

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: إدارة الأعمال

الشعبة: علوم التسيير

الموضوع:

أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة حالة لمديرية
توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - لولاية مستغانم

تحت إشراف الأستاذ(ة):

بكريتي نصيرة

مقدمة من طرف الطالبين :

مختار فرج نخلة

نايت محموح أصالة

لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مزاجة تواتية	محاضر ب	جامعة مستغانم
مشرف و مقرر	بكريتي نصيرة	محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	ملاح صفية	محاضر ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد ﷺ، أما بعد فإننا نحمد الله تعالى ونشكره على توفيقه وفضله، إذ يسر لنا إنجاز هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً. نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذتنا المشرفة الدكتورة بكريتي نصير، التي كان لإشرافها وتوجيهاتها السديدة، ونصحها المستمر، وتقييمها المتواصل، الأثر الكبير في إتمام هذا البحث. كما نعرب عن شكرنا وتقديرنا لأعضاء لجنة المناقشة على وقتهم الثمين، وسعة صدرهم، وتفضلهم بقراءة هذا العمل وتقييمه. ولا يفوتنا أن نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة خلال هذه المرحلة، من أساتذة وأصدقاء وعائلة، سواء عن قرب أو عن بعد. كما نتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى أساتذة قسم العلوم التسيير عامة، وإلى أساتذة تخصص الإدارة الأعمال خاصة، لما قدموه لنا من علم ودعم طوال مسيرتنا الأكاديمية.

شكراً

إهداء

إلى من غرست في قلبي حب العلم، وبذلت من أجل راحتي الكثير،
إلى من كانت دعواتها لي سر التوفيق والنجاح... إلى أمي الحبيبة، أهدى ثمرة هذا الجهد.
إلى من كان سندي في كل مراحل حياتي، ومن علّمني معنى القوة والمسؤولية... إلى أبي الغالي، لك كل
الامتنان والمحبة.

إلى من شاركوني الطريق، وساندوني بكلمة طيبة، و بدعوة من القلب، وبابتسامة صادقة،
عائلي و أصدقائي الأوفياء، لكم مني هذا الإهداء بكل فخر.
إلى كل من علمني حرفا، وفتح لي بابا نحو العلم والمعرفة...
إلى أساتذتي الكرام، هذا العمل عربون وفاء وتقدير.

نخلة فرج

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله تحققت الأمنيات، وله الشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه .

إلى من سهرت وتعبت وربّيت، إلى أمي الحبيبة، نبع الحب والحنان، التي كانت دعواتها سلاحًا لا يُهزم .
إلى أبي، من زرع في قلبي الإصرار، وكان دائمًا قدوتي في الصبر والعمل .

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء روعي، الذين لم يبخلوا بدعمهم وابتسامتهم وكلماتهم المشجّعة .
إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كان لهم بالغ الأثر في تكويني العلمي والفكري، جزاهم الله عني كل خير .
إلى كل من ساندني بكلمة، أو دعاء، أو حضور...أهدي هذا العمل المتواضع، راجيةً من الله أن يجعله خالصًا لوجهه الكريم، وبداية لما هو أعظم.

أصالة

ملخص:

تتناول الدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العامة، من خلال دراسة حالة شركة سونلغاز – مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم. تعكس هذه الدراسة واقع التحول الرقمي في بيئة العمل الجزائرية، ومدى مساهمة تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة الموارد البشرية وجودة الأداء الإداري. وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة المقابلة مع المسؤولين والموظفين في إدارة الموارد البشرية، مما وفر فهماً متعمقاً لمدى استخدام الأنظمة الإلكترونية وتأثيراتها على سير العمل. وأظهرت نتائج المقابلات أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تبسيط الإجراءات، وتسريع إنجاز المهام، وتحسين دقة المعلومات، ورفع مستوى الشفافية، مما كان له أثر إيجابي على أداء الموظفين والرضا الوظيفي.. إلا أن الدراسة كشفت عن بعض التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، بما في ذلك نقص التدريب الفني، وضعف البنية التحتية الرقمية، ومقاومة التغيير على بعض المستويات. وتعكس هذه العوامل أهمية توفير بيئة تنظيمية وتقنية مناسبة، إلى جانب تطوير مهارات العمال وتعزيز ثقافة التغيير داخل المنظمة. تعتبر الإدارة الإلكترونية آلية استراتيجية قادرة على تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات، بشرط اعتماد خطة متكاملة للتحول الرقمي تشمل الجوانب الفنية والبشرية والتنظيمية، بهدف تحقيق أقصى استفادة من القدرات التكنولوجية ودعم الاستدامة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي، التحول الرقمي، سونلغاز، تبسيط الإجراءات، نظم المعلومات الإدارية، مقاومة التغيير

Abstract :

The study addresses the impact of electronic management on job performance within public institutions, through a case study of Sonelgaz Corporation – Mostaganem Electricity and Gas Distribution Directorate. This study reflects the reality of digital transformation in the Algerian work environment, and the extent to which the application of electronic management systems has improved the efficiency of human resources and the quality of administrative performance.. The descriptive analytical approach was relied upon, and data was collected using an interview tool with officials and employees of the Human Resources Department, which provided an in-depth understanding of the extent of use of electronic systems and their effects on workflow. The results of the interviews showed that electronic management contributed to simplifying procedures, accelerating the completion of tasks, improving the accuracy of

information, and raising the level of transparency, which had a positive impact on employees' performance and job satisfaction.. However, the study revealed some challenges facing the application of electronic management, including lack of technical training, weak digital infrastructure, and resistance to change at some levels. These factors reflect the importance of providing an appropriate regulatory and technical environment, along with developing workers' skills and promoting a culture of change within the organization.. E-management is viewed as a strategic mechanism capable of enhancing functional performance and improving the quality of services, provided that an integrated plan for digital transformation is adopted that includes technical, human and organizational aspects, with the aim of making the most of technological capabilities and supporting institutional sustainability.

Keywords:

E-management, Job Performance, Digital Transformation, Sonelgaz, Process Simplification, Management Information Systems (MIS), Resistance to Change

قائمة المحتويات

شكرو وتقدير

إهداء

ملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة أ - ج

الفصل الأول المدخل النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد 01

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية 02

المطلب الأول : مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية 02

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية 05

المطلب الثالث : خصائص الإدارة الإلكترونية 07

المبحث الثاني : محتوى الإدارة الإلكترونية 09

المطلب الأول : مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية 09

المطلب الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية 11

المطلب الثالث : البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية وسبل تأمين المعلومات 17

المبحث الثالث : تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة 22

المطلب الأول: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية 22

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية 24

المطلب الثالث: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة ومعوقاتها 26

خلاصة الفصل 33

الفصل الثاني مفاهيم وأبعاد الأداء الوظيفي

تمهيد 35

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي 36

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته 36

المطلب الثاني : عناصر ومظاهر ومحددات الأداء 39

المطلب الثالث : أبعاد وعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي 42

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي 45

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء الوظيفي وأهميته وأهدافه 45

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء 46

المطلب الثالث : صعوبات تقييم الأداء الوظيفي وكيفية تجاوزها	51
المبحث الثالث : تحسين الأداء الوظيفي	52
المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء أهميته وأهدافه	52
المطلب الثاني : طرق تحسين الأداء الوظيفي	55
المطلب الثالث : أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي	56
خلاصة الفصل	61
الفصل الثالث واقع أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز – مستغانم - تمهيد	63
المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة - مديرية توزيع الكهرباء والغاز – مستغانم –	64
المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة	64
المطلب الثاني : مهام المؤسسة	65
المطلب الثالث : مصالح المؤسسة	65
المبحث الثاني : نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة.....	69
المطلب الأول : نظام حساب HISSAB	69
المطلب الثاني : نظام تسيير الزبون CRM	69
المطلب الثالث : نظام تسيير الموارد البشرية NOVA	70
المبحث الثالث : مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة سونالغاز وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.....	70
المطلب الأول : ماهية نظام NOVA لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز	70
المطلب الثاني : تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وفق نظام NOVA	71
المطلب الثالث : نتائج دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مصلحة الموارد البشرية .	76
خلاصة الفصل	78
الخاتمة العامة.....	80
قائمة المراجع	84

قائمة الجداول

- الجدول 01: الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتقليدي.....12
- الجدول 02: الانتقال من التنظيم التقليدي إلى الإلكتروني13
- الجدول 03: أبعاد الأداء الوظيفي42

قائمة الأشكال

- الشكل 01: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....04
- الشكل 02: خصائص الإدارة الإلكترونية.....08
- الشكل 03: عناصر الإدارة الإلكترونية.....11
- الشكل 04: تطور أشكال الهيكل التنظيمي.....14
- الشكل 05: تطور تركيزة القيادة.....15
- الشكل 06: تطور الرقابة الإلكترونية.....17
- الشكل 07: عناصر أمن المعلومات.....20
- الشكل 08: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....23
- الشكل 09: متطلبات الإدارة الإلكترونية.....26
- الشكل 10: العوامل المحددة للأداء الوظيفي.....41
- الشكل 11: الخطوات تقييم الأداء الوظيفي.....48
- الشكل 12: هيكل تنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز(سونلغاز) لولاية مستغانم65
- الشكل 13: هيكل تنظيمي لقسم الموارد البشرية.....68
- الشكل 14: واجهة نظام NOVA.....71
- الشكل 15: الشكل 15: قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية.....73
- الشكل 16: الشكل 16: يبين محتوى قاعدة بيانات الموارد البشرية.....74
- الشكل 17: يبين قاعدة البيانات الخاصة بمصلحة المستخدمين.....74

مقدمة عامة

في لحظة فاصلة بين التقليدي والتكنولوجي، تُعتبر الإدارة الإلكترونية مفتاحًا لتحويل المؤسسات نحو مستويات غير مسبوقة من الكفاءة والإبداع. من خلال دمج الحلول الرقمية في العمليات اليومية، لا يقتصر الأمر على تحسين الإجراءات فحسب، بل يُفتح أيضًا أفق جديد للابتكار وتحقيق أداء وظيفي متميز. تتيح هذه الثورة التقنية للموظفين إنجاز المهام بسرعة أكبر، ودقة أعلى، وفي بيئة تتميز بالمرونة والتعاون المستمر. في عالم لا يعترف بالحدود الزمنية والمكانية، توفر الإدارة الإلكترونية الأساس لتحقيق نتائج استثنائية، حيث تصبح الإمكانيات بلا حدود.

إن تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لا يقتصر على تسريع الإجراءات الروتينية فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل الداخلي بين فرق العمل المختلفة وزيادة التعاون بين الأقسام. فهذه الأنظمة لا توفر الوقت والموارد فحسب، بل تعزز أيضًا قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة بناءً على بيانات دقيقة ومتجددة. علاوة على ذلك، تسهم الإدارة الإلكترونية في تطوير مهارات الموظفين من خلال توفير بيئة مرنة تتيح لهم الوصول السريع إلى المعلومات والموارد، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والابتكار.

إن الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة سونلغاز لم تقتصر على تحديث الوسائل التقنية فحسب، بل ساهمت أيضًا في تحسين بيئة العمل وتطوير مهارات الموظفين، من خلال بيئة عمل مرنة تتيح الوصول السريع إلى المعلومات وتُعزز ثقافة التعاون واتخاذ القرار المبني على البيانات. وهو ما يدفع إلى التساؤل حول مدى فعالية هذه النظم في تحسين الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز، من خلال دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم، بهدف تحليل العلاقة بين الأنظمة الرقمية المعتمدة ومستوى الأداء الوظيفي، والكشف عن الإيجابيات والتحديات المرتبطة بهذا التحول، وتقديم مقترحات عملية لتعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية في السياق المؤسسي الجزائري.

من هنا تتضح الإشكالية التي سنسعى للإجابة عليها من خلال هذه الدراسة، والتي يمكن صياغتها بالشكل التالي :

✓ كيف تؤثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية :

- هل يساهم استخدام الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإدارية ؟
- ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز العلاقة بين الموظف و الإدارة من خلال الشفافية و التواصل الفعال ؟

- إلى أي مدى ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة سونالغاز ؟

للإجابة على هذه التساؤلات نقترح الفرضيات التالية :

- تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تقليل نسبة الأخطاء وتحقيق الدقة في العمل الإداري و تسريع الإجراءات وتسهيل الوصول إلى المعلومات.
- تواجه الإدارة الإلكترونية بعض التحديات التي قد تعيق تحقيقها لأهدافها في تحسين الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة :

- تساعد هذه الدراسة في توضيح كيفية تأثير استخدام الأنظمة الإلكترونية على تعزيز كفاءة وفعالية العمل داخل المؤسسات.

- تساهم هذه الدراسة في توضيح تأثير الإدارة الإلكترونية على العلاقات الاجتماعية والتعاون بين الموظفين في بيئة العمل. ورغم المخاوف من تقليص التفاعل الشخصي، إلا أن الإدارة الإلكترونية قد تسهم في تعزيز التعاون وتنسيق العمل بين الفرق بشكل أكثر كفاءة.

- من خلال إدراك أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للمؤسسات أن تكون أكثر استعدادًا لمواجهة التغيرات التكنولوجية التي قد تطرأ في المستقبل.

يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه السياسات العامة والإدارية المتعلقة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات ، مما يساعد على إنشاء بيئة عمل حديثة وفعّالة.

هدف الدراسة :

- تقييم مدى تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة بعد الانتقال إلى الأنظمة الإلكترونية مقارنة بالأنظمة التقليدية. يمكن قياس هذه التحسينات من خلال مؤشرات مثل مستوى الإنتاجية، الوقت المستغرق لإنجاز المهام، وتقليل الأخطاء.

- استكشاف تأثير الإدارة الإلكترونية على تعزيز كفاءة أداء الموظفين في المؤسسات. يشمل ذلك تسريع الإجراءات الإدارية، تقليل الأخطاء البشرية، وزيادة دقة المعلومات.

- دراسة التحديات الأساسية التي قد تواجهها المؤسسات عند تنفيذ الإدارة الإلكترونية، مثل مقاومة التغيير، صعوبات التدريب، التكاليف المالية، والتحديات التقنية، بالإضافة إلى

استراتيجيات التغلب على هذه العقبات .

أسباب اختيار الموضوع :

أسباب ذاتية :

من بين الأسباب التي جعلتنا نتطرق إلى هذا الموضوع هي الرغبة الذاتية لدراسته ، حيث التحول العالمي نحو رقمنة الخدمات و تحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى إلكترونية ،ترك الفضول لمعرفة أثر هذا التحول على الكفاءة الفردية للموظفين في المؤسسة .

أسباب موضوعية :

- تأثير الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي يعد أمراً مهماً لفهم كيفية تحسين الأداء بالتقنيات الحديثة .
- من المهم فهم كيف يمكن للإدارة الالكترونية التأثير على الموظفين و كيف يمن تحسين بيئة العمل من خلال هذه التكنولوجيا .

حدود الدراسة :

حدود زمنية :

امتدت هذه الدراسة في فترة 15 يوم ابتداءً من 08.12.2024 إلى 23.12.2024 ، قمنا في هذه الفترة بالمقابلة مع العمال .

حدود المكانية :

شملت هذه الدراسة مؤسسة سونالغاز - مديرية التوزيع مستغانم - قسم الموارد البشرية .

المنهج المتبع :

قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث قمنا في الفصل النظري بوصف و وضع مفاهيم خاصة بالموضوع و قمنا بتحليل النتائج في الفصل التطبيقي .

صعوبة الدراسة :

صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة بحجة السرية المهنية وكذلك .

الدراسات السابقة : للتعرف على جميع جوانب الموضوع وتحقيق الأهداف المحددة، من الضروري مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث. من خلال هذه المراجعة، يمكن تحديد الجوانب الأساسية للبحث، ومن أبرزها:

- لخذاري شريهان مذكرة لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2015-2016 تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في المؤسسات على تحسين فعالية الأداء الوظيفي للموظفين. كما تسعى الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة العمل، وتسريع العمليات الإدارية، وتسهيل التواصل داخل المؤسسات.من خلال هذه الدراسة، تم استعراض أبرز المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وأثرها على تطوير وتحسين الأداء الوظيفي،

مع التركيز على تطبيقاتها في المؤسسات الجزائرية. كما تطرقت المذكرة إلى التحديات التي قد تواجه المؤسسات في تبني هذه الأنظمة التكنولوجية وكيفية التغلب عليها. تم استخدام منهجية تحليلية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على الموظفين في المؤسسات المختلفة، وتم تحليل النتائج للتوصل إلى استنتاجات تدعم أهمية الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

- بوثابت وسيلة ، طابقي وهيبة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف ، ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل 2016-2017 ، تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الحكومية. حيث تركز الدراسة على كيفية تأثير التحول إلى الأنظمة الإلكترونية على كفاءة الموظفين، وتسريع إجراءات العمل الإداري، وكذلك على رفاهية الموظف في بيئة العمل.

- هشام عبد الدايم إيمان بن بيه مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، قسم علم الاجتماع بعنوان تنمية الموارد البشرية و دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، كلية العلوم الإنسانية وعلم الاجتماع جامعة أحمد دارية إدرار 2017-2018 ، تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن للمؤسسات تحسين أداءها الإداري من خلال تنمية قدرات الموارد البشرية وتوظيفها بشكل فعال لدعم تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية. تركز الدراسة على العلاقة بين تطوير مهارات وقدرات الموظفين وبين نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، وتوضح كيف أن تدريب الكوادر البشرية وتزويدها بالأدوات التكنولوجية اللازمة يساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية في العمل الإداري.

- جهرة حمزة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2018-2019 . هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات المختلفة، مع التركيز على تأثير استخدام التكنولوجيا في تحسين الفاعلية الإدارية وتحقيق الكفاءة. كما سعت الدراسة إلى تحليل دور الأنظمة الإلكترونية في تسريع الإجراءات الإدارية، تعزيز التعاون بين الموظفين، وتقليل البيروقراطية داخل المؤسسات. كما تهدف إلى استعراض التحديات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض المؤسسات، وكيفية التغلب عليها.

- شيلي إلهام رسالة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم ، تخصص علوم تسيير بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2020 . تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، حيث تركز على تحسين فعالية العمل الإداري، تسريع العمليات، وتعزيز مستوى التعاون بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة. حيث تتمحورت الدراسة حول تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات أكثر سرعة ومرونة باستخدام تكنولوجيا المعلومات. كما تسعى إلى استكشاف كيفية تحقيق تحسين في الأداء التنظيمي من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية واللوجستية عبر النظم الإلكترونية.

- عمران كريمة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية أم البواقي جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم العلوم السياسية 2020-2021. هدفت الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تسهم في تحسين كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي في بلدية أم البواقي، مع التركيز على التحديات التي قد تواجه تطبيقها في السياق المحلي.

هيكل الدراسة :

تتكون هذه الدراسة من ثلاثة فصول رئيسية مترابطة، تهدف إلى معالجة موضوع أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بشكل متكامل. خُصص الفصل الأول للإطار النظري المتعلق بالإدارة الإلكترونية، حيث تناول في المبحث الأول البعد المفاهيمي لهذا النمط الإداري، بينما استعرض المبحث الثاني محتوى الإدارة الإلكترونية ومكوناتها الأساسية، في حين ركّز المبحث الثالث على آليات تطبيقها داخل المنظمات. أما الفصل الثاني، فقد خُصص لدراسة الأداء الوظيفي، حيث تطرق المبحث الأول إلى ماهية الأداء الوظيفي ومفاهيمه المختلفة، ثم تناول المبحث الثاني أساليب تقييم الأداء، ليختتم الفصل بالمبحث الثالث الذي تناول سبل تحسين الأداء الوظيفي في بيئة العمل. في حين جاء الفصل الثالث لدراسة الجانب التطبيقي من خلال تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سونلغاز – مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم – حيث قدم المبحث الأول لمحة عامة عن المؤسسة، وخصص المبحث الثاني لتحليل نظم المعلومات المستخدمة، أما المبحث الثالث فركز على دور مصلحة الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومدى انعكاس ذلك على تحسين الأداء داخل المؤسسة.

الفصل الأول المدخل النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد :

إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة تفرضها طبيعة العصر الرقمي والتحديات التي تواجه المؤسسات، سواء على المستوى المحلي أو العالمي. فمع ازدياد حجم البيانات والمعلومات، وتعقيد العمليات الإدارية، أصبح من الضروري البحث عن آليات جديدة تضمن تسهيل المعاملات، تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وأنية.

