى التفضل بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات الاستبانة التي بين أيديكم، شاكرين لكم حسن التعاون.

واستمارة الاستبيان هي لدراسة البحث الموسوم: (دور الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي: دراسة إستطلاعية لآراء الموظفين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك)، والتي هي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الادنى / كلية الاقتصاد و العلوم الادارية /قسم إدارة الأعمال - قبرص

يرجى التفضل بملء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وعمقكم العلمي، بحيث يساهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً أننا سنتعامل مع إجاباتكم بسرية تامة وهي متعلقة بأهداف البحث العلمي حصراً.

ولكم فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظات عامة:

1. يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
2. يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.

المشرف

الباحث

أ.د. خيرى علي أوسو

دالدار فيزي لطفي

معلومات عامة
General Information

أولاً:

	انثى Female		ذكر Male	النوع الاجتماعي Gender	1
--	----------------	--	-------------	---------------------------	---

	39-30		29-20	الفئة العمرية (سنة) Age (The age group)	2
	50 فأكثر		49-40		

	دبلوم عالي High Diplo ma		بكالوريوس س B.SC		دبلوم Diplo ma	المؤهل العلمي Qualificati on	3
		دكتوراه Phd.			ماجستير Master		

			فني Technica l	المنصب الوظيفي	4
--	--	--	----------------------	-------------------	---

		اداري Managerial	Job title	
--	--	---------------------	-----------	--

	2-1		لا يوجد	عدد الدورات التدريبية المشتركة بها	5
	7 - فاكثر		6 - 3	Training Courses in which he / she is involved	

	10-6		5-1	سنوات الخدمة	6
	21-فاكثر		-11 20	Years of service	

ثانياً: يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يتفق مع رأيك.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات.					
2	يتوفر في المنظمات الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية.					

					3	يوجد قدرة لدى العاملين على استخدام الحاسوب والانترنت والأتمتة.
					4	يوجد في المنظمة عدد كاف من الأفراد المؤهلين لتطوير البنية التحتية للشبكات.
					5	تتوفر لدي قدرة على التعامل مع الحاسوب وتطبيقاته بشكل جيد.
					6	يوجد في المنظمة متخصصون في تكنولوجيا المعلومات.
					7	يتوفر في المنظمة المخصصات المالية اللازمة لشراء التجهيزات والبنية التحتية للإدارة الإلكترونية وصيانتها.
					8	يوجد نظام حوافز للمتميزين في مجال الإدارة الإلكترونية.
					9	يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم البرامج الإلكترونية المطلوبة.
					10	يتوفر الدعم المالي اللازم لتدريب الموارد البشرية وتأهيلهم.
					11	يتوفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آليات العمل الإلكتروني.
					12	يتوفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة وتطوير البرامج.
					13	تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية.
					14	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.
					15	تدعم الإدارة العليا في المنظمة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

					16	توجد مرونة في الأنظمة الإدارية تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					17	توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية.
					18	تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.
					19	يؤدي استخدام الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية.
					20	تتوفر في المنظمة خطط وآليات لحماية أمن المعلومات وسريتها.
					21	تدعم الإدارة العليا في المنظمة سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					22	يوجد لجنة تضع الخطط وتنفذ وتتابع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					23	تستعين المنظمة بالجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					24	تتوفر النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة.
					25	يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمنظمة والفروع عن طريق شبكات الحاسب الآلي.
					26	يوجد موقع الكتروني فاعل للمنظمة على شبكة الانترنت.
					27	إمكانية أداء العمل عبر شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة.

					يوجد ربط إلكتروني ما بين دوائر وأقسام المنظمة المختلفة.	28
					تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.	29
					تعمل الإدارة الإلكترونية على تقليل تكلفة حفظ المعلومات وأماكن الأرشفة.	30
					تعمل الإدارة الإلكترونية على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء.	31
					تعمل الإدارة الإلكترونية على عمل الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين تحسين مستوى في المنظمة.	32
					تعمل الإدارة الإلكترونية على تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف.	33
					تعمل الإدارة الإلكترونية على تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين.	34
					تعمل الإدارة الإلكترونية على سرعة إيصال التعليمات للموظفين.	35

THE ROLE OF ELECTRONIC MANAGEMENT IN IMPROVING JOB PERFORMANCE (AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF EMPLOYEES IN A NUMBER OF GOVERNMENT DEPARTMENTS IN DOHUK GOVERNORAT

ORIGINALITY REPORT

15%	12%	2%	9%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.mobt3ath.com Internet Source	1%
2	repository.nauss.edu.sa Internet Source	1%
3	Submitted to An-Najah National University Student Paper	1%
4	jsfc.journals.ekb.eg Internet Source	1%
5	bu.umc.edu.dz Internet Source	1%
6	Submitted to Birzeit University Main Library Student Paper	1%
7	Submitted to Hofstra University Student Paper	1%
8	Submitted to Jinan University Student Paper	<1%