بناءً على ذلك، يسعى هذا الفصل إلى دراسة مفهوم الإدارة الإلكترونية، نشأتها، وأهميتها، مع تسليط الضوء على الأسس والمتطلبات اللازمة لتطبيقها بنجاح. كما سيتم تناول مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى مناقشة الجوانب المتعلقة بالبناء الشبكي لهذه الإدارة وسبل تأمين البيانات والمعاملات الإلكترونية لحماية المؤسسات من التهديدات السيبرانية المحتملة و بذلك ثم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث :

✓ المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

✓ المبحث الثاني : محتوى الإدارة الإلكترونية

✓ المبحث الثالث : تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في طبيعة العمل الإداري بفعل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية كبديل عصري للإدارة التقليدية. وقد أصبح هذا النمط الإداري ضرورة حتمية لتحسين الأداء المؤسسي ومواكبة التغيرات التقنية والاقتصادية المتلاحقة. في هذا المبحث، نتناول الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من حيث تعريفها، نشأتها، خصائصها، وأهميتها في الواقع التنظيمي الحديث.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الإلكترونية

أولاً / مفهوم الإدارة الإلكترونية :

الإدارة الإلكترونية هي مفهوم حديث في العلوم الإدارية، نشأ نتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. رغم انتشاره في العديد من المجالات، لم يتم التوصل إلى تعريف موحد له. وقد قدم الباحثون العديد من التعريفات المتنوعة للإدارة الإلكترونية، التي تظل قيد التطوير والتحديث مع تقدم التكنولوجيا. من بين هذه المفاهيم منهم :

المفهوم الأول " هو نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسية تبدأ بتامة أعمال المنظمة ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة، والذي يحقق التوفير في الوقت و في حجم الأعمال الورقية ، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية، التي توظيفها في أماكن مختلفة يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس على قدرات العاملين"¹.

• نستنتج منه أن الإدارة الرقمية تحول المعاملات الورقية إلى إلكترونية، هذا يوفر الوقت والجهد ويقلل النفقات. بتطبيق نظام الخدمة الشاملة، تزداد سهولة الإجراءات وتتاح فرص عمل جديدة، وهذا يساهم في تطوير قدرات الموظفين وتحسين الفعالية بشكل عام.

المفهوم الثاني "استخدام الوسائل و التقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان و يطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية وتتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري و الآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمن مصالح المنظمة و العملاء أو بالعكس فهي ممارسة تتسم بتكامل تام للعلاقات بين الحلقات الضرورية أو المستويات الإدارية في بنية المنظمة"²

¹ محمد خير الدين زبدة ، ضامن البشير ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم و التقنيات لأنشطة البدنية و الرياضة، جامعة عمار تليجي الاغواط 2018-2019 ، صفحة 34 .

² جمببية ذهبية ، بير سارة ، الإدارة الإلكترونية و دور في تحسين الخدمة العمومية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة 2015-2016 ، صفحة 03.

- من خلال هذا التعريف نستخلص أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء الإداري من خلال التواصل الفوري والتعاون بين المسؤولين داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف وضمان مصالح المنظمة والعملاء .

المفهوم الثالث "هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت و شبكات الأعمال في التخطيط ، والتوجيه و الرقابة على القدرات الجوهرية للمؤسسة بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المؤسسة"³

- و منه نقول أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في تنظيم وتوجيه الأنشطة الإدارية، مما يساعد في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات بشكل أكثر كفاءة. المفهوم الرابع "على أنها استراتيجية إدارية لعصر المعلومات ، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات، ولزبائنها ، مع استغلال لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال امثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة"⁴

- الإدارة الإلكترونية هي استراتيجية تهدف لتحسين الخدمات باستخدام المعلومات والتكنولوجيا، مع استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أفضل استفادة من الوقت والمال والجهد لتلبية احتياجات العملاء والمواطنين.

➤ نستخلص من هذه المفاهيم أن الإدارة الإلكترونية هي تحويل الأعمال والإجراءات التقليدية إلى أشكال إلكترونية بالاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة. تهدف إلى رفع الكفاءة وتوفير الوقت والجهد والنفقات عبر أتمتة العمليات وترتيبها عبر الإنترنت. تساعد الإدارة الرقمية في تسريع التواصل بين المسؤولين داخل المؤسسة، مما يسهل اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد بفعالية أكبر. كما تضمن تحقيق الأهداف المشتركة وحماية مصالح المؤسسة والعملاء، مما يعزز القدرة التنافسية ويخلق بيئة عمل أكثر مرونة وتطورًا.

ثانيا/ نشأة الإدارة الإلكترونية :

في ظل التنافس الحاد والتحدي المتزايد أمام الإدارات لتحسين مستوى أعمالها ونوعية خدماتها، برزت الإدارات الإلكترونية عقب التطور النوعي والسريع للأعمال الإلكترونية والانتشار الواسع لشبكات

³ بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 03 ، 2016 ص 31

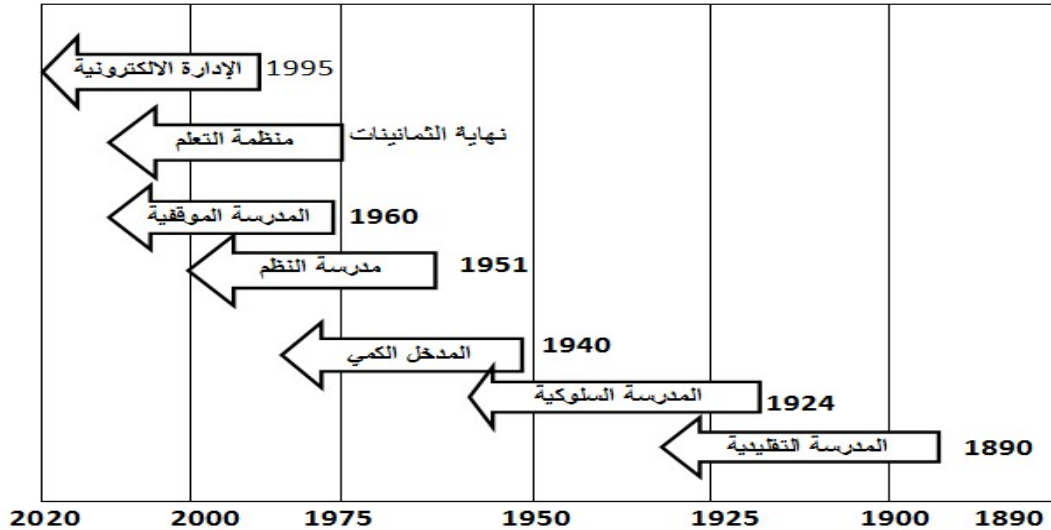
⁴ ناصر طهار وكمال معيوف ، "مساهمات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة المديرية العامة لضرائب " ، مجلة النماء للاقتصاد والتجارة العدد 02، صف 20

الإنترنت، خصوصاً بعد اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق الشفافية في التعامل بكل دقة، وتعميق استخدام التقنية الرقمية لخدمة غايات التنمية.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة. ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة التقدم في الآلات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية وصنع القرار تعتمد على وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام في المنظمة وتنفيذها على الوجه الأكمل فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعاً فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد من القرن الماضي⁵.

الشكل التالي يوضح مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

الشكل 01 مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 123

أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

يعتبر التحول للإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية تفرضها التغيرات العالمية، فقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات، وضمان سلامة العمليات، كل هذه الأمور دعت إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية إلى التحول الإلكتروني في النقاط التالية⁶:

- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم التوازن في التطبيق

⁵ محمد سعيد، الاتجاهات الحديثة والتكنولوجية في الإدارة العامة، الحكومة الإلكترونية، دار ناشرون وموزعون، الأردن 2018، صفحة 102، بتصرف.

⁶ بوثابت وسيلة، طابقي وهيبية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016 - 2017، صفحة 48

- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة
 - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

أولا/ أهمية الإدارة الإلكترونية :

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجدت أهمية كبيرة حصلت كنتيجة لها ولذل ك تتسابق الدول لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها و تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في عدة نقاط منها⁷ :

- اتساع نطاق المنظمات التي تتعامل فيها المنظمة.
- إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي.
- رفع الكفاءة تحسين الخدمات ودعم الاقتصاد الوطني.
- تساعد في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في المنطقة .
- تحسين جودة الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبون.
- استخدام عوامل الإنتاج وتنسيقها بأفضل الطرق, بحيث تؤدي إلى أكبر إنتاج ممكن وبأقل التكاليف الممكنة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.

➤ ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمات من خلال تسهيل الإجراءات وتقليل الاعتماد على الورق، مما يسرع من العمليات ويسهم في رفع الكفاءة. كما أنها تساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة الشفافية والمساءلة. الإدارة الإلكترونية أيضاً تساعد المنظمات على تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، وتنسيق استخدام الموارد بأقل التكاليف، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الربحية.

ثانيا/ أهداف الإدارة الإلكترونية

⁷ بوسعيد فاطيمة ، ولدقادة يونس ، أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة ، 2022-2023 ، صفحة 11

الفصل الأول المدخل النظري للإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرات الإدارة على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية من تقنية المعلومات بهدف التنمية سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية وتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية فيما يلي⁸:

1 - الأهداف الإدارية :

- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة ورفع كفاءة الموظف.
- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار في الوقت المناسب .
- تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- إدارة ومتابعة القرارات المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
- تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة .
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني و رقمي.
- القدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة فائقة.

2 - الأهداف الاجتماعية :

- محاربة البيروقراطية و القضاء على تعقيدات العمل اليومية.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- تعميق مفهوم الشفافية و البعد على المحسوبية .
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع و الابتكار.

3 - الأهداف العلمية :

- الحفاظ على سرية المعلومات و تقليل من مخاطر فقدها.
- إلغاء تأثير عامل الزمان ، ففكرة الصيف و الشتاء لم تعد موجودة وفكرة اخذ العطل أو الإجازات لانجاز بعض المعاملات الإدارية ، ثم الحد منها إلى أقصى حد ممكن .
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث و التي تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة .

4 - الأهداف الاقتصادية :

⁸ جبهة حمزة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2018 – 2019 ص 13 .

- تحسين الانتعاش الاقتصادي و جذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة و المتوفرة في المؤسسات
- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل ، و بتكلفة مالية مناسبة .
- استيعاب عدد اكبر من العملاء في وقت واحد ، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تلخيص معاملات تبقى محدودة ، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة .

هدف الإدارة الإلكترونية إلى تحسين الكفاءة والفاعلية في المؤسسات من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات. تتضمن أهدافها عدة جوانب:

- تطوير الإدارة، تسهيل التواصل بين الأقسام، توفير المعلومات في الوقت المناسب، واستبدال الأرشيف الورقي بنظام إلكتروني.
- محاربة البيروقراطية، تعزيز الشفافية، والحفاظ على حقوق الموظفين.
- ضمان سرية المعلومات، التخلص من تأثير الزمان، وتحقيق الجودة الشاملة.
- تحسين الاقتصاد وجذب الاستثمارات، زيادة سرعة العمل، وتوسيع قدرة المؤسسات على استيعاب المزيد من العملاء.

المطلب الثالث : خصائص الإدارة الإلكترونية

خصائص الإدارة الإلكترونية :

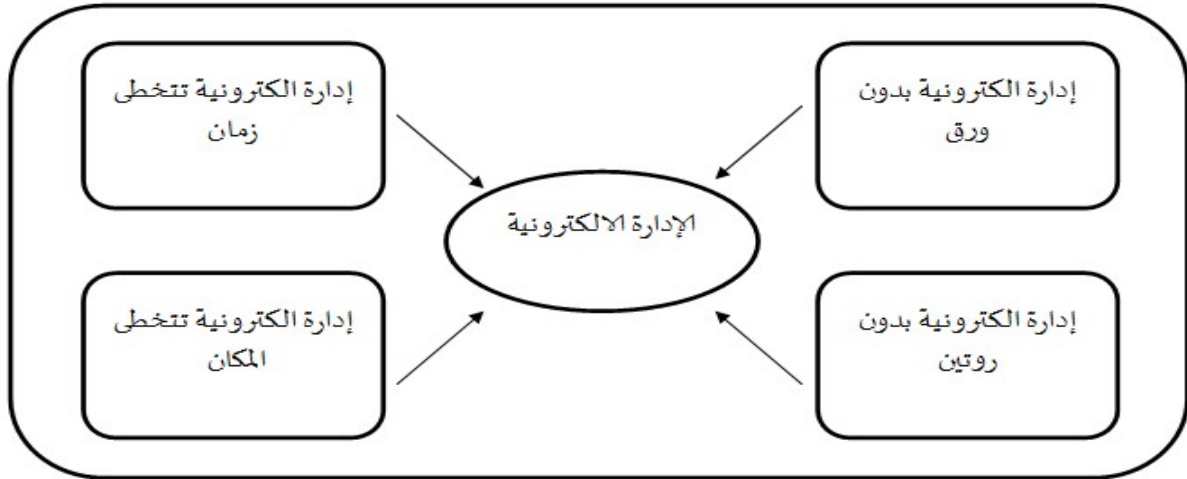
- في ظل الانتشار الواسع للإدارة الإلكترونية ومميزاتها العديدة ، المبنية على استخدام تقنيات المعلومات و الاتصال ، مما يجعلها هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص وهي كالتالي⁹:
- (1) استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
 - (2) تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل.
 - (3) القضاء على البيروقراطية و الهرمية في التنظيم.
 - (4) إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات و المؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول و العمل عن بعد و التعامل مع المؤسسات الافتراضية .
 - (5) إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم و الأسبوع و الشهر و السنة ولا تتقيد بحدود زمنية .

⁹ جمبية ذهبية ، بير سارة ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 11.

- (6) إدارة الملفات و الوثائق بدلا من الحفظ و الكتابة .
- (7) استخدام البريد الالكتروني و الصوتي بدلا من الصادر و الوارد.
- (8) تتميز بالإبتكارية و العالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال .
- (9) إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي و التي تعتمد الشبكات الحاسوبية و شبكات الاتصالات اللاسلكية و التقنيات الذكية في إدارة و صنع القرار .
- (10) تقديم خدمات جديدة و متطورة أن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الالكترونية ، و تركز على تحسين خيارات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على الخدمات ، و يمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة
- (11) لا تحتاج الإدارة الالكترونية إلى الانتقال من أمكنتها و تكبد مشقة السفر، خاصة إذا كان هذا السفر بين دول التقاء الكترونيا و عقد لقاءاتها و محاضراتها و مؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الالكترونية ، فيكون تبادل الخبرات و اللقاءات و الاحتكاك بين جهات العمل المختلفة حافزا للتطوير و التنمية ، الأمر الذي يستنزف و يهدر كثيرا من موازنات الإدارات التقليدية و أصبح متاحا في ظل الإدارات الالكترونية بتكلفة لا تذكر
- (12) الإدارة الالكترونية أدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية و بفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث و التجاوب معها متعددين بذلك حدود الزمان و المكان و صعوبة الاتصال ، بما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية
- (13) أنها إدارة بلا ورق ، أي تعتمد على البريد الالكتروني و الأرشيف الالكتروني و الرسائل الصوتية و الأدلة و المفكرات الالكترونية و نظم المتابعة الالكترونية

الشكل التالي يبين خصائص الإدارة الالكترونية :

الشكل 2 : خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية مفاهيم، الخصائص المتطلبات، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، د.س.ن، ص69.

➤ الإدارة الإلكترونية تتميز باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الكفاءة والفاعلية. تشمل خصائصها العمل بدون قيود مكانية أو زمنية، القضاء على البيروقراطية، استخدام الأرشيف والبريد الإلكتروني بدلاً من الورق، والاعتماد على التقنيات الذكية في اتخاذ القرارات. كما تتيح تقديم خدمات متطورة، استجابة سريعة للأحداث، وتوفير تكاليف السفر عبر اللقاءات الإلكترونية، مما يعزز الأداء.

المبحث الثاني : محتوى الإدارة الإلكترونية

لم تعد الإدارة الإلكترونية مجرد استخدام للحواسيب والبرمجيات داخل المؤسسات، بل أصبحت منظومة متكاملة تشمل أدوات وتقنيات ومجالات متعددة تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الجودة والشفافية في العمل الإداري. في هذا المبحث، نسلط الضوء على أهم مكونات ومجالات الإدارة الإلكترونية، ونبرز أبعادها وتطبيقاتها العملية.

المطلب الأول : مبادئ وعناصر الإدارة الإلكترونية

أولاً/ مبادئ الإدارة الإلكترونية

يمكن إظهار أهم المبادئ التي تركز عليها الإدارة الإلكترونية من خلال¹⁰:

¹⁰ ياسمينة بغريش، " الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف "، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13 ، صفحة 389.

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة .
 2. التركيز على النتائج: إن الاهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع ، لان المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة ، وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان و الدليل الفعلي على الصحة العملية للإلكترونية و بروز نتائجها في أرض الميدان .
 3. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع : و يقصد به أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل و في العمل ، و المدارس و المكتبات ، و ذلك لكي يتمكن كل مواطن وافد التواصل مع الإدارة الإلكترونية ، كما إن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور و الإدارات الحكومية بسهولة و إتتمام الإجراءات بسلاسة و بساطة .
 4. التغيير المستمر: و هذا المبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لان الإدارة الإلكترونية ، تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود و رفع مستوى الأداء ، سواء بقصد ترضيه الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة و في جميع الحالات ، فان الزبون هو المستفيد الاول من هذا التحسين المستمر و المتواصل.
 5. تخفيض التكاليف: يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ، وهذا ينتج عنهما تخفيض التكاليف و رفع مستوى الأداء و توسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات زهيدة كلما كثر عددهم .
- تعتمد الإدارة الإلكترونية على مبادئ أساسية تهدف لتحسين الأداء وتقديم خدمات متميزة. تشمل هذه المبادئ تقديم أفضل الخدمات للمواطنين باستخدام التكنولوجيا الحديثة، التركيز على تحقيق نتائج ملموسة تهم المواطنين، وتوفير سهولة الوصول إلى الخدمات للجميع. كما تسعى الإدارة الإلكترونية إلى التغيير المستمر لتحسين الأداء، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة من خلال استخدام تقنيات المعلومات الحديثة.

ثانيا/عناصر الإدارة الإلكترونية

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية أربعة مكونات أساسية هي:عتاد الحاسوب، والبرمجيات ، وشبكة الاتصالات ، ويقع في قلبها صناعة المعرفة

1-عتاد الحاسوب

الفصل الأول المدخل النظري للإدارة الإلكترونية

ويعرف أيضا بالمكونات المادية الصلبة أو الأجزاء الملموسة من الحاسوب و قد كانت الأجهزة الجزء الأساس والاهم في بداية ظهور الحاسوب في العالم ويمكن تقسمها إلى الأتي¹¹:

- أجهزة الإدخال: وتتمثل في أجهزة إدخال البيانات مثل لوحة المفاتيح و الماسح
- أجهزة الإخراج: و هي الأجزاء الصلبة المستخدمة للاسترجاع البيانات مثل الطابعة
- وحدة المعالجة المركزية: الجزء الأساسي في الحاسوب ويتم فيه تخزين البيانات و المعلومات في حين تعد الأجزاء الأخرى مكملة وحدات و الوسائط التخزينية المكملة: مثل الأقراص ، الأشرطة

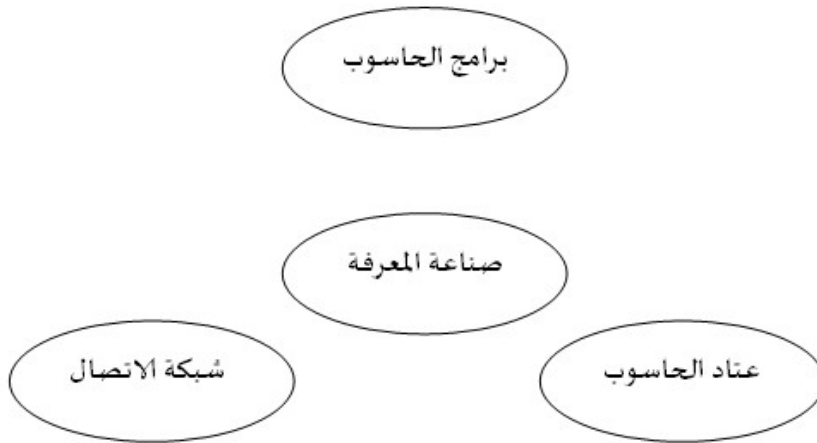
2- البرمجيات والشبكات

وتشمل برامج النظام مثل نظام التشغيل ونظم إدارة الشبكة ، و الجداول الالكترونية ، وأدوات التدقيق البرمجية ، و كما يضم أيضا التطبيقات ، مثل برامج البريد الالكتروني ، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروع ، إضافة إلى مختلف الشبكات الانترنت الاكسترنات¹²

3- صناعة المعرفة:

هو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية من القيادات الرقمية و المديرين و المحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة ، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى¹³

الشكل 03 : عناصر الإدارة الكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة 2005، ص 24.

المطلب الثاني : وظائف الإدارة الإلكترونية

¹¹ إيمان فاضل السمراني ، هيثم محمد الزغبى ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء ، عمان الأردن 2004 ص 192 .

¹² عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم

السياسية و العلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية و الرشاد ، جامعة المنتوري قسنطينة 2010 ص 28 .

¹³ موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم و التكنولوجيا مجلة

الباحث جامعة بسكرة ، الجزائر 2011 ص 91 .

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف الأساسية شملت ما يلي:

1. التخطيط الإلكتروني : يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في مجموعة سمات

هي¹⁴

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.
- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق، والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي .
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في مكان وزمان.
- التخطيط الإلكتروني يسمح بوضع أهداف متكيفة ومتغيرة، مع دعم التعاون الموسع، واستخدام المعلومات المباشرة، والتأقلم مع التحولات المتسارعة، وتحسين الإنجاز المتواصل.
- من حيث المدة، يُعتبر التخطيط عملية متجددة ومستمرة، حيث يتم تحديث الأهداف والاستراتيجيات بشكل منتظم وفقاً للتغيرات المتسارعة في العالم الرقمي، مما يتيح التكيف السريع مع التحديات والفرص الناشئة.

الجدول التالي يبين الفرق بين التخطيط التقليدية و التخطيط الإلكتروني:

الجدول 01: الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتقليدي

المعيار	التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الأهداف	الأهداف مرنة وعامة وآنية واحتمالية بدرجة عالية فضلاً عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر	الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة
من حيث المعلومات	تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمرا	يكون التخطيط زمنياً متقطعاً من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية)

¹⁴ بوسعيد فاطيمة ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 24.

الفصل الأول المدخل النظري للإدارة الإلكترونية

،أسبوعية ،الفصلية)		
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى - أسفل.	المخططون هم المديرون والعاملون أي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية	من حيث تقسيم العمل
ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة	يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المغيرة والزبائن وحاجاتهم المحتملة	من حيث التركيز
خطط طويلة أو مستمرة أو قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة	خطط قصيرة الأمد وأنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة تنضوي جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق	من حيث المدة

المصدر: سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر عمان ، 2011 ص98.

2. التنظيم الإلكتروني : إن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من و إلى نرى ذلك خلال الجدول :

الجدول 02: الانتقال من التنظيم التقليدي إلى الإلكتروني

إلى	من	المكونات
التنظيم المصفوفي أو المشروع تنظيم الوحدات المصغرة تنظيم من اليمين إلى اليسار	التنظيم العمودي الهيكل القائم على الوحدات الثانية ، تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة التنظيم أعلى- أسفل. - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	الهيكل التنظيمي

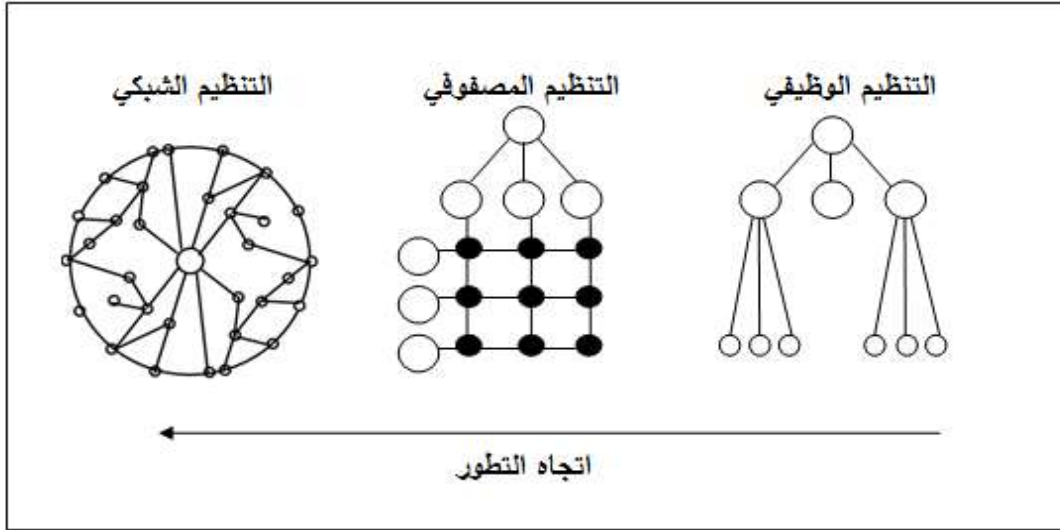
الفصل الأول المدخل النظري للإدارة الإلكترونية

التقسيم الإداري	التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم القائم على الفرق التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية وخارجية
سلسلة الأوامر	سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية "سلسلة الأوامر الخطية"	الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية الوحدات المستقلة والفرق المدارة بذاتها
الرسمية	اللوائح والسياسات التفضيلية القواعد والإجراءات جداول العمل القياسية وتدويلها مسبقا	السياسات المرنة الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات جداول العمل المرنة و المتغيرة
المركزية واللامركزية	المركزية= السلطة في القمة اللامركزية = السلطة الموزعة	تعدد مركز السلطة الوحدات المستقلة والفرق

المصدر: محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة ، عمان، 2009 . ص 258, 259 .

➤ يتضح لها من الجدول أن مكون التنظيم قد شهد تحولا من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، عبر ظهور هيكل تنظيمي جديد يعتمد على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يركز أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات، دون هيكل تنظيمي كما حدث التغيير في مكون التنظيم. وبالتالي، يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري القائم على أساس الوحدات والأقسام، والتحول من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

الشكل 04 : تطور أشكال الهيكل التنظيمي



المصدر: النجم عبود ، المرجع السابق ذكره ، ص 241

3. القيادة الإلكترونية : بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والساعية إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين، والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية المتقدمة، كشبكة الانترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها¹⁵.

إن انتقال الشركة إلى أن تصبح شركة ذات أعمال إلكترونية لا بد من أن يؤثر في طريقة تأدية أعمال الشركة المثالية و التسويق وإدارة عملياتها الإنتاجية وكذلك إدارة علاقاتها مع العاملين والموردين و الزبائن بالإضافة إلى تغيير أعمالها الإدارية و بالتأكيد تغيير نمط القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية ، وهذا ما نتج عنه ثلاثة أبعاد رئيسية¹⁶ :

- القيادة التكنولوجية الصلبة: وتعني أنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة أعمالها و علاقاتها المختلفة ، كما يجعل منها إدارة مزايا و خصائص التكنولوجيا ، و بالتالي فهي تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام للتكنولوجيا

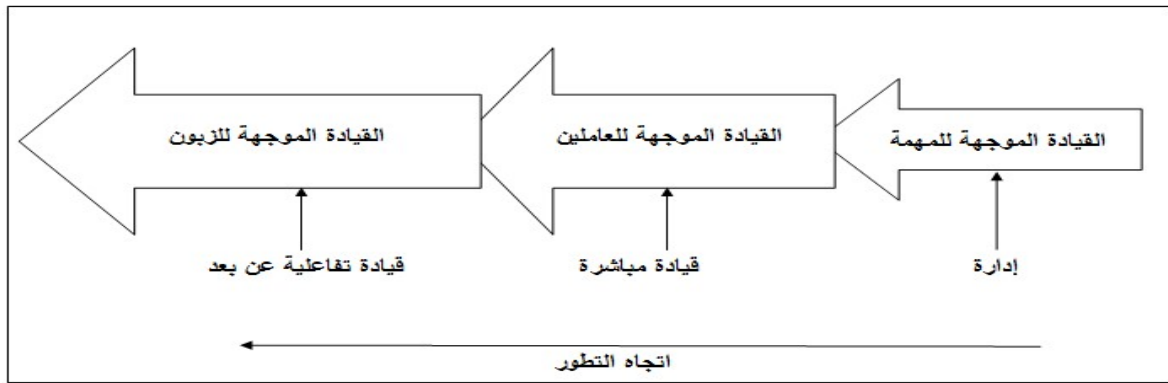
¹⁵ هشام عبد الدايم، إيمان بن بيه، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية وعلم الاجتماع، جامعة أحمد دارية، أدرار، 2017-2018 ص 50.

¹⁶ النجم عبود ، المرجع السابق ذكره ، ص 249 - 251، بتصرف

- حس الطوارئ: إن الانترنت لم يؤثر على تغيير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية فقط من خلال المزايا و الخصائص الفائقة في الاتصالات ، بل إن التغيير الأساسي الآخر يمثل في نماذج الأعمال الجديدة
- فمع تطور شبكة الانترنت ثم التغيير في نماذج الأعمال ، و هذا يعني إن بيئة الأعمال أصبحت الأسرع في التغيير بفضل هذه الشبكة بمعدلات فائقة .
- القيادة البشرية الناعمة: إن ما يثير الاهتمام أن القيادة الالكترونية تبدو الآن أكثر من أي وقت مضى ، ذات محتوى إنساني كبير ، رغم أنها أكثر تحويل على التكنولوجيا ، فالقيادة الالكترونية المرتكز الأساسي لها هي التكنولوجيا .

الشكل التالي يوضح اتجاه تطور القيادة الإلكترونية :

الشكل 05 : تطور تركيزة القيادة



المصدر: النجم عبود ، المرجع السابق ذكره ، ص249.

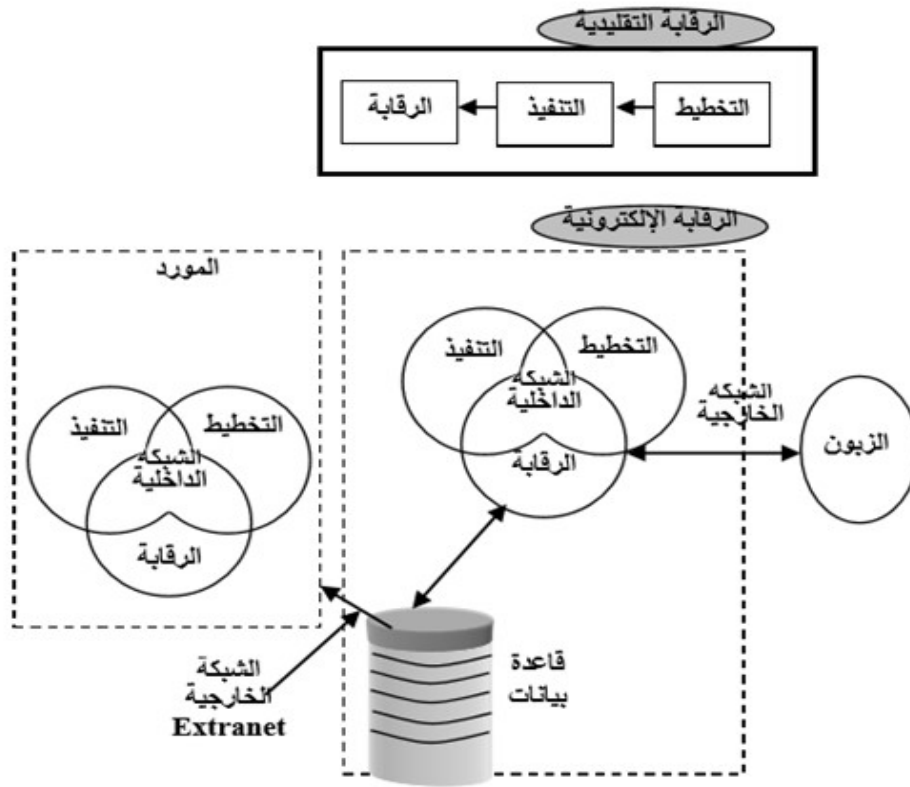
4. الرقابة الإلكترونية: أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسائل الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفع مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها¹⁷:
- تحقق الرقابة في الوقت الحقيقي في الآن الحقيقي.
 - الحد الأدنى من المفاجئات الداخلية في الرقابة.
 - الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

¹⁷ نجم عبود نجم، المرجع السابق ذكره ، ص 258

الفصل الأول المدخل النظري للإدارة الإلكترونية

- الرقابة الإلكترونية تقلص من الوقت.
 - الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجئات والأزمات في المنظمة.
 - تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
 - توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون و، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن سابقا.
- الشكل التالي يوضح تطور الرقابة الإلكترونية

الشكل 06: تطور الرقابة الإلكترونية



المصدر: النجم عبود ، المرجع السابق ذكره ، ص 264.

المطلب الثالث : البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية وسبل تأمين المعلومات

أولا/البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية

لقد انتشر استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض أداء العمل وزيادة كفاءته ، وبتطور ذلك الانتشار ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات و البيانات بين المكونات لأي منظمة أو بين المنظمات وبعضها ، و أخيرا تطورت الاتصالات بين الحواسيب كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من حاسب لآخر يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا من الشبكات الإلكترونية تأخذ أشكالا مختلفة تبعا لطبيعة الإدارة و مستوى جاهزيتها و التي تشمل غالبا الشبكات التالية¹⁸ :

1. شبكة الانترنت :

وهي شبكة معلوماتية عالمية ، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من الشبكات الحاسبات الآلية مكونة بذلك شبكة من حواسيب إلية مختلفة ، ثم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة بحيث تبدأوا وكأنها قطعة واحدة أو نظام واحد ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية يمكن أن تذكر:

¹⁸عاشور عبد الكريم ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 26,28 .

خدمة تدييات الحوار: والتي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت

خدمة بروتوكول نقل الملفات:وتقدم خدمات تبادل الملفات

خدمة المحادثات: إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، وتقدم خدمة التخاطب مجانا وفق أنماط ثلاثة:

• خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة

• خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت اللاقط وتستخدم غالبا مع الطباعة

• المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات يشاهد كل طرف الآخر

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية والتي منها

خدمة الاتصال عن بعد: حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة ، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، المكر ويف، بواسطة الأقمار الصناعية

خدمة البريد الإلكتروني: هو احد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم، وتأخذ رسائل من البريد الإلكتروني أشكال متعددة ، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث ، كتب ، أو ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحوار و المناقشة للكثير من المواضيع و الدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني .

خدمة شبكة الويب : إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب مزود تتقاسم ملكيتها جامعات ، دور نشر وشركات كبرى ، و تتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة نصوص، صور، أصوات ، وهي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها وبواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلندا و بالتالي لعبت شبكة الانترنت دورا بارزا في التمهيد لخدمات الإدارة الإلكترونية ، وقدمت لها العديد من التسهيلات في ظل تطور التقنية الحديثة ، وإعادة النظر في شكل و أسلوب الإدارة التقليدية .

2. الشبكة الداخلية للمنظمة الانترنت: وتعتمد على تقنية الانترنت ، وتقوم الشبكة (privat) هي شبكة

الشركة الخاصة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة من معلومات داخلية، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمؤسسة ولا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع

الشبكة ، وتقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار.

3. الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء الاكسترنات : هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية توسعت و امتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من داخل المنظمة الداخلية ، و الاكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة ، أو الشركة إذ ينبغي على المستخدمين لأنها منظمة خدماتها لا توجه (password) لشبكة الاكسترنات تقديم كلمة المرور إلى كل الناس ، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة

ثانيا / سبل تأمين المعلومات

1- أمن المعلومات :

من المعلومات مفهوم يعني حماية المعلومات، والبيانات والخدمات التي تنفرض على الإدارة الإلكترونية في مؤسسة ما، من أجل ضمان جودة هذه المؤسسة في حكم التطور التكنولوجي الرقمي. ووجود هكذا مفهوم لحماية البيانات يعني أن هناك مخاطر تحيط بالمؤسسة التي تعنى بحماية معلوماتها وخدماتها هذه. وفي السياق نفسه، هناك عدة مخاطر قد تحيط أمن المعلومات في ظل الإدارة الإلكترونية.¹⁹

عناصر امن المعلومات :

يعتمد امن المعلومات على ثلاثة عناصر أساسية لا بد أن يتم توافرها في المعلومات التي تستوجب الحماية ، و هي السرية confidentiality و سلامة المعلومات و تكاملها integrity و توافر المعلومات availability، تعرف باسم مثلث CIA أو CIA Triangle، ويمكن تناوله على النحو التالي²⁰ :

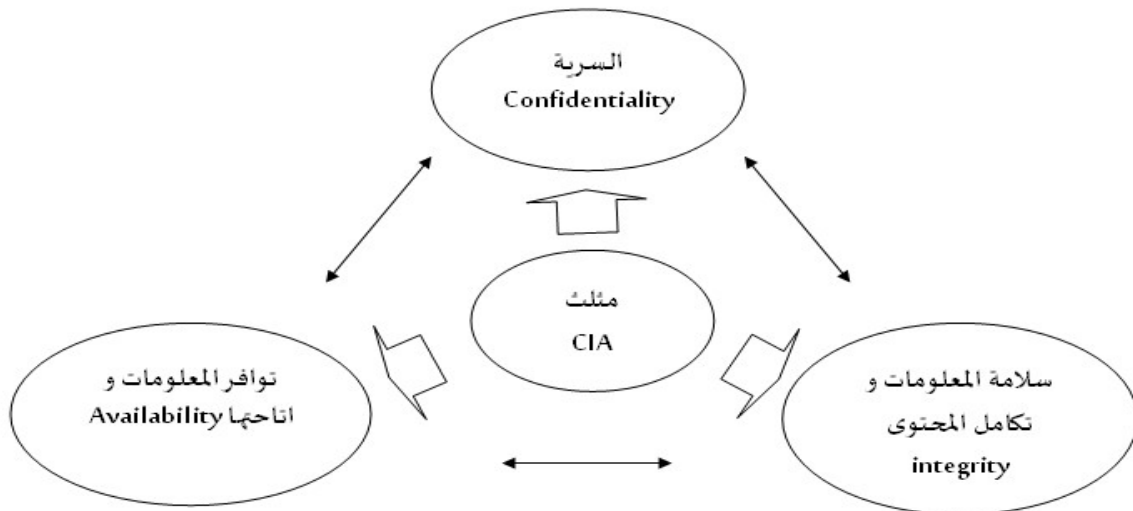
1. السرية Confidentiality: وهي القدرة على الحفاظ على سرية المعلومات عن طريق منع الدخول غير المصرح للمعلومات سواء كانت محفوظة على وسيط مادي أو يتم إرسالها عبر وسائل الاتصالات ، و التأكد عدم الإفصاح عنها بالإضافة إلى عدم السماح بالاطلاع عليها إلا من خلال الأشخاص المصرح لهم بذلك

¹⁹ مها محمد علي الحاج عمر ، "الإدارة الإلكترونية وتحقيق أمن المعلومات في منظمات الأعمال عمان"، مجلة أوراق ثقافية، العدد 29 ص35
²⁰ عزة فاروق عبد المعبود، طه محمد طه حسن، " أمن المعلومات الرقمية و سبل حمايتها"، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، العدد 01 ، صفحة 175

2. سلامة المعلومات و تكامل المحتوى Integrity: التأكيد من المحافظة على محتوى المعلومات وسلامته من العبث أو التعديل أو الإفساد وذلك عن طريق منع الوصول إلى هذا المحتوى عن طريق التدخل غير المشروع

3. توافر المعلومات وإتاحتها Availability: ضمان توافر المعلومات و القدرة على تقديمها وإتاحتها في الوقت المناسب من خلال الأشخاص المصرح لهم بذلك ، و التأكيد من أن هؤلاء الأشخاص لن يتم منعهم من استخدام المعلومات أو الدخول إليها
شكل يمثل عناصر أمن المعلومات :

شكل 07: عناصر أمن المعلومات



المصدر: أدعزة فاروق عبد المعبود، طه محمد طه حسن ، المرجع السابق، صفحة 176.

أهداف أمن المعلومات :

لفهم أعماق إستراتيجية أمن المعلومات، يتعين علينا أولاً تحديد أهداف هذه الإستراتيجية بشكل واضح، يتمثل تحديد الأهداف في توجيه جهود الأفراد والإداريين نحو تعزيز الأمان والحماية لنظم المعلومات، من خلال تحديد التزامات المستخدمين، وتحديد الوسائل الإلكترونية، ووضع إجراءات فعالة، يبني أساس قوي لتحقيق الفعالية والوضوح في تنفيذ السياسات والتزام الموظفين، وتوضح أهمية كل هدف على الشكل الآتي²¹:

²¹ منها محمد علي الحاج عمر، المرجع السابق ذكره، صفحة 37

2- تعريف المستخدمين والإداريين: تحديد التزامات وواجبات المستخدمين، والإداريين في ما يتعلق بحماية نظم الكمبيوتر والشبكات والمعلومات، بدءاً من مرحلة إدخال المعلومات ومعالجتها إلى مراحل تخزينها ونقلها واسترجاعها.

3- تحديد الإلكترونية: تحديد الوسائل الإلكترونية التي يمكن من خلالها تنفيذ الواجبات المحددة لكل فرد ذو علاقة بالمعلومات. يتضمن ذلك تحديد المسؤوليات في حالة حدوث أي خطر أو تهديد.

4- بيان الإجراءات: وضع إجراءات فعالة لتجاوز التهديدات والمخاطر، بما في ذلك تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه الإجراءات والتعامل الفعال معها

5- تحقيق الفاعلية: تأكيد توزيع الاستراتيجية بشكل شامل على قطاعات الإدارة جميعها، وتوفير إرشادات دقيقة لضمان تنفيذها بشكل مستدام والتزام العاملين.

6- وضوح المحتوى: ضمان وضوح محتوى الاستراتيجية ودقتها للمعنيين جميعهم، وتحقيق قبول وتفهم وتنفيذ فعال للسياسات والإجراءات المعتمدة.

2 - سبل تأمين المعلومات: لضمان أمن المعلومات، لا بد لنا من تحديد النقاط التي تسهم بالحفاظ على السرية التامة للمعلومات وعلى خصوصية الأفراد المعنيين ونظم الشركات كتكامل الحماية، وتحليل المخاطر، وتصنيف المعلومات، ووسائل الحماية والتعامل مع حالات الطوارئ إلى جانب توزيع السياسات ومراجعتها، وتحديثها وبالقيام بدورات توعية وتدريبية للموظفين في القطاع²².

1- نشر الوعي الأمني:

○ إطلاق حملات توعية حول مختلف المخاطر الأمنية الإلكترونية، وكيفية التصدي لها أمراً ضرورياً.

○ تفادي تنزيل برامج الألعاب من مواقع غير رسمية وتجنب التحميل من المنتديات، مع تأكيد أهمية استخدام برامج مكافحة الفيروسات والابتعاد عن البريد الإلكتروني المشبوه.

2- الاستراتيجيات التنظيمية والمؤسسية وتطوير الاتفاقيات الأمنية الخارجية:

○ إنشاء إدارة مختصة في الأمان الإلكتروني، متابعة لجهات الأمان، ووضع سياسات الدفاع والهجوم.

²² منها محمد علي الحاج عمر، المرجع السابق ذكره، صفحة 37 - 38

○ تطوير الاتفاقيات الأمنية ثنائية، ومتعددة الأطراف مع الدول الأخرى لضمان التعاون وتحقيق الأمان الشامل.

3- اعتماد تقنيات التشفير:

○ استخدام تقنيات التشفير عالية المستوى واعتماد أنظمة التعرف المزدوج للحماية من الوصول غير المصرح به.

○ التحقق من هوية الفرد من خلال إدخال معلومات متعددة قبل كلمة المرور لتعزيز السرية والأمان.

4- حماية أساليب هجمات الإلكترونية:

○ التطور المستمر للجريمة الإلكترونية واعتماد المرتكبين على وسائل متقدمة القدرة على مواكبة هذه التطورات.

○ مراقبة الأنشطة المشبوهة من وحدة الأمان الإلكتروني، مثل محاولات الدخول المتكررة ومحاولات إرسال الفيروسات، واتخاذ إجراءات دفاعية فورية

5- التخطيط للأمان الإلكتروني:

○ اعتماد وضع قوانين شاملة لرصد مختلف الأنشطة وتحديد المسؤوليات.

○ عمل فريق الأمان الإلكتروني على تطوير تقنيات، وإجراءات وقائية للتصدي للتحديات المتزايدة في الأمان الرقمي، على الرغم من أن النظم الآمنة والبرمجيات الكاملة ليست موجودة، يجب على الدول الاستعداد وتكييف السياسات بما يكفل الحفاظ على سرية المعلومات وأمانها.

المبحث الثالث : تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة

يمثل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات خطوة استراتيجية نحو تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات. غير أن هذا التطبيق لا يتم عشوائياً، بل يمر بمجموعة من الخطوات ويتطلب توفير متطلبات أساسية تضمن نجاحه، إلى جانب مواجهة عدد من التحديات التي قد تعيق فعاليته. في هذا المبحث، نسلط الضوء على خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتطلباتها، وأثرها على المنظمة، والتحديات التي تعترض طريقها.

المطلب الأول : خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة خطوات كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ، و حتى تتمكن كافة المنظمات و المؤسسات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة و استثمارها الاستثمار الأفضل ، و تحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية ، تتعامل بكافة التقنية الحديثة وسائل في انجاز معاملاته و إجراءاتها الإدارية و هناك خطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات و هي كالأتي²³:

إعداد الدراسة الأولية و لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة و المعلوماتية ، لفرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات و تحديد البدائل المختلفة و جعل الإدارة العليا على بينه من كل النواحي المالية و الفنية و البشرية

وضع خطة التنفيذ عند إفراز توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة ، لا بد من إعداد خطة متكاملة و مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ

تحديد المصادر التي تدعم الخطة بشكل محدد و واضح ، و من هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ ، و الأجهزة و المعدات ، و البرمجيات المطلوبة ، و يعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة

تحديد المسؤولية عند تنفيذ الخطة ، لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة و الكلف المرصودة إليها .
الشكل التالي يوضح خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

²³ جبهة حمزة , المرجع السابق ذكره , ص 24 , 25 .

الشكل 08: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المطلب الثاني : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في الأساليب والإجراءات و الهياكل و التشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية ، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط ، بل هي عملية معقدة تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية حتى تؤتي ثمارها على الوجه المرجو منها ، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي ²⁴:

1 المتطلبات الإدارية:

وضع استراتيجية وخطط التأسيس: إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن إن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة ، لاسيما على المدى البعيد من خلال الحصول على المعلومات البيئية ، سواء الخارجية أو الداخلية ، مما يمكنها من تحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف و صياغة أهدافها الاستراتيجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية و الكفاءات و المهارات البشرية اللازمة بأقل عناء و بأسرع وقت و بمنتهى الدقة القيادة و الدعم الإداري: يعد دعم و التزام الإدارة العليا أمرا مهما وحيويا لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات و تذليل الصعوبات التي

²⁴ عمران كريمة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة بلدية أم الباقى، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية 2020-2021 ص 36,37, 38 .

تعرض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرضا المحتمل من بعض القيادات التقليدية ، وعليه فان جهود التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ، لن يكتب لها النجاح في غياب مثل هذا الدعم من قبل صانعي القرارات فيها

الهيكل التنظيمي: لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي يستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي ، إذ أن المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات ، هما من الجوانب المهمة في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية ، التي لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهيكل الشبكي ، لاعتباره من التنظيمات الإدارية الملائمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية

التعليم والتدريب و التثقيف: بما أن التقنية علم وثقافة و أداة عمل جديدة ومغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير ، فانه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة و الأجهزة وحسب ، بل ينبغي أيضا تثقيفهم بالتقنية ، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية للعاملين بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ، فكلما كانت ثقافة المؤسسة ايجابية في موقفها من التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا العاملين عن أدوارهم في المؤسسة وبالتالي تقل مقاومتهم للتغيير

2 المتطلبات البشرية :

يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري ، وبالتالي فان الاهتمام بالعنصر البشري يجب أن يتجاوز وجود ميادين التكنولوجيا ، و ادوار التدريب إلى وجود مراكز أبحاث علمية متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات ، وذلك لقدرتها على إذكاء جيل مثقف يستند على بحوث مجال تقنية المعلومات و المعرفة لتسهل على العنصر البشري قدرة اتخاذ القرار المناسب لتحقيق النجاح في أي مشروع و في أي مؤسسة .

3 المتطلبات المالية :

المالية المتاحة للمؤسسات ، من خلال توافر السيولة النقدية لديها ، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظارا للدعم ، مما قد يعطل المشروع و من ضمن التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية تكلفة شراء الآلات والمعدات ، وتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب و الشبكات

4 المتطلبات القانونية:

للجهات التشريعية و التي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة و القدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية ، و في هذا الصدد فان هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية

لأعمال و معاملات الإدارة الإلكترونية ، و تحديد النشاطات السلبية منها و العقوبات المفروضة عليها و تحديد الأمن الوثائقي و تحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني و خصوصيته .

5-المتطلبات الأمنية:

تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في ضمان امن و حماية معلوماتها،هذه الأخيرة التي تعد ذات قيمة عالية ثمينة مما يجعلها عرضة للتهديد و التعدي و الخرق من قبل العابثين و المتلصصين و قراصنة الحاسوب و يقصد بأمن المعلومات مجموعة الإجراءات و التدابير المستخدمة في المجالين الإداري و الفني لحماية المصادر البيانية من التجاوزات و التدخلات غير المشروعة التي تقع عن طريق الصدفة أو عمداً أو عن طريق التسلل أو كنتيجة لإجراءات خاطئة أو غير الوافية المستخدمة من إدارة هذه المصادر و هناك العديد من نظم تامين و حماية معاملات الإدارة الإلكترونية و التي تحقق البعد الأمني لأنظمتها،و يتمثل أهمها بصفة أساسية فيما يلي :

- التشفير الإلكتروني
- التوقيع الإلكتروني
- التامين و الحماية ضد الفيروسات

6 المتطلبات التقنية:

الإدارة الإلكترونية ضرورة توافر بنية أساسية لشبكات المعلومات و للاتصالات الإلكترونية و تتمثل ابرز العناصر و المكونات التي تمثل البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- عتاد الحاسوب
- وسائط الاتصال
- شبكات الاتصال شبكة الاتصال المحلية ، شبكة الاتصالات الانترنت ،شبكة الاتصال الاكسترانت

الشكل التالي يوضح متطلبات الإدارة الإلكترونية

الشكل 09: متطلبات الإدارة الإلكترونية



المصدر: إعداد الطالبتين

المطلب الثالث : أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة ومعوقاتها

أولا/ أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمة

الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن نمط جديد ترك آثاره الواسعة على ناظمتا و مجالات عملها و إستراتيجيتها و وظائفها، و الواقع أن التأثيرات لا تعود إلا البعد التكنولوجي و المتمثل في التكنولوجيا الرقمية ، و إنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة ، و أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية ، و هذا لعدد من التغيرات في الثورة الرقمية و هي²⁵ :

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى النشاط الافتراضي
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي
- الانتقال من القيادة المركزة على العاملين إلى القيادة المركزة على مزيج تكنولوجيا الزبون

إن هذه التغيرات أوجدت اتجاهين في تقييم آثار هذه المتغيرات على الإدارة ووظائفها:

²⁵ جبهة حمزة، المرجع السابق ذكره، ص 25.

الأول يرى أن الانترنت و الثورة الرقمية يمكن أن تؤدي إلى نهاية المؤسسات و إعادة توزيع مهام الإدارة ، فتطابرت نظم الإدارة التقليدية و دخلت عصرا جديدا يتطلب البحث عن نمط جديد هو الإدارة الإلكترونية

الثاني يرى أن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة بنفس القوة التي يؤكد فيها المستثمرين على أن الأعمال هي الأعمال ، و بالتالي فان الإدارة ووظائفها رغم تأثيرها العميق و إعادة النظر في أبعادها، تظل تمثل القلب النابض للمؤسسات المتطورة و أن تخطيط و تنظيم و قيادة الأعمال و الرقابة عليها تظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية الجديدة .

ثانيا/مزايا الإدارة الإلكترونية:عرفت الإدارة الإلكترونية مجموعة من المميزات سواء بالنسبة للمجتمع او المنظمة أو للمواطن يمكن إيجازها فيما يلي²⁶ :

- مزايا بالنسبة للمجتمع:تمكن أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمجتمع في النقاط التالية :
 - تسهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات و تبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بينها و بين جميع فئات المجتمع
 - توفير البيانات و المعلومات و اتاحتها لجميع فئات المجتمع
 - تساعد في عرض إجراءات الحصول على الخدمات الحكومية و خطواتها و نماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل مع المنظمات
- إلى جانب المزايا السالفة الذكر توجد مجموعة من المزايا في كونها تساهم في فتح مختلف قنوات الاتصال الحديثة بين جميع فئات المجتمع و تسهل في عرض مختلف إجراءات الحصول على الخدمات بصورة تساعد في التعامل مع المنظمات ، كما أنها تمنح الفرص في سوق التكنولوجيا من خلال إعطاء و منح الفرص لإضافة خدمات جديدة .
- مزايا بالنسبة للمنظمة:الإدارة الإلكترونية كانت لها الأثر الكبير على المنظمة من جميع النواحي سواء في تحسين الخدمات أو أداء الموظفين من خلال جملة من الميزات التي قدمتها للإدارة و المؤسسة يمكن إيجازها فيما يلي :

- تبسيط إجراءات انجاز الأعمال في المنظمات
- توفر برمجة تدفق لسير المعاملات الكترونيا
- توفر الأرشفة التلقائية للمعلومات و الحصول على معلومات دقيقة و موثقة
- تعزز مركزية الإشراف مما يتيح لإدارتها السيطرة عليها و تأمين الحماية و امن المعلومة

²⁶ بوثابت وسيلة ، المرجع السابق ذكره . صفحة 67-68

تقليل من أعباء الأعمال الورقية عن طريق تبين العمليات المنظمة التي تسمح بجميع البيانات مرة واحدة من أجل استخدامات متعددة و تنظيم البيانات الفائضة

كما أنها تساهم في تخفيض و التقليل من أوقات انجاز المعاملات و تكلفتها من خلال إلغاء عامل المكان و لزمان ،بالإضافة إلى أنها تساعد المنظمات في تحسين جودة خدماتها المقدمة ، كذلك تساعد على تسهيل إجراء مختلف الاتصالات بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى

● مزايا بالنسبة للمواطنين :من المعروف بان الإدارة الإلكترونية قدمت مجموعة من المزايا للمواطنين يمكن إجمالها على النحو التالي :

- الإسهام في تحقيق اتصال أفضل و أسرع و أوسع من خلال استخدام المحطة من نقاط الخدمة التي تساعد المواطنين في الحصول على الخدمات الحكومية عالية الجودة و بتكلفة اقل
- تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات و الحصول على الخدمات في أماكن وجودهم من غير الحاجة إلى مراجعة الدوائر المهنية
- تساعد على زيادة ولاء الزبائن نتيجة للاستجابة السريعة للاحتياجات و التسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم

➤ يتضح من خلال استعراض مزايا الإدارة الإلكترونية أنها تحدث تحولاً نوعياً في مختلف جوانب التعامل الإداري، حيث تعود فوائدها على المجتمع من خلال توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لكافة فئاته، مما يعزز من مبدأ الشفافية والمشاركة المجتمعية. أما على مستوى المنظمات والأفراد، فإنها تساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية عبر تقليل الاعتماد على الأعمال الورقية، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد، إضافة إلى دعمها لتحقيق اتصالات أسرع وأكثر فاعلية بين الجهات الحكومية والمواطنين، بما يعزز من جودة الخدمات المقدمة.

ثالثاً/عيوب الإدارة الإلكترونية :

تتمثل في ²⁷ :

- انقطاع التيار الكهربائي أو توقف البطاريات الاحتياطية المساندة
- رداءة البرمجيات المطورة ، أو ضعف الصيانة البرمجية
- عدم وجود متابعة و تطوير التطبيقات البرمجية

²⁷ بوثابت وسيلة ، طابقي وهيبه، المرجع السابق ذكره . صفحة 69

- التجسس الإلكتروني من خلال أن مصدر الخطورة يكمن في عدم تحسين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية و الذي يعتبر أولوية في مجال استراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية
 - زيادة التبعية للخارج حيث انه من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا و المعلومات و هي الدول مستهلكة و مستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب و الاختصاصيين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي ، إلا انه يتم الاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على امن معلوماتنا و تطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية
- على الرغم من المنافع التي تمنحها الإدارة الرقمية للفئات التي ذكرت (المجتمع- المؤسسة – المواطن) ، إلا أن لها تأثيرات سلبية على هذه الفئات خصوصا في الدول العربية لأنها دول ليست سباقة في مجال التكنولوجيا والمعلومات.

رابعا/معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن وجود خطة شاملة للتحويل إلى الإدارة الرقمية لا يضمن التنفيذ السهل والسلس. فالعقبات والمشكلات ستظهر بالتأكيد، ولهذا يجب على المسؤولين، عند وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الرقمية، أن يكون لديهم نظرة شاملة لجميع العوامل التي قد تعيق التنفيذ. من هذه المعوقات التي قد تظهر، بهدف تفاديها أو إيجاد حلول لها، ما يلي²⁸:

المعوقات الإدارية

إن وجود معوقات جديدة قد تعرقل التحويل نحو الإدارة الإلكترونية، وأن إدراك مثل هذه المعوقات يساعد على تشخيصها وعلاجها، ومن أبرز المعوقات الإدارية:

- عدم وضوح الرؤية والهدف.
- العشوائية في التخطيط وعدم الاعتماد على خطط واستراتيجيات محكمة تساعد على مواجهة التغيرات المتسارعة في جميع المجالات وعدم استيعاب التكنولوجيا الحديثة.
- قلة التشريعات والقوانين التي تنظم التعاملات الإلكترونية.
- نقص الدورات التدريبية.

المعوقات التقنية

²⁸ عمران كريمة، المرجع السابق ذكره، ص 40، 41، 42 .

هناك العديد من المعوقات التقنية التي تعيق الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها، اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينهما، عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.

المعوقات البشرية

أن ما يزيد من مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة المتمثلة في غياب الوعي بثقافة المنظمة وال فشل في التقاط القيم المحورية المشتركة للعاملين مما أدى إلى تكريس الفجوة بين فريق تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية والعاملين، فالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التقليدية تمارس دورا سلبيا بسبب الطابع المحافظ لهذه الثقافة، وميلها الشديد نحو التقليد والثبات، ولهذا تحتاج المنظمات إلى مشروع إعادة هندسة إنسانية وثقافية لا تلامس نظام القيم والتقاليد الإدارية وقواعد العمل المتبعة في المنظمة فحسب، وإنما يجب أن تشمل مكونات وآليات عقل القيادة الإدارية المسؤولة عن مشروع الإدارة الإلكترونية بالكامل.

المعوقات الأمنية

من المعروف أن أي جهاز حاسوب يتم توصيله بشبكة انترنت يمكن اختراقه إذا كان خاليا من برامج الحماية نظار لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الاختراقات ولكن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات مثل

- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.
- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات.
- تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر الفيروسات.
- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
- ينبغي أن تتكون كلمة السر من ست خانات على الأقل وأن تكون مزيجا من الأحرف والأرقام.

المعوقات المادية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، وأيضا ضعف دعم المشروع سياسيا وماديا، ويدعو بضرورة مشاركة القطاع الخاص بالاستثمار والتمويل في تحسين البنية التحتية للشبكات والاتصالات والقيام بعمليات صيانة الأجهزة، إنشاء معاهد للتدريب الخاصة بالحاسب الآلي.

المعوقات السياسية

تشمل هذه المعوقات ما يلي :

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة توعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
 - غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.
 - عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني. إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل وكل ما يتعلق
○ بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية.
- ومنه نقول أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يواجه العديد من المعوقات التي تؤثر على نجاحه. إدارياً، تتضمن أبرز التحديات غياب الرؤية الواضحة والتخطيط السليم، بالإضافة إلى قلة التشريعات المنظمة للتعاملات الإلكترونية ونقص التدريب. تقنياً، تبرز صعوبات مثل ضعف البنية التحتية التكنولوجية واختلاف مواصفات الأجهزة، مما يعوق التكامل بين الأنظمة. بشرياً، تعيق مقاومة التغيير ونقص الوعي بثقافة المنظمة عملية التحول. أمنياً، تزايد المخاطر بسبب ضعف الحماية ضد الاختراقات، مما يتطلب تحديث الأنظمة بشكل دوري. مادياً، يتطلب المشروع استثمارات ضخمة في البنية التحتية والتقنيات الحديثة، فضلاً عن دعم سياسي واقتصادي مستمر. أخيراً، على الصعيد السياسي، يعوق غياب الإرادة السياسية والقوانين التي تنظم التعاملات الإلكترونية وحقوق الخصوصية سير التحول الرقمي.

خلاصة الفصل :

في ضوء ما تم تناوله في هذا الفصل، يتبين أن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا جذريا في مفهوم الإدارة التقليدية، حيث تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الخدمات من خلال توظيف التقنيات الحديثة في مختلف العمليات الإدارية. لقد أظهرت التجارب الناجحة في هذا المجال أن اعتماد الإدارة الإلكترونية لا يقتصر فقط على تسهيل الإجراءات وتبسيط المعاملات، بل يمتد أيضا إلى إرساء مبادئ الشفافية والمساءلة، وتحقيق تواصل أكثر فاعلية بين مؤسسات الدولة والمواطنين.

ومن خلال تحليل المزايا المتعددة للإدارة الإلكترونية، نجد أنها تلي احتياجات العصر الرقمي، وتسهم في بناء بيئة عمل مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات السريعة، كما تدعم جهود التحول الرقمي الذي تسعى إليه الحكومات والمؤسسات في مختلف أنحاء العالم. بالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة، ويوفر بيئة عمل أكثر تنظيما وانضباطا، مما ينعكس إيجابا على مستوى رضا المستفيدين.

ومع كل هذه الفوائد، تظل عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية بحاجة إلى تخطيط دقيق واستراتيجيات واضحة، تتضمن تأهيل الكوادر البشرية، وتوفير البنية التحتية التقنية اللازمة، إلى جانب سن التشريعات التي تضمن حماية البيانات وخصوصية المستخدمين.

ومن هنا، فإن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد تقنية بل هي ثقافة إدارية جديدة تتطلب فهما عميقا وتكاملا في الأدوار بين الأفراد والمؤسسات، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبناء مستقبل إداري أكثر كفاءة وفاعلية.

الفصل الثاني مفاهيم وأبعاد الأداء الوظيفي

تمهيد :

يعد الأداء الوظيفي من أهم العوامل التي تحدد فعالية المؤسسات وكفاءتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فهو يعكس مدى قدرة العاملين على أداء مهامهم وجودة مخرجاتهم، مما يؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسة ونموها. تتنوع أبعاد الأداء الوظيفي بين الكفاءة، والكمية، والتنوعية، والالتزام، كما تتداخل العديد من العوامل في تحديد مستواه مثل الظروف الفردية والتنظيمية والتقنية. وفي ظل التحولات التكنولوجية السريعة، أصبحت الإدارة الإلكترونية أداة رئيسية لتحسين الأداء الوظيفي، حيث تساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتقليل الإجراءات الروتينية، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار. هذا الفصل يهدف إلى تقديم تحليل شامل لمفهوم الأداء الوظيفي، مع التركيز على أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك استعراض العلاقة بين الأداء وإدارة الإلكترونية في سياق المؤسسات الحديثة، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ✓ المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي
- ✓ المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
- ✓ المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

يعدّ الأداء الوظيفي من أبرز المفاهيم الإدارية التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين على حدّ سواء، نظرًا لعلاقته المباشرة بكفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها. فهو يُجسد مستوى تنفيذ الموظف لمهامه وفق معايير محددة من حيث الجودة والكمية والالتزام. في هذا المبحث، سنعرض لمفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الاول : مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته

أولا/مفهوم الأداء:

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، و من هذه المفاهيم نذكر منها:

المفهوم الأول " في اللفظة اللاتينية يقابله Performa التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي ترجمت إلى اللغة الانجليزية في القرن(15) Performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ التنظيم أهدافه مثله مثل اللفظة الفرنسية"²⁹

المفهوم الثاني "تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها و نوعها ، يمكن تعريف هذا التحقيق في معناه المطلق كنتيجة أو على نطاقه الأوسع كالعلمية التي تؤدي للنتيجة"³⁰

المفهوم الثالث "يعبر الأداء غالبا عنه بالمرجات من حيث تحقيق الأهداف الكمية ، و الأداء لا يعبر عن ما يحققه الفرد فقط بل كيفية التحقيق كذلك ، و الأداء الجيد يجب أن يقابله السلوك المناسب و الاستخدام الفعال للمعارف ، المهارات و الكفاءات"³¹

المفهوم الرابع "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة"³²

➤ يعدّ الأداء مفهوما متعدد الأبعاد يجمع بين الجوانب السلوكية والتنظيمية والإدارية ، ويقاس من خلال النتائج المحققة وكيفية الوصول إليها. كما يرتبط الأداء بمدى تحقيق الأهداف التنظيمية، سواء كمخرجات

²⁹ عبد الملك مزهوده ، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الأول، صفحة 86

³⁰ Lida koopmans, claire beraards and others, " Conceptual Frameworks of Individual Work Performance", **Journal of occupational and environmental medicine**, Number 8, August 2011, page 263

³¹ Michael Armstrong, **performance management " key strategies and practical guidelines "**, London: Kogan page, 3rd edition, 2006, p: 2.

³² Brumback, Gary B , some ideas" issues and predictions about performance management", **public personnel management**, Number 04 ,page 387.

نهائية أو كعملية مستمرة. ولا يقتصر على ما ينجزه الفرد فحسب، بل يشمل أيضا السلوك المتبع واستخدام المعارف والمهارات والكفاءات بشكل فعال. ومن منظور إداري، يعبر الأداء عن قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بجودة عالية وتكلفة منخفضة.

ثانيا/تعريف الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو من المفاهيم التي تحمل عدة تعريفات ومفاهيم باختلاف الزاوية التي يُنظر منها إليه، سواء كانت سلوكية، إنتاجية، أو تنظيمية. ويمكن ذكر الأتي منها:

تعريف الأول الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وذلك يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام الموكلة و المكونة لوظيفة الفرد.³³

تعريف الثاني هو النظام التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرفقة لها ، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراءات التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال فترة مدروسة³⁴.

تعريف الثالث هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد و نمط الأداء.³⁵

تعريف الرابع درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج³⁶.

➤ يعد الأداء الوظيفي مؤشرا رئيسيا على فعالية الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه، حيث يمثل الأثر الصافي لجهوده، ابتداء من قدراته الفردية وإدراكه للدور الوظيفي، وانتهاء بتحقيق وانجاز الأعمال المطلوبة. ويعبر الأداء الوظيفي عن الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية وما يرافقها، من خلال استخدامهم لوسائل الإنتاج المتاحة، وتوفير مستلزمات العمل، وتطبيق التحويلات الكمية والكيفية المناسبة، ضمن فترة زمنية محددة. ويمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاثة إبعاد رئيسية، تشمل كمية الجهد المبذول، نوعية هذا الجهد، ونمط الأداء الذي يعكس مدى التزامه وجودته. وبهذا يشكل الأداء الوظيفي عاملا محوريا في تقييم كفاءة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

³³ عبد الفتاح صالح ، شرين محمد المطارنة ، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي" ، مجلة جامعة دمشق ، العدد 1، صفحة 603 .

³⁴ أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005، صفحة 97 .

³⁵ حماش علي ، " تخطيط المسار الوظيفي و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة "، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ، الجزائر ، العدد 8 ، 2020 صفحة 96 .

³⁶ ختو أمينة، بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة محلية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ،

ثالثاً/أهمية الأداء الوظيفي

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في³⁷ :

1- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها ، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وقد تكون العملية ملموسة مثل عملية الإنتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة ، و الأداء هو المكون الرئيس للعملية ، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري ، وبذلك تحقق الربح ، و عليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و اقل كلفة و أكثر ربحاً.

2- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فان ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة و استقرارها وفعاليتها . فالمنظمة تكون أكثر استقراراً و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضاً ، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء و الاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التميز ، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها

3- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة .

³⁷ شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس

➤ الأداء الوظيفي يعد عنصرا أساسيا في نجاح أي منظمة، إذ يمثل جوهر العملية الإنتاجية، سواء كانت ملموسة كالصناعات أو غير ملموسة كالخدمات. من خلال كفاءة العنصر البشري، تتحول الموارد إلى منتجات ذات قيمة مضافة تحقق الربح وتسهم في بلوغ أهداف المنظمة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة. كما يعد الأداء مؤشرا واضحا على استقرار المنظمة وفعاليتها، حيث يعكس مستوى أداء الموظفين والقيادة معا، ويؤثر مباشرة في قدرة المنظمة على التقدم والانتقال بين مراحل النمو المختلفة، من الظهور إلى الريادة. ولا تقتصر أهمية الأداء على المستوى المؤسسي فقط، بل تمتد لتشمل دوره المحوري في دعم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولة ككل.

المطلب الثاني: عناصر ومظاهر ومحددات الأداء

أولا/عناصر الأداء : يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها³⁸

المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية ، والمهنية، و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها
نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و بما يمتلكه من رغبة ومهارات و براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء
كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز
المثابرة و الوثوق وتشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين .

➤ يعتمد الأداء الوظيفي على مجموعة عوامل أساسية، منها معرفة الموظف بمتطلبات الوظيفة من معارف ومهارات فنية ومهنية، وجودة تنفيذ العمل من حيث التنظيم والدقة وتفادي الأخطاء. كما تشمل كمية العمل المنجز وسرعة انجازه، إضافة إلى المثابرة والجدية في أداء المهام، وتحمل المسؤولية والالتزام بالمواعيد دون الحاجة المستمرة للتوجيه.

ثانيا/مظاهر الأداء الوظيفي :

³⁸ شامي صليحة ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 65

إن الحكم على الأداء الوظيفي مرتبط بعدة أسباب ومظاهر تتعلق بالفرد و الجماعة وبيئة العمل و المؤسسة ككل ، فالفرد يختلف من فرد إلى آخر و المؤسسة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، و مع ذلك يمكن تحديد أهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء الوظيفي³⁹ :

1- رضا العامل عن العمل :

يمكن اختيار الرضا عن العمل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله ، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله ، وإذا تحقق رضا العامل عن عمله فان بذلك سيبرز قدراته و مهاراته لتحقيق أهداف المؤسسة .

ولمعاينة رضا العامل عن عمله من عدمه لا بد من ملاحظة دقيقة للعامل أثناء أدائه للأعمال وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل الالتزام بمواعيد العمل ، الزيادة في الإنتاج ، والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد ان يحصل عليها من عمله .

2- الرضا الجماعي :

الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الأفراد و الذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين العمال ، وهو يعمل على تماسك الجماعة و ترابط أعضائها الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية ، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة المتماسكة و أسندت إليها بعض المهام كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم و بمهامهم .

3- التعاون مع الزملاء :

التعاون مع الزملاء سمة العمل الجماعي ، فهو يحقق الأهداف المشتركة و التعاون عملية اجتماعية تجعل الأفراد و الجماعات تعمل متضافرة جنباً إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف و غايات مشتركة ، فالتعاون مع الزملاء بجهد متبادل و نجاح احد الأطراف الأخرى و يعتبر التعاون مع الزملاء احد أهم مظاهر الأداء الجيد لأنه يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، لأنه يتيح لهم فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم ، فالتعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العامل من خلال نقل التجارب و المعلومات فيما بينهم ، وعليه يكون مظهراً من مظاهر الأداء الجيد .

4- معدل الإنتاج :

المعدل يشير إلى التآرجح و الزيادة أو النقصان ، و بالتالي معدل الإنتاج دليلاً رئيسياً على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة مما يعني دخلاً إضافياً وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة جماعية على تضافر جهودهم من اجل رفع مستوى الإنتاج وبالتالي فان الإنتاج يعد مظهر من مظاهر الأداء الوظيفي أو الأداء الإداري.

³⁹ جبهة حمزة ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 46

ثالثا/العوامل المحددة للأداء الوظيفي

ويمكن تلخيص العوامل المحددة للأداء الوظيفي في⁴⁰

(1) العوامل الذاتية وتتمثل في ثلاثة عوامل أساسية هي الدافعية القدرات و الإدراك

الدافعية وهي درجة الحماسة و الرغبة في انجاز العمل و هو ما يطلق عليه بقوة الدافعية أي أنها قوة تدفع الفرد للعمل إذن فالدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة

القدرات وتتمثل في قدرة العامل الفعلية على انجاز العمل و يمكن تقسيمها إلى

○ قدرات مكتسبة وتكتسب عن طريق التدريب، التعليم، فهذه القدرات تؤهل العامل لانجاز عمله على أكمل وجه

○ قدرات فطرية هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة

الإدراك يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك المهمة في الأداء بتعريف مدى إدراكه لدوره

(2) العوامل الخارجية

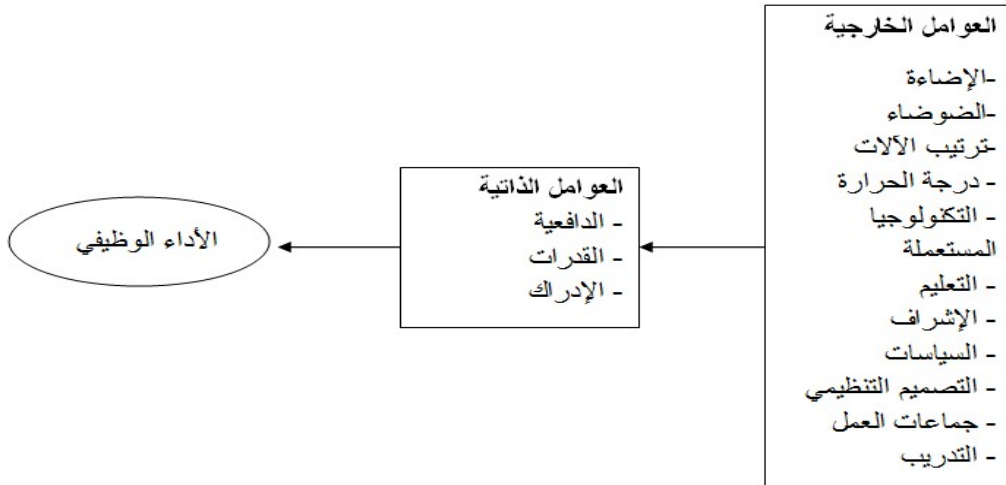
ظروف العمل المادية وتتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة النظافة، الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، التكنولوجيا المستخدمة

العوامل الاجتماعية ظروف العمل الاجتماعية كالتنظيم غير رسمي، العلاقات الرسمية، الإشراف جماعات العمل

والشكل التالي يوضح هذه العوامل

⁴⁰ لخداري شريهان، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

الشكل 10 : العوامل المحددة للأداء الوظيفي



المصدر: رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، صفحة 212

المطلب الثالث: أبعاد وعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

أولا/ أبعاد الأداء الوظيفي

تعددت محاولات الباحثين لتحديد أبعاد الأداء الوظيفي، حيث تناول كل منهم هذا المفهوم من زاوية معينة وفق أهداف دراسته وسياقها النظري. وقد نتج عن ذلك تنوع في التصنيفات والأبعاد، مما يعكس شمولية المفهوم وارتباطه بعدة عوامل فردية وتنظيمية. يوضح الجدول التالي أبرز الأبعاد التي تم تحديدها في الدراسات المختلفة:

الجدول 03 : أبعاد الأداء الوظيفي

الباحث	الأبعاد	شرح الأبعاد
صقر عاشور	<ul style="list-style-type: none"> ● كمية الجهد المبذول ● نوعية الجهد ● نمط الأداء 	<p>قسم أبعاد الأداء إلى ثلاثة أبعاد</p> <p>كمية الجهد المبذول أثناء مزاولة العمل</p> <p>نوع الجهد المبذول</p> <p>نمط الأداء</p>

الفصل الثاني مفاهيم و أبعاد الأداء الوظيفي

<p>حيث يشير أداء المهام إلى مجموعة السلوكيات التي يتم تضمينها بشكل مباشر في إنتاج السلع و الخدمات ، ومن جانب آخر ، يتم تعريف الأداء السياقي على انه الجهود الفردية التي لا ترتبط بشكل مباشر بالوظائف الأساسية للمهمة الخاصة بهم، وهذه السلوكيات ذات أهمية لأنها تشكل السياق التنظيمي و الاجتماعي و النفسي وذلك باعتبارها المحفز الأساسي لأداء عمليات و أنشطة المهام</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● أداء المهام ● الأداء السياقي 	<p>Werner</p>
<p>ويقصد هنا بالأداء السلبي أي مختلف السلوكيات التي قد تنبع من الموظف أثناء مزاولته لمهامه حيث قد تمس هذه الأخيرة بيئة المنظمة بصفة عامة و الموظفين بصفة خاصة و قد تتمثل هذه السلوكيات في المخدرات السرقة التغيب المتكرر</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● أداء المهام ● الأداء السياقي ● الأداء السلبي 	<p>Maria Rotundo</p>
<p>غالبا ما يختلط الأمر على الكثير في التفرقة أو التمييز بين كل من أداء المهمة و الأداء السياقي ولذا فان الهدف هو التفرقة بينهما فالسلوكيات التي تتضمنها أداء المهمة هي الأكثر تكرارا و طلبا و التي غالبا ما تكون هي السلوكيات أو المتطلبات الواردة في الوصف الوظيفي الرسمي ، فهذه السلوكيات نطلق عليها أداء المهمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● أداء المهمة ● الأداء سياقي ● الأداء السلبي 	<p>Stephan J Motowidlo</p>
<p>ويقصد هنا بالأداء التكيفي هو مجموعة التغيرات السلوكية التي تحدث نتيجة لتلبية متطلبات التألق مع تغيرات في البيئة أو نتيجة وضع الجديد ، وبين جريفيين ونيل وباركر أن الكفاءة الوظيفية قد تكون عامل مساعد في أداء المهام ، ولكن تبقى القدرة على التكيف لا غنى عنها</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● أداء المهمة ● الأداء سياقي ● الأداء التكيفي 	<p>Schmitt et al</p>
<p>تم تحديد أبعاد مختلفة للأداء الوظيفي و التي ركز فيها على تدريب و تطوير المورد البشري من اجل الحصول على الأداء الوظيفي المطلوب، بالإضافة إلى الجانب النفسي للعامل ، وذلك فيما يتعلق بالرضا الوظيفي ، وكل هذا إلى جانب نظام الكفاءات و التحفيز و تطوير معايير الأداء</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● التدريب والتطوير ● الرضا الوظيفي ● تطوير معايير الأداء ● التحفيز ونظام المكافآت 	<p>العزاوي</p>

المصدر: محمود بارس ، الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير ،

جامعة 8 ماي ، قالمة ، 2021-2022 ، صفحة 41 - 42

تتعدد أبعاد الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها إليه، حيث يمكن التمييز بين مجموعة من الأبعاد التي تساهم في فهم هذا المفهوم بشكل أكثر شمولاً. من أبرز هذه الأبعاد: كمية الجهد المبذول أثناء تأدية المهام، نوعية هذا الجهد، ونمط الأداء الذي يعكس أسلوب تنفيذ المهام. كما يصنف الأداء إلى أداء مباشر يرتبط بالمهام الأساسية التي يشملها الوصف الوظيفي، وأداء سياقي يتعلق بالسلوكيات التطوعية وغير الرسمية التي تسهم في دعم البيئة التنظيمية والاجتماعية داخل المؤسسة. ويضاف إلى ذلك الأداء السلبي، الذي يشير إلى السلوكيات غير المرغوب فيها والتي قد تضر بالمحيط المهني، مثل التغيب المتكرر أو الإخلال بسير العمل. كما برز مفهوم الأداء التكميلي، الذي يعبر عن قدرة الفرد على الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة داخل بيئة العمل والتأقلم مع الظروف الجديدة. إلى جانب ذلك، تم التطرق إلى إبعاد تنظيمية ونفسية تؤثر في الأداء، مثل التدريب والتطوير، الرضا الوظيفي، التحفيز، ونظام المكافآت، إضافة إلى أهمية تطوير معايير دقيقة لتقييم الأداء ورفع كفاءته بشكل مستمر.

ثانياً/العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي⁴¹

1- عوامل إدارية: وتشمل

- غياب الأهداف المحددة
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين
- اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصل عليه الموظف
- مشكلات الرضا الوظيفي ، فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية اقل وعكس صحيح ،ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف ، مثل العوامل الاجتماعية كالسن و المؤهل التعليمي و الجنس و العادات و التقاليد ، و العوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام التوقيت و الحوافز في المنظمة
- التسبب الإداري و الذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة

⁴¹ عائشة بنت أحمد الحسيني ، شذا بنت عبد المحسن الخيال ، " أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي" ، المجلة العلمية لقطاع كليات

2- عوامل فنية

تشمل التقنيات الحديثة ، و الهيكل التنظيمي و طرق و أساليب العمل ،تؤثر هذه العوامل بشكل واضح و مباشر على كفاءة المنظمة و الأفراد ،فنوعية التقنيات المستخدمة و كميتها و الطرق و الأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية و الأداء بشكل عام .

3- عوامل إنسانية

تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل و تتضمن المعرفة و التعليم و الخبرة ،بالإضافة إلى التدريب و المهارة و القدرة الشخصية ،كما تشمل الرغبة في العمل و التي تحدد من خلال ظروف العمل المادية و الاجتماعية و حاجات و رغبات الأفراد .

➤ يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل متداخلة تشمل الجوانب الإدارية مثل غياب الأهداف المحددة وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وانخفاض الرضا الوظيفي والتسبب الإداري الناتج عن ضعف القيادة والتنظيم كما تتضمن العوامل الفنية نوعية التقنيات المستخدمة والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل والتي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء اما العوامل الإنسانية فتشمل المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب إضافة إلى الرغبة والدافعية التي تتأثر بظروف العمل والحاجات الفردية

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي أداة أساسية تستخدمها المؤسسات لقياس مدى فعالية الموظفين في أداء مهامهم، ومعرفة مدى تحقيقهم للأهداف المحددة. ولا يقتصر التقييم على تحديد نقاط القوة والضعف، بل يشكل أساسا لاتخاذ قرارات تتعلق بالترقية، التدريب، التحفيز، أو حتى إنهاء الخدمة. في هذا المبحث، نسلط الضوء على مفهوم تقييم الأداء، أهدافه، معايير، أنواعه، وخطواته العملية.

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء الوظيفي وأهميته وأهدافه

أولا/مفهوم تقييم أداء الوظيفي

هو عملية يتم من خلالها مطابقة الانجاز في الأداء و السلوك على ما هو مطلوب في خطة التنظيم و تطبيق مبدأ الثواب و العقاب بالنسبة للإنسان و الاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للموارد و الأبنية و الأجهزة و المعدات و الآلات و غير ذلك من الأمور المادية و التقنية⁴².

⁴² عمران كريمة ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 20

ثانيا/أهمية تقييم الأداء الوظيفي وتتجلى فيما يلي⁴³

- نيل العامل ما يستحقه من ترقية و علاوة أو مكافآت على أساس الجهد الذي يعمله
- تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة وعدم إهمال العاملين ذوي الكفاءات
- تقييم الأداء يكشف المهارات التي يتميز بها العاملون وعرض المهارات التي تنقصهم
- تقييم الأداء يزود مسئولي الإدارات بالمعلومات على أداء وأوضاع العاملين
- يساعد المؤسسة على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم

ثالثا/أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

تعد عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و عند قيامها بعملية التقييم تهدف إلى⁴⁴ :

1- مستوى المنظمة :

- ربط التكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاط العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ أهداف المنظمة و المتمثلة في المخرجات
- مساعدة المنظمة في وضع معادلات أداء معيارية دقيقة ، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات مهارات و القرارات المتميزة .
- رفع مستوى أداء العاملين ، واستثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعد على التقدم و التطور .

2- على مستوى العاملين :

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم
- شعور العامل بالعدالة و بان جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية وذلك يقع تحت عملية التقييم وهذا الأمر يجعلهم يجتهدون أكثر في العمل
- مقياس لأدائهم: قياس مستوى العاملين مقارنة بمعايير أخرى مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة و تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم .

⁴³مصطفى محمود أو بكر ، إدارة الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 صفحة 320

⁴⁴لخذاري شريهان ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 9

3- على مستوى المديرين :

- تحسين الاتصال بالعاملين مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم ، لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى .
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل عملي و موضوعي

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

أولا/خطوات تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء لا يتم عشوائيا بل انه عملية منظمة لها خطوات ومراحل التي تؤدي في النهاية إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي و تتمثل هذه الخطوات في⁴⁵ :

- وضع معايير الأداء تعتبر أول خطوات عملية تقييم أداء ، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات إدارية و إشرافية و العاملين ، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين انجازها و النتائج اللازم تحقيقها ، وبهذا ينشأ الدافع و التوجيه للعاملين للقيام بعملهم .
- مراقبة التقدم في الأداء تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين ، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب ، وبذلك يتم تحديد و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد .
- تقييم الأداء يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى ، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين .
- التغذية العكسية يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه ، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه ، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه ، كما أنها تشكل دافعا له تطوير أدائه ، و حتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها و يستوعبوا المعلومات التي تحملها ، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن .

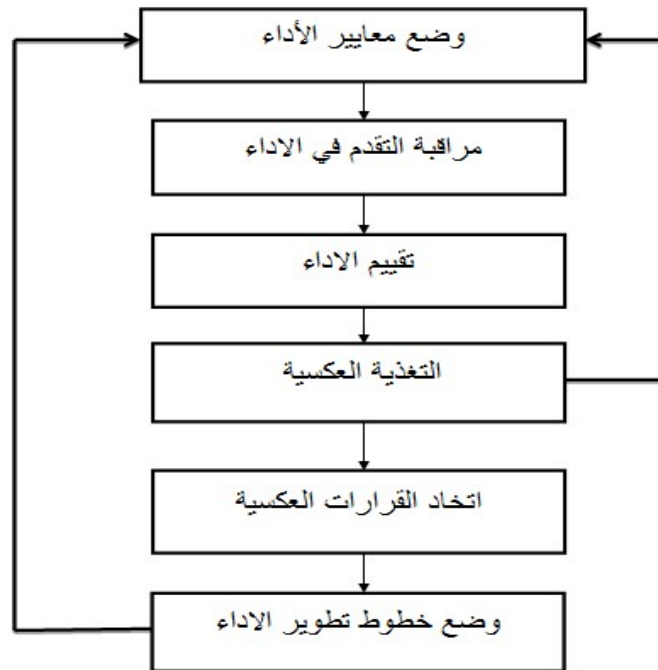
⁴⁵لخذاري شهبان ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 10 - 11

الفصل الثاني مفاهيم و أبعاد الأداء الوظيفي

- اتخاذ القرارات الإدارية إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل : الترقية ، المكافآت ، الجزاءات، التدريب
- وضع خطة تطوير تقييم الأداء الوظيفي: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء ، من خلال التعرف على المهارات ، المعارف ، وحتى القيم التي يحملها العامل ، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم .

و الشكل التالي يوضح هذه الخطوات :

الشكل 11 : الخطوات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: شامي صليحة ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 86

➤ تقييم الأداء الوظيفي هو عملية منظمة تبدأ بوضع معايير واضحة تحدد التوقعات والأهداف ثم يتم مراقبة التقدم للتأكد من تنفيذ المهام بالشكل المطلوب تلها مرحلة تقييم الأداء من خلال قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير الموضوعية ثم تقديم تغذية عكسية للعاملين لتحفيزهم على التحسين وفي ضوء النتائج يتم اتخاذ

قرارات إدارية مثل الترقية أو التدريب وتختتم العملية بوضع خطة تطوير تهدف إلى تحسين التقييم مستقبلا ومعالجة أي جوانب قصور في الأداء

ثانيا/ طرق تقييم الأداء :

لقد تطورت أساليب التقييم ، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم ، وفيما سنستعرض لبعض الطرق التقليدية و الحديثة في تقييم الأداء و هي :

- الطرق التقليدية : وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسهم و هي لا تعتمد على العوامل الموضوعية و تختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ، وهذه الطرق موضحة كالتالي :

طريقة الترتيب : تعتمد على المقارنة و المفاضلة بين الأفراد ، إذ يرتب المقيم (الرئيس) الأفراد (المرؤوسين) ترتيبا تنازليا طبقا لمستوى العمل لأداء و مساهمة الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ أو من الأعلى إلى الأدنى ، يتميز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه كون المقيم يقارنه ويفاضل بين الأفراد بالاستناد إلى لائحة تضم الأفراد

طريقة التوزيع الإجباري : ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز و التخصص في عملية المنشآت الرؤساء المباشرين و توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية

- 10 بالمئة من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا

- 20 بالمئة من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة

- 40 بالمئة من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة

- 20 بالمئة من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة

- 10 بالمئة من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفق للتوزيع السابق اي اختيار 10 بالمئة بدرجة امتياز، 20 بالمئة بدرجة جيد ، 40 بالمئة بدرجة مقبول ، 20 بالمئة بدرجة ضعيف ، 10 بالمئة ضعيف جدا .

ولكن الواقع أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين .

طريقة الاختيار الإجباري : تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ، ومن هذه أربع جمل اثنان تمثلان الصفات المرغوبة ، و اثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ، ويقوم المشرف باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوسين ، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس .

طريقة الإحداث الحرجة أو العلامات المحددة : ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامات محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها ، ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته ، وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته ، ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها ، وسلوك العامل اتجاه هذه الأحداث ، وقد تبدوا هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيرا من الوقت إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها ، ويصبح جزءا من أعبائه الإشرافية و أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم

- الطرق الحديثة: مع التطور التي عرفتتها المنظمة خاصة بعد تأثرها بمختلف التقنيات ما فتح المجال لظهور أساليب جديدة للتقييم ، ويمكن إيجاز هذه الطرق في النقاط التالية :

الإدارة بالأهداف:تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم و مستقبلهم ، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار وما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى

طريقة التدرج على أساس سلوكي:يرتبط هذا المقياس بين طريقتين التدرج البياني و المواقف الحرجة

1. يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستوفي من واقع العمل الفعلي
 2. يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل
 3. ترتبط هذه الصفات (السلوكيات) بمتطلبات العمل الأساسية
 4. يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته
- مقياس الملاحظات السلوكية :

1. التركيز على السلوك الملاحظ
2. مراقبة ومتابعة الأفراد العاملين
3. تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا
4. تحديد الأبعاد السلوكية للأداء الفعال وملاحظة سلوك الأفراد ترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد

طريقة مراكز التقييم:وتتم هذه الطريقة كما يلي :

1. قياس المهارات وصفات معينة مثل:التخطيط ،التنظيم ، العلاقات الاجتماعية .

2. تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف و تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم ، تستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين ، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين .

ثالثا/ أخطاء تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة أخطاء شائعة التي يقع فيها المقيمين عند التقييم الأداء ومن أهمها ما يلي⁴⁶ :

- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة : ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم ، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض ، والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات موظفيه له .
- خطأ التأثير بالأداء الحديث : يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع ، أو الأيام الأخيرة فقط ، وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف تقديرا متحيزا .
- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية : يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقربة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس ، وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم للأداء .
- خطأ الاختلاف في فهم المعايير : ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم لمعاني المعايير مثل جيد ، مقبول و ممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين .

المطلب الثالث صعوبات تقييم الأداء الوظيفي وكيفية تجاوزها

أولا/ صعوبات تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تصنيفها ته الصعوبات إلى ما يلي :

1- المشاكل الذاتية وتعلق بالاتي⁴⁷ :

- خصائص وصفات المقوم : وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة الذي يشترط فيه أن يكون ذو خبرة عالية و قادرا على التفاعل الاجتماعي .
- التساهل والرفق : حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية ويبعد على الهدف المسطر .
- تأثير الهالة : وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة ايجابية تكون نتائج التقييم ايجابية و العكس صحيح ، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جوانب الحيادية .

⁴⁶ لخداري شهريان ، المرجع السابق ذكره . صفحة 20

⁴⁷ ختو أمينة ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 62

- النوعية المركزية : وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد ، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج .
- الأولوية والحدثة : تظهر في عملية التقييم طويلة المدى حيث يتم أخذ بالأول أداء الأفراد دون النظر للتطورات اللاحقة لأول تقييم ، أو يمهّل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع المتغيرات الماضية و الحالية و المتوقعة في المستقبل .
- التحيز الشخصي : و هو انحياز الشخص المقوم لصالح الفرد المراد تقييمه بسبب القرابة أو الصداقة أو غير ذلك

2- المشاكل الموضوعية⁴⁸ : تتمثل فيما يلي

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية
- عدم دقة المعايير و عدم قدرتها على التغيير الحقيقي للأداء
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين و الإدارة و عدم وضوح وظيفة كل واحد منهما

كيفية تجاوز صعوبات تقييم الأداء الوظيفي

من الوسائل المستخدمة في علاج مشاكل و صعوبات التقييم و التخفيف من حدتها نذكر⁴⁹

- تحديد معايير التقييم بشكل واضح و دقيق يمكن فهمها من قبل المقيم و ذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العامل
- ضرورة التأكيد على الموضوعية و الدقة في نتائج التقييم من خلال مرجعيتها من قبل الجهة المقيمة لها الأداء
- مناقشة نتائج التقييم من قبل المقيم
- فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم
- ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة و الاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه و أبعاده

⁴⁸ عمران كريمة ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 26

⁴⁹ عمران كريمة ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 26

➤ من خلال العناصر السابقة يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين تقييم الأداء وتحسينه حيث يكمل كل منهما الآخر فالتقييم يركز على قياس أداء الموظف خلال فترة محددة وإصدار الحكم بناء على معايير واضحة في حين أن التحسين يمثل عملية مستمرة تهدف إلى معالجة نقاط الضعف وتعزيز الجوانب الايجابية كما أن التقييم يوفر الأساس الذي تنطلق منه جهود التحسين من خلال تقديم تغذية عكسية تساعد على تطوير الأداء ورفع الكفاءة والجودة لدى العاملين

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

يعد تحسين الأداء الوظيفي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه كل مؤسسة تطمح إلى التميز والاستمرارية، إذ يُمثل الأداء الجيد للموظفين حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى الإنتاجية. ولتحقيق ذلك، تعتمد المؤسسات على مجموعة من الأساليب والبرامج والسياسات، إلى جانب استغلال التقنيات الحديثة مثل الإدارة الإلكترونية. في هذا المبحث، نتناول أهم الأساليب المعتمدة لتحسين الأداء، والعوامل التي تساعد عليه، ودور التكنولوجيا الحديثة في تحقيق هذا التحسين.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وأهدافه

أولاً/ مفهوم تحسين الأداء

يعتمد تحسين الأداء أولاً على التغيير ، أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر ، وذلك باعتماد نمط جديد ومناسب لتنظيم السلوك ، وثانياً على التطوير التنظيمي، وذلك بإحداث تغيرات ايجابية في المؤسسة بما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشاكل ، وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية، وثالثاً الوصول إلى تحسين الأداء بالتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء⁵⁰ ، ويتضمن ذلك⁵¹ :

✓ قياس مستوى الانجاز مقارنة بالمعايير

✓ اتخاذ الإجراءات اللازم لتصحيح القصور المكتشف

✓ مراقبة نتائج الإجراءات المتخذ

فهو الدراسة المستمرة التي تهدف إلى تأقلم مهام المؤسسة لزيادة احتمالات تحقيق المخرجات و تحقيق احتياجات الزبائن و المنتفعين بالخدمة .

⁵⁰ تحسين نسيمه باهي ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2015 - 2016

صفحة 51

⁵¹ عمران كريمة ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 23

ثانيا/أهمية تحسين الأداء

1- أهمية تحسين الأداء :

تكمن أهمية تحسين الأداء في الجوانب الرئيسة التالية⁵² :

أهمية تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة :وتظهر من خلال :

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي
- اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة
- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة
- يساعد على انفتاح المؤسسة على المجتمع
- تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية
- توضيح و تحديد البيانات العامة للمؤسسة

الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد العاملين على أداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل
- يعتبر أفضل دافع لأداء
- يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد

الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين

ثالثا/أهداف تحسين الأداء :

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي⁵³ :

- تنمية المهارات :بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة ، والهدف هنا هو تحسين الفرد من خلال الإلمام بجميع جوانب العمل و ترقية أداء كل الأجزاء الكافية ، فالفرد يكون على علم تام

⁵²ختو أمينة ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 71 - 72

⁵³ عمران كريمة ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 24 - 25

بكافة المعلومات و الحقائق المتعلقة بالعمل ولكن لا يبع درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تحسين أداء العمل فعلا ، وعلى ذلك فان الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لتنمية مهارات الخاصة ، حيث تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل ، ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف للتطور مما يجعل الحاجة إلى التحسين مستمرة .

- تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية: إن توفر درجات عالية من المهارة هن أداء عمل معين لا يكفي ، بل يجب تنمية الشخص ككل وتمكنه من استخدام كل طاقاته الذهنية و النفسية وتوجيهه إلى طاقات أحسن استغلال .
- تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغير ما يعتقد المتدربون في العمل و أولويات العمل أو تفضيلاتهم لأساليب العمل ، كما قد تعني تعديلات في توجهات آراء المتدربين و قد تعني أيضا تغيرا أو تطورا في نية التصرف السلوكي المقبل أن سمحت الظروف، أيضا تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.
- تقديم المعرفة: إن تقديم المعرفة وتبيان هذه المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم في القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم إحداث ما توصل إليه التقدم العلمي و ذلك استنادا إلى أن العلم بشيء أفضل من الجهل به وإسنادا إلى أن توسيع مدارك العاملين يفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

المطلب الثاني : طرق تحسين الأداء الوظيفي

هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء و تتمثل في⁵⁴

1- تحسين العامل

تحسين العامل يعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى ، بحيث هنا عدة وسائل تعمل إلى تحسين أداء العامل في المؤسسة و هي :

• الوسيلة الأولى

وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أو لا و اتخاذ اتجاه ايجابي نحو العامل ، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و الاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل و تركيز الجهود لتحسين الأداء

⁵⁴لخذاري شهبان ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 13 - 14

• الوسيلة الثانية

و تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغبه الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز و أن وجود العلاقة بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز ، إيجاد التوافق بين الوظيفة و اهتمامات العامل .

• الوسيلة الثالثة

الربط مع الأهداف الشخصية العامل و هذا يعني أن تقتنع المؤسسة العامل بان تحسين أدائه يخدم مصالحها الشخصية .

2- تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة سيوفر فرصا لتحسين الأداء ، حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل من التحكم في مستوى الأداء ، بحيث تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة ، وزيادة مستوى دافعية العاملين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض و إزالة الملل و يعطي هذا الأسلوب منفعة للعامل (التدريب المتبادل بين العاملين) .

3- تحسين الموقف (البيئة) :

البيئة أو الموقف الذي يؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير و الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من حيث درجة اهتمام المشرف بالاتصالات و مقدار تفويض السلطة ، و مدى متابعة الأعمال أثناء الانجاز و إلى أي مدى يشجع المشرف موظفيه على تحمل المسؤولية .

➤ تحسين الأداء يتم من خلال ثلاث مداخل أساسية هي تحسين العامل عبر تعزيز دافعيته وربط الأداء بأهدافه الشخصية وتحسين الوظيفة من خلال تنوع المهام والتدوير الوظيفي وتحسين البيئة عبر دعم التواصل وتفويض الصلاحيات وتشجيع المسؤولية

المطلب الثالث : أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

أولا/أثر الإدارة الإلكترونية على الفرد⁵⁵ :

أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إبداع وابتكار الفرد وكفاءة أدائه (الدقة ، الإتقان و السرعة):

⁵⁵ محمود بارس ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 47 - 50

يمكن تقديم الإبداع ، بشكل عام ، على انه خلق الأفكار الجديدة ووضعها حيز التنفيذ ، حيث أولت المنظمات الحديثة اهتماما كبيرا وواسعا بموضوع الابتكار ، و بالأخص في ظل بيئة العمل المتغيرة ، وهذا ما جعل المنظمات في وقتنا الحالي تسعى دائما و بكافة الطرق لتحقيق الابتكار و استدامته ، و هذا راجع لأهميته البالغة للمنظمة

و تكنولوجيا المعلومات و لاتصالات كان لها اثر كبير في تعزيز قدرة المنظمة على الإبداع و التطوير السابق التنافسي في قطاع الأعمال و هذا من خلال تبني أفكار جديدة لم يسبق تطبيقها من قبل ، وذلك عبر الإبداع يخلق منتجات حديثة و أيضا تطوير المنتجات الحالية أو بالاعتماد على طرق ووسائل إدارية و تكنولوجيا حديثة ، سواء كان ذلك في حالة إعادة تدريب العاملين و تحفيزهم ، أو إعادة هندسة العمليات ، أو التوسع في مجال التجارة الالكترونية ، أو توفير قاعدة متطورة للاتصالات ، أو الاعتماد على قواعد البيانات الالكترونية كل هذا من شأنه أن يعزز من قدرة المنظمة في اكتساب ميزة تنافسية جديدة أو المحافظة على الميزات الحالية .

كما تعتبر التكنولوجيا سبيل إلى اختصار الوقت و إلى التقليل من تكلفة انجاز المهام ، وهذا راجع إلى قدرتها على تعويض أداء عدة موظفين بطريقة ارقى و فعالية أكثر ، و هو ما يؤثر ايجابيا على أداء الأفراد من جهة و على المنظمة من جهة أخرى و نبين ذلك في النقاط التالية :

- قدرتها على تحسين الأداء بدرجة كبيرة و ذلك من خلال تخطي الكثير من الأعمال الروتينية و كذلك انجاز العمل بسرعة و كفاءة و دقة وفعالية و بأقل تكلفة
- تقوم التطبيقات المعلوماتية بمعالجة الملفات بشكل أسرع و بدقة اكبر مقارنة بالمعالجة الفردية
- القدرة على الوصول للوثائق المختلفة بأقل جهد ووقت و من خلال هذا يمكن الوصول لذاكرة المنظمة و التقليل من استنساخ الوثائق
- تقليل التكاليف المرتبطة بنقل الأشخاص إلى الاجتماعات الرسمية ، و توفير الأموال للاستثمار في مجالات أخرى

اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلوك الفرد والعمل الجماعي داخل المنظمة

يعتبر تطوير معارف الموارد البشرية و المحافظة عليها واستغلالها بطريقة مثلى من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة المنظمة ، ومن اجل تحقيق ذلك ، يجب العمل على خلق ثقافة المشاركة و العمل الجماعي و تقوية الاتصال من اجل تبادل المعارف بين عمالها ، و الأساليب التكنولوجية كان لها دور أساسي في تحقيق هذه الأهداف و يمكن توضيح ذلك في النقاط التالية

- السرعة في اتخاذ القرارات الجماعية نتيجة الاعتماد على قاعدة معلومات و معارف سابقة تجنب متخذ القرار القيام بنفس الأخطاء و منه إعطاء صورة شاملة وواقعية لهم

- تطوير وتفعيل التبادلات الرسمية و الغير رسمية بين العاملين يؤدي إلى زيادة شدة و قوة التماسك بين الفرق
- تغيير كبير في طريقة الاتصال بين العاملين و منه زيادة المرونة و السرعة في التفاعلات بينهم
- تحفيز العاملين على القيام بمشاركة أفكارهم و خبراتهم السابقة من خلال أنظمة و تقنيات المشاركة و أرضيات العمل الافتراضية التي تتميز بسهولة استخدامها ، و تتوفر كامل المعلومات و البيانات في مكان افتراضي واحد يستطيع أي عامل الولوج إليه

اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إنتاجية الفرد و دافعيته

هناك العديد من الدراسات التي بينت دور التكنولوجيا في تحسين أداء الفرد ، و من أهم الإضافات التي تقدمها هذه الأخيرة لأداء الأفراد داخل المنظمة هي الرفع من إنتاجيتهم و زيادة دافعتهم نحو العمل من خلال خلق طرق و أساليب تجعل من العمل أكثر سهولة و اقل تعقيدا ، و ذلك من خلال العديد من الآليات ، و نذكر من أهمها :

- تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية اليومية و الروتينية التي يقع مهمة القيام بها على عاتق المدراء ، و نتيجة لهذا يتيح لهم استثمار هذا الوقت و استغلاله في تخطيط الاستراتيجي و وضع السياسات العامة للمنظمة ، مما أسهم في رفع كفاءة و فعالية الإدارة العليا
- أن اهتمام المنظمة بتحقيق الميزة التنافسية جعل من استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أمر لا غنى عنه وهذا ما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث و التطوير و التدريب الذي يعتبر جوهر بناء و تنمية القدرات الفردية
- زيادة الكفاءة و الفعالية وهذا راجع إلى جودة التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة و التخلص من الازدواجية في أداء العمل
- زيادة كفاءة عملية قياس الأداء الفعلي ، و تنظيمها في جداول و رسومات يمكن العاملين من تصفحها من اجل العمل على التعديلات المستمرة و تقليل الأخطاء وكذلك الرقابة الذاتية لنتائج أعمالهم
- إعادة توزيع الأعمال تنظيميا و مكانيا و ذلك من اجل انجاز الكثير من الوظائف الإدارية دون الضرورة للحضور إلى مكان العمل ، و جعل ساعات العمل أكثر مرونة و تطوير العاملين
- تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين بخلق الشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة من خلال ما توفره من قدرة للاطلاع على المعلومات بطريقة سهلة مما يقوي و يعزز من مشاركتهم في عملية صنع القرار

➤ تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كبير في تعزيز إبداع الأفراد وكفاءة أدائهم داخل المنظمات. من خلال توفير أدوات متطورة وفعالة، تتيح هذه التكنولوجيا للمؤسسات تطوير أفكار جديدة وتحسين المنتجات الحالية، ما يساهم في تحقيق مزايا تنافسية. كما أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف من خلال تسريع العمليات وتقليل الأخطاء. من ناحية أخرى، تؤثر تكنولوجيا المعلومات على سلوك الأفراد والعمل الجماعي داخل المنظمة، حيث تعزز من التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين، مما يعزز التماسك والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، تلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا مهمًا في زيادة إنتاجية الأفراد وتحفيزهم من خلال تسهيل المهام الروتينية، وتحسين تنظيم العمل، مما يساهم في زيادة دافعيتهم والشعور بالانتماء للمنظمة.

ثانيا/أثر متطلبات الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي تعد المتطلبات الأساسية جزءًا لا يتجزأ من تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث تساهم في رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال. وتتمثل أبرز دور المتطلبات في تحسين الأداء الوظيفي في النقاط التالية:⁵⁶ دور المتطلبات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي: بنشوء علاقة بين مختلف الإدارات و الأقسام و تحسين الاتصالات بين الموظفين وزيادة كفاءة العمليات الإدارية من خلال تقديم الدعم الإداري اللازم للبحوث و الدراسات المتعلقة بمجال وظائفهم ، و الدعم في كل العمليات الإدارية وذلك قصد تحقيق الأهداف المطلوبة .

دور المتطلبات التقنية في تحسين الأداء الوظيفي: من خلال توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي و العدد الكافي من الطابعات و أجهزة الخادم ... وربط جميع الأقسام بشبكة الانترنت ، و التبادل الالكتروني عن طريق شبكة الانترنت و التواصل بين مختلف فروع المؤسسة و مصالحها عن طريق شبكة الاكسترا نت ، هذا كله يساهم في التغلب على مختلف العراقيل التي تخفض الأداء من خلال تقليل معدلات الأخطاء ، تحقيق السرعة المطلوبة في انجاز الوظائف ، توفير الجهد و الوقت ، وتحسين فعالية أداء الوظيفي من خلال: إتاحة المعلومات و البيانات لمن أرادها و تسهيل الحصول عليها ، من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية و إمكانية الحصول بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة . إمكانية نشر اللوائح و الإجراءات و التعليمات الخاصة بالخدمات الالكترونية ، ولهذا تعتبر الإدارة الالكترونية وسيلة لتحقيق رضا العاملين من خلال تبسيط الأدوار ، سرعة الانجاز ، و الحصول على الخدمة بأقل جهد ممكن .

دور المتطلبات بشرية في تحسين الأداء الوظيفي: عند توفر الموارد البشرية الفعالة في المؤسسة هذا يساهم بدوره في دعم فكرة الإدارة الالكترونية ، ومدى مساهمتها في سير الوظائف و العمليات وهذا ما

⁵⁶ لخذاري شهيدان ، المرجع السابق ذكره ، صفحة 41

يعكس على موظفيها من حيث إعطائهم فكرة على كيفية تطبيق هذه الفلسفة من خلال (التعليم ، التدريب) مما يساهم في زيادة قدراتهم وكسبهم مهارات أكثر وهذا ما يعكس على أداءهم.

دور المتطلبات المالية في تحسين الأداء الوظيفي: فمن خلال توفير الموارد المالية اللازمة للحصول على الأساليب و التكنولوجيا الحديثة وزيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آلية العمل الالكتروني ووضع نظام حوافز جيد للمتميزين في المجال العمل الالكتروني وتحديث البنية التحتية من أجهزة وبرامج و الشبكات ، هذا ما يساعد على تقدم مشاريع التحول الالكتروني وذلك قصد مواكبة التغيرات التكنولوجية و هذا بالضرورة يعكس على موظفيها لمسايرة أساليب عملهم .

دور المتطلبات الأمنية في تحسين الأداء الوظيفي: تؤثر المتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي من خلال : وضع سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية ومنع التعديلات و المخالفات الأمنية للعمل على زيادة الثقة في التعاملات الالكترونية ، وضرورة زيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتهيئة الموظفين نفسيا و معنويا على استخدام الإدارة الالكترونية وذلك بزيادة التدريب و العمل على زيادة الوعي بمزايا الإدارة الالكترونية ، وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين من خلال التأكيد للعاملين على أن تطبيق الإدارة الالكترونية لا يمثل بأي حال من الأحوال بديلا عنهم بل تعد مكملا لهم في انجاز العمليات الإدارية بكفاءة عالية .

➤ تلعب المتطلبات المختلفة دورا أساسيا في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. تبدأ هذه المتطلبات بالجانب الإداري، الذي يساهم في بناء علاقات فعالة بين الإدارات والأقسام، وتحسين الاتصالات بين الموظفين، مما يرفع من كفاءة العمليات الإدارية عبر دعم البحوث والدراسات المتعلقة بوظائفهم. وتكتمل المتطلبات التقنية هذا الدور من خلال توفير الأجهزة اللازمة وربط الأقسام بشبكات الانترنت والانترانت الاكسترانت، مما يساعد في تقليل الأخطاء، تسريع انجاز المهام، وتسهيل الوصول إلى المعلومات. اما المتطلبات البشرية، فهي تمثل الركيزة الأساسية لتفعيل الإدارة الالكترونية، من خلال التعليم والتدريب، مما يزيد من كفاءة الموظفين ويكسبهم مهارات جديدة. وتأتي المتطلبات المالية لتدعم هذه الجهود، من خلال توفير التمويل اللازم للتكنولوجيا والتدريب، وتقديم الحوافز، وتحديث البنية التحتية. وأخيرا، تساهم المتطلبات الأمنية في تعزيز الثقة في التعاملات الالكترونية عبر وضع سياسات حماية واضحة، وزيادة الوعي والتدريب، مع التأكيد على إن الإدارة الالكترونية لا تلغي دور الموظف، بل تدعمه لتحقيق الكفاءة المطلوبة.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الأداء الوظيفي يشكل احد الركائز الأساسية في تحقيق كفاءة المؤسسات وفعاليتها، وان تطويره يستلزم بيئة تنظيمية وإدارية محفزة تدعم النمو والتطور المهني. وتعد الإدارة الالكترونية أداة محورية في هذا الإطار، حيث تسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتبسيط الإجراءات، وتسريع عملية اتخاذ القرار، فضلا عن تمكين المتابعة الدقيقة والشفافة للنتائج. كما تسهم الإدارة الالكترونية في تعزيز التكامل بين مختلف وظائف المؤسسة، مما ينعكس على تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي. وبذلك، تتجلى العلاقة التكاملية بين الأداء الوظيفي والإدارة الالكترونية، حيث توفر التكنولوجيا الحديثة دعما فعالا لمسارات تحسين الأداء وبناء مؤسسات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل المعاصرة.

الفصل الثالث واقع أثار الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-مستغانم-

تمهيد :

بعد تناول الإطارين النظري والمنهجي في الفصلين الأول والثاني، يأتي هذا الفصل ليمثل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يهدف إلى تحليل أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز، من خلال دراسة ميدانية تستند إلى المعاينة الواقعية والتقييم العملي للممارسات الإدارية الحديثة المعتمدة في المؤسسة.

وقد تم التركيز في هذا الفصل على اختبار الفرضيات المطروحة من خلال جمع وتحليل البيانات ذات الصلة بمجال الموارد البشرية، باعتبارها إحدى الوحدات التنظيمية الحيوية التي تعكس بوضوح مدى فاعلية التحول الرقمي في تسيير الموارد البشرية وتحقيق الكفاءة الوظيفية. كما يهدف هذا الفصل إلى إبراز العلاقة بين استخدام الوسائل الإلكترونية الإدارية ومردودية العاملين، من حيث السرعة في الأداء، الدقة في المعالجة، وتقليص نسب الأخطاء الإدارية.

يشمل هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة، ومقارنتها بالفرضيات المبدئية المطروحة في بداية البحث. كما يتناول تحليل الإيجابيات التي تحققت بفعل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذا الصعوبات والعراقيل التي قد تعيق تحقيق الاستفادة الكاملة منها، وصولاً إلى استنتاجات تساهم في تقييم مدى نجاح هذا التوجه داخل المؤسسة المدروسة، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

✓ المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة - مديرية توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم -

✓ المبحث الثاني: نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة

✓ المبحث الثالث: مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة سونالغاز وتطبيقات الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة - مديرية توزيع الكهرباء والغاز - مستغانم -

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

سونلغاز هو المشغل التاريخي في مجال توفير الكهرباء والغاز في الجزائر. تأسست في عام 1969، وقد عملت سونلغاز على مدى نصف قرن في خدمة المواطن الجزائري من خلال توفير هذا المصدر الطاقوي الأساسي للحياة اليومية. بفضل قانون الكهرباء وتوزيع الغاز عبر الأنابيب انتقلت سونلغاز من شركة متكاملة عموديا إلى شركة قابضة تدير مجموعة صناعية متعددة الشركات والمهن. لعبت سونلغاز دور في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ، تتجلى مساهمتها في تنفيذ السياسة الوطنية للطاقة في البرامج الهامة التي تم تنفيذها في تقنين الريف وتوزيع الغاز العام ، مما رفع معدل تغطية الكهرباء إلى 99٪ لدى 11،461،721 عميل ومعدل اختراق الغاز 65٪ لدى 462،308،7 عميل. اليوم، تتألف مجموعة سونلغاز من 11 شركة فرعية تدار مباشرة من قبل الشركة القابضة. و 10 شركات شراكة مع أطراف ثالثة .

التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز مستغانم

تغطي مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز مستغانم اقليم ولاية مستغانم (32)بلدية ، حيث تتركب منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 2,269 كيلومتر مربع ، وتغطي 32 بلدية ويبلغ عدد سكانها 840,000 نسمة . يبلغ عدد زبائن مديرية التوزيع مستغانم 231898 زبون كهرباء و 105622 زبون غاز موزعين على طول شبكة الكهرباء .بالنسبة للتوتر المتوسط 2746.071كلم و 5975.3كلم بالنسبة للتوتر المنخفض 4090.984 اما بالنسبة لطول شبكة الغاز 1338.510كلم .

يسهر على خدمة زبائن مديرية التوزيع مستغانم 525 عامل موزعين على :

- مقر المديرية
- ثمانية وكالات تجارية وهي : مستغانم شرق - مستغانم غرب - عين تادلس حاسي ماماش - سيدي علي - ماسرة عشعاشة بوقيراط.
- ثلاث نقاط استقبال : خير الدين - سيدي لخضر - تيجديت.
- اربعة مقاطعات كهربائية وهي : مستغانم - عين تادلس - حاسي ماماش - سيدي علي.
- اربع مقاطعات غازية وهي : مستغانم - عين تادلس - حاسي ماماش - سيدي علي .

المطلب الثاني: مهام مديرية التوزيع

تتلخص مهام مديرية التوزيع في النقاط التالية :

1- السهر على ضمان التموين بالطاقة الكهربائية و الغازية لزبائن الكرام وذلك ضمن شروط الأمان

و الاستثمارية و النوعية

الفصل الثالث واقع أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - مستغانم -

2- تلبية كل طلبات التموين بالطاقة الكهربائية و الغازية مع مراعاة كل من شروط الاستمرارية و النوعية

3- ضمان انجاز برامج تطوير الشبكات الكهربائية و الغازية و مواكبة التكنولوجيات الحديثة

4- الالتزام بمراعاة المساواة بين جميع الزبائن عند وجود شروط متطابقة

المطلب الثالث : مصالغ المديرية

الشكل 12 : هيكل تنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) لولاية مستغانم



المصدر: وثيقة مقدمة من المؤسسة

1- مدير التوزيع: ومن مهامه

- الإشراف و المصادقة على جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة
- دراسة وتحليل جميع التقارير ومراقبة أداء العمال
- عقد اجتماعات مع موظفي المؤسسة و النقابة
- اتخاذ القرارات التسييرية وهو يمثل الفرع في الإدارة

2- الأمانة العامة: وهي مكتب يساعد المدير في أداء مهامه مثل :

- تنظيم وتحديد مواعيد استقبال زوار المدير
- استقبال المكالمات الهاتفية والبريد الوارد و إرسال البريد الصادر وتسجيله
- مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات

3- مكلف بالإعلام والاتصال: ومن مهامه :

- إعلام موظفي المؤسسة وزبائنهم بكل المستجدات عن طريق المنشورات ، الصحافة ، والإذاعة المحلية وغيرها .
- المشاركة مع الإدارة العليا للشركة

4- مكلف بالشؤون القانونية :

- اتخاذ تدابير لضمان ومساعدة الهيكل في إدارة المشاكل القانونية للمؤسسة
- متابعة تنفيذ القرارات القضائية ، ومقايضة تحصيل الديون في كل الحالات

5- مكلف بالحماية والأمن :

- إتباع جميع جوانب إدارة السلامة ووضع البرامج السنوية للتحسيس
- تحضير جلسات لتوعية الموظفين ضد أخطار الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية
- توضيح ونشر أنواع الأخطار في ملصقات ووضع لائحة لعتاد الحماية

6- مكلف بالأمن الداخلي: ومن مهامه :

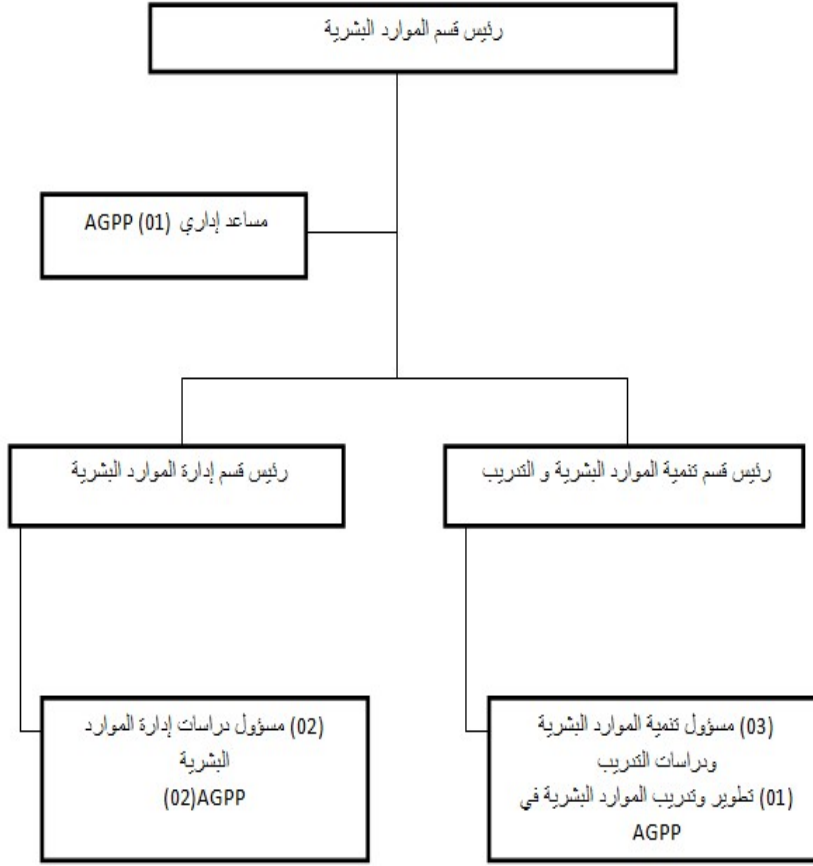
- إجراء تقارير حول وضعية الأمن الداخلي بالمؤسسة
- وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المؤسسة والمصالح التجارية و المقاطعات
- القيام بزيارات دورية في كل مصالح المديرية لمراقبة وضعية الامن الداخلي .

7- قسم العلاقات التجارية: ومن مهامه

- توزيع فواتير الزبائن ومتابعة تحصيلها

- ربط الزبائن بالعداد الكهربائي و الغازي
 - وضع تقارير على مداخل الشركة وتحصيل ديونها
 - الرقابة والتفتيش على الوكالات التجارية
 - معالجة ومتابعة شكاوي الزبائن والرقابة على الوكالات التجارية
- 8- قسم الدراسات والأشغال : تتمثل مهامها الأساسية في :
- تنظيم المناقصات للمشاريع الكهربائية والغازية
 - القيام بدراسة وتنفيذ ومتابعة المشاريع الكهربائية والغازية
 - وضع تقارير لوضع المشاريع الكهربائية والغازية
- 9- قسم استغلال الشبكات : تتمثل مهامه الأساسية في :
- إصلاح وصيانة الشبكات الكهربائية والغازية ، عن طريق المراقبة الدورية وأخذ القياسات و استعمال برامج الإعلام الآلي
 - ضمان سلامة الهياكل ضد الأخطار الخارجية والحفاظ على امن وسلامة الأشخاص و الشبكات
- 10- قسم معالجة المعلومات : ومن مهامه
- صيانة أنظمة التشغيل دارة قواعد البيانات
 - إدارة وصيانة أجهزة الحاسوب ومعدات الشبكات و الاتصالات
 - إصدار فواتير الزبائن
- 11- قسم الوسائل العامة : وتحتوي على نوعين من الوسائل هما :
- شراء المعدات واللوازم حسب احتياجات المديرية من مكاتب تجهيزات مكتبية ووسائل عمليات الصيانة .
 - وسائل الحظيرة : تستعمل من اجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح ، الصيانة ، شراء قطع غيار ، نقل العمال ، نقل العتاد
- 12- قسم الموارد البشرية : ومن مهامه
- تسيير أجور المستخدمين من لحظة توظيفهم وحتى ما بعد التقاعد
 - وضع مخططات للتقويم للعاملين وضمان علاقات دائمة مع طب العمل و النقابات العمالية وغيرها .

الشكل 13: هيكل تنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: وثيقة مقدمة من المؤسسة

13- قسم المحاسبة والمالية : ومن مهامه :

- دراسة ومراقبة جميع العمليات المالية وتسجلها محاسبيا
- تسديد ودفع فاتورة الموردين وإعداد القوائم المالية
- تسيير الإيرادات والنفقات الخاصة بالمؤسسة

المبحث الثاني : نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة

المطلب الأول : نظام حساب HISSAB

نظام حساب HISSAB :

في إطار مساعي شركة سونلغاز لتحديث بنيتها الإدارية وتعزيز كفاءتها المالية، اعتمدت نظام Hissab كنظام محاسبي ومالي مركزي يعد من أبرز تطبيقات التحول الرقمي التي استهدفت تحسين التسيير المالي وضمان الشفافية والرقابة على العمليات المالية. وقد تم تنفيذ هذا النظام تدريجيًا ليشمل مختلف المديرية الجهوية والمحلية، ما يعكس توجهًا استراتيجيًا نحو توحيد آليات العمل وتيسير تدفق المعلومات المالية عبر مستويات المؤسسة.

يوظف نظام Hissab بشكل رئيسي داخل أقسام المالية والمحاسبة، حيث يتيح إمكانيات متعددة تشمل: تسجيل وتتبع الالتزامات المالية، إدارة الميزانيات، إعداد التقارير الدورية، ومتابعة تنفيذ النفقات في الزمن الحقيقي. ويتميز النظام بقدرته على توليد تقارير تحليلية دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرار، إلى جانب تسهيل التبادل الرقمي للمعلومات مع الهيئات العمومية مثل الخزينة العامة ومصالح الضرائب. وقد أسفر استخدام هذا النظام عن جملة من النتائج الإيجابية، من بينها تقليص نسبة الأخطاء المحاسبية، تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسريع إعداد الميزانيات السنوية. ومع ذلك، رافق تنفيذ النظام بعض التحديات الأولية، تمثلت أساسًا في محدودية التكوين التقني للموظفين، تفاوت مستويات الاستيعاب والتبني بين المديرية، وظهور بعض الأعطال التقنية المؤقتة.

المطلب الثاني: نظام تسيير الزبون CRM

نظام تسيير الزبون CRM:

تظهر نتائج المقابلة الميدانية مع أحد الإطار في شركة سونلغاز أن المؤسسة تعتمد نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) كنظام أساسي ومحوري في تسيير علاقتها مع الزبائن، حيث تم تبنيه رسميًا في 01 جانفي 2020 بهدف تحسين جودة الخدمات وتجاوز المشكلات المرتبطة بالنظام السابق BDG ثم CBM الذي كان محدودا على مستوى المديرية المحلية. وقد مر النظام بعدة مراحل قبل اعتماده بشكل فعلي، حيث بدأت أولى خطواته في عام 2016 من خلال إعداد دفتر الشروط، تلتها مرحلة التطوير، ثم تجربة النموذج في عام 2018، إلى أن تم إطلاقه رسميًا على مستوى كافة مديريات التوزيع في 2022. ويشرف على تطبيق هذا النظام قسم العلاقات التجارية، الذي يتفرع إلى مصلحة التغطية، مصلحة الحسابات الكبرى، مصلحة إئتمانات العملاء الجدد، والوكالة التجارية.

ويهدف النظام إلى تعزيز تكامل الأنشطة الداخلية، واستهداف الزبائن بشكل أكثر فعالية، وتوفير قاعدة بيانات مركزية تسمح باتخاذ قرارات دقيقة. من بين أبرز فوائد النظام تقليص التكاليف، تحسين جودة

الخدمات، وزيادة رضا العملاء وولائهم، خاصة من خلال خدمات مثل استخراج الفاتورة وتتبع الطلبات عن بعد. إلا أن تطبيق النظام لا يخلو من تحديات، من بينها صعوبات الاحتفاظ بالبيانات لفترات طويلة، ضعف تكامل الأنظمة المختلفة، نقص الموارد المالية، والتحديات التنظيمية المرتبطة بتشتت الأقسام. وتبقى العوامل المؤثرة في أداء النظام متعددة، تشمل التكنولوجيات المستخدمة، الاستراتيجية العامة للمؤسسة، الهيكل التنظيمي، وقرارات الدولة. كما أن التكنولوجيا الحديثة، خصوصاً استخدام الأجهزة الذكية، لعبت دوراً كبيراً في دعم فعالية هذا النظام وتقديم خدمات أكثر دقة وسرعة للعملاء.

المطلب الثالث : نظام تسيير الموارد البشرية NOVA

نظام تسيير الموارد البشرية NOVA :

اعتمدت شركة سونلغاز نظام NOVA لتسيير الموارد البشرية ضمن توجهها نحو الرقمنة وتحديث الإدارة الداخلية. وقد تم تبني هذا النظام تدريجياً ابتداءً من سنة 2009، بهدف تحسين التحكم في ملفات المستخدمين، وتتبع المسار المهني للموظفين، وإدارة العطل والتنقلات والترقيات بشكل آلي ودقيق. ووفقاً لأحد إطارات المديرية العامة للموارد البشرية، فإن نظام NOVA مكّن المؤسسة من التخلص من التسيير الورقي التقليدي، وربط كافة المديرات الجهوية والمحلية بقاعدة بيانات مركزية موحدة. من أبرز وظائف النظام: إعداد الوضعيات الإدارية، مراقبة الحضور والغياب، ضبط رخص العطل، ومتابعة التكوينات الداخلية. كما يوفّر النظام واجهات استعمال مخصصة للإداريين، الموظفين، ومديري الموارد البشرية، مما يعزز من شفافية المعالجة وسرعة اتخاذ القرار. ويشير المبحوث إلى أن من أهم فوائد النظام تحسين جودة التسيير الإداري، تقليص مدة معالجة الطلبات، وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والأنظمة المالية الأخرى. ومع ذلك، فقد واجه تطبيق NOVA بعض التحديات، أهمها ضعف التكوين الأولي للمستخدمين، وتفاوت سرعة استيعاب النظام بين المديرات

المبحث الثالث: مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة سونالغاز وتطبيقات الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول : ماهية نظام NOVA لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز

1/النظام السابق GIP-GEVa

قبل اعتماد نظام NOVA ، استخدمت مؤسسة سونلغاز نظاماً يعرف بـ GIP-GEVa ، وهو اختصار لـ "Gestion Informatique du Personnel" أي التسيير المعلوماتي للأفراد، وكان يتضمن نظامين رئيسيين: GIP – SIM : نظام مخصص لإدخال البيانات ومتابعة المسارات المهنية للموظفين، حيث يحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالعاملين.

GIP – GEVa : يعنى بتسيير العناصر المتغيرة المتعلقة بالأجور وتحضير الرواتب الشهرية.

تم تطوير هذا النظام من قبل شركة مايكروسوفت، وبدأ العمل به في سنة 1983 واستمر حتى 1 جانفي 2013 .

2/النظام الجديد NOVA

هو نظام إلكتروني حديث لتسيير الموارد البشرية، طور بأيد جزائرية من قبل مؤسسة ELIT، وهي فرع تابع لسونلغاز مختص في التكوين والتكنولوجيا، أنشئت سنة 2009 .
تم تجريب نظام NOVA لمدة 3 أشهر في سنة 2012، ثم بدأ تطبيقه رسميًا في 1 جانفي 2013 .

شكل 14 : واجهة نظام NOVA



المصدر: مقدمة من المؤسسة

المطلب الثاني : تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وفق نظام NOVA

تعتمد مؤسسة سونلغاز على نظام NOVA الإلكتروني باعتباره أداة فعالة وشاملة في تسيير شؤون الموارد البشرية. يُغطي هذا النظام كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، إلى جانب مهام أخرى ذات صلة بأنشطة المؤسسة. وفي إطار هذه الدراسة، نركز بشكل خاص على دور النظام في تسيير مصلحة المستخدمين، نظرًا لما يمثله العنصر البشري من أهمية استراتيجية باعتباره المحرك الرئيسي لكافة العمليات داخل المؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية. ومن أجل فهم أعمق لطبيعة نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد في سونلغاز، قمنا بتحليل كيفية استخدام نظام NOVA في تسيير الموارد البشرية ومدى فعاليته في هذا المجال.

أولاً: مكونات نظام NOVA

1. مدخلات النظام:

- تشمل البيانات التي يتم إدخالها في نظام NOVA ما يلي:
- البيانات الشخصية للعامل: مثل الاسم، اللقب، الجنسية، الحالة العائلية، عدد الأولاد، ومكان الإقامة.
 - البيانات المهنية والإدارية: وتشمل تاريخ التعيين، العلامات أو التقديرات، العقوبات التأديبية، قرارات الترقية، وقرارات النقل.
 - بيانات تقييم الأداء: مثل حجم العمل المنجز، المواظبة، جودة الأداء، وغيرها من المعايير التي تساهم في تقييم العامل.

2. العمليات:

تُعالج هذه البيانات من خلال تصنيفها وترتيبها وتدقيقها داخل النظام، ليتم بعد ذلك تخزينها إلكترونياً في قاعدة بيانات مؤمنة. هذه القاعدة تضمن حماية المعلومات من الضياع أو التلف، كما تتيح سهولة وسرعة في استرجاعها عند الحاجة.

3. مخرجات النظام:

ينتج النظام مجموعة من التقارير والمعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ومنها:

- تقارير موجهة إلى مختلف المصالح للإعلام بالقرارات الجديدة.
- تقارير دورية تُرسل إلى مديرية المراقبة والتسيير في يومي 25 و30 من كل شهر.
- تقارير تتعلق بعمليات التوظيف أو التسريح.
- تقارير مخصصة للرد على استفسارات الموظفين.
- تقارير خاصة ببرامج التدريب، تتضمن قائمة الأفراد المعنيين بالتكوين ومختلف التفاصيل المتعلقة بهذه العملية، وتُرفع إلى الإدارة العامة للموافقة.

ثانياً: استخدامات نظام NOVA

قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية:

يعد توفر قاعدة بيانات محدثة ودقيقة أحد الركائز الأساسية لنظام NOVA، حيث يمكن هذا النظام القائمين على إدارة الموارد البشرية من الإطلاع المستمر على وضعية المستخدمين داخل المؤسسة. تستخدم المعلومات المخزنة في القاعدة لاتخاذ القرارات المناسبة، مع إمكانية تحديثها بشكل فوري عند حدوث أي تغييرات أو مستجدات، مما يضمن مرونة وكفاءة عالية في إدارة الموارد البشرية.

وتعد قاعدة البيانات بمثابة أداة ديناميكية تغذى بشكل دائم بالمعلومات الجديدة، وتستخرج منها البيانات الضرورية عند الحاجة، بما يدعم عملية التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار. ،

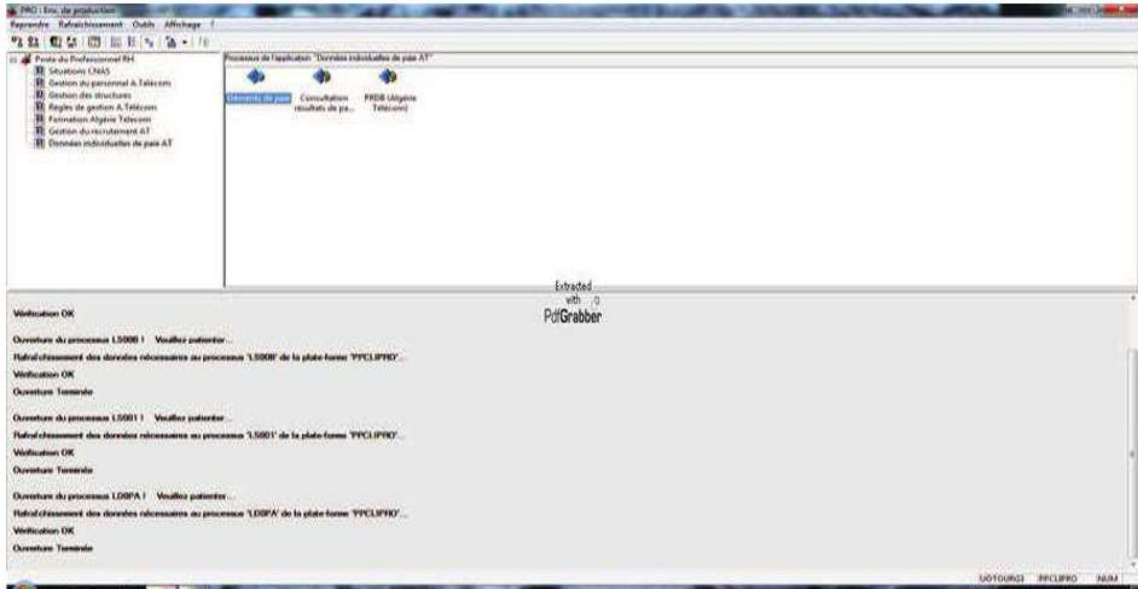
يحتوي برنامج NOVA على قاعدة بيانات شاملة تخدم مختلف مصالح المؤسسة، إلا أن تركيزنا في هذا السياق سينصبّ على الجزء المتعلق بإدارة الموارد البشرية. تُخصص هذه القاعدة لحفظ وتحديث كافة المعلومات المتعلقة بالموظفين، وتُقسم إلى عدة عناصر رئيسية، سنقوم بشرح كل منها على حدة، مع توضيح نوع البيانات التي يتضمنها كل عنصر، وذلك بهدف فهم آلية التسيير المعتمدة في هذا الجانب الحيوي من المؤسسة.

الشكل 16 : يبين محتوى قاعدة بيانات الموارد البشرية



المصدر: مقدمة من المؤسسة

الشكل 17 : يبين قاعدة البيانات الخاصة بمصلحة المستخدمين



المصدر: مقدمة من المؤسسة

توضح قاعدة بيانات NOVA آلية تسيير الموارد البشرية على مستوى مصلحة المستخدمين من خلال مجموعة من الوظائف التي تُقسم كما يلي:

1. تسيير خدمات الموظفين

يتضمن هذا المحور إدارة مختلف الجوانب المرتبطة بالوضعيات اليومية للموظفين، ومنها:

- متابعة فترات التريص (فترات التدريب) الخاصة بالعمال
- تسجيل وتحليل نشاط الغيابات
- معالجة البيانات المرتبطة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

2. تسيير الهياكل

يشمل هذا الجانب وحدة التنظيم الداخلي للمؤسسة، حيث يُعنى بهيكله الأقسام والمصالح وضبط العلاقات الوظيفية بينها.

3. قواعد التسيير

تعالج هذه الوحدة الجوانب المتعلقة بـ:

- تقييم المهمات المكلفة للموظفين
- إجراءات الوقاية والسلامة المهنية

4. إدارة التكوين

يتضمن هذا القسم جميع المعلومات والإجراءات المرتبطة بتكوين الموظفين، ويشمل:

- تحديد الرواتب الخاصة بالمكونين أو المتكونين
- تقديم طلبات التكوين

- تنظيم التربصات التطبيقية
- تخطيط برامج التكوين (المخططات)
- تسجيل تنازلات الموظفين المتعلقة بالتكوين
- إنشاء وتحديث قواعد بيانات خاصة بالتكوين

5. معطيات الأجور الشخصية

يتضمن هذا الجزء من النظام العناصر التالية:

- مكونات الأجر لكل موظف
- آلية مراقبة ومراجعة نتائج الأجور لضمان صحتها

تطبيقات نظام NOVA في مجال إدارة الموارد البشرية

يعد نظام NOVA أداة فعالة في تسيير مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية، حيث يوفر مجموعة من التطبيقات المتكاملة، نذكر منها:

أولاً: المعلومات الشخصية للموظفين

عند اختيار اسم أي موظف من قاعدة البيانات، تظهر بطاقة شخصية تحتوي على مجموعة من المعلومات الدقيقة، وهي:

- بيانات الحالة الاجتماعية: مثل الاسم، اللقب، تاريخ ومكان الميلاد
- بيانات عامة: الرقم السري المتكوّن من 12 رقمًا يشير إلى مكان الميلاد، رقم الولاية التي يعمل بها الموظف، ورقم شهادة الميلاد الأصلية
- معلومات مالية: تتعلق بالأجر المتفق عليه
- تفاصيل التوظيف: شروط ومدة العقد
- الوظيفة: طبيعة وموقع العمل داخل المؤسسة

ثانياً: تسيير التكوين

يساعد نظام NOVA إدارة الموارد البشرية على التخطيط الفعال لبرامج التكوين، من خلال:

- تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة
- دراسة التكاليف وتقديم حلول تكوينية فعالة وذات مردودية عالية

ثالثاً: تسيير الأجور

يمكن للنظام تصحيح الأخطاء المدخلة في بيانات الأجور تلقائياً، وفقاً للسلم الإداري المعتمد، حيث يتم:

- منح الأجور بما يتناسب مع مركز ورتبة العامل
- احتساب الامتيازات وفقاً للوائح المعمول بها

رابعاً: تسيير المستخدمين

يتولى نظام NOVA إدارة ملفات المستخدمين بشكل يومي، ويتضمن:

- توقيف الأجور تلقائياً للموظفين المنقطعين أو المستقبليين

- تحديث مستمر لكافة المعلومات الخاصة بالعمال
- ضمان دقة البيانات الإدارية وربطها بوضعية كل موظف في المؤسسة

المطلب الثالث : نتائج دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مصلحة الموارد البشرية – مؤسسة سونلغاز

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية حول نظام الإدارة الإلكترونية المعتمد بمصلحة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، والمتمثل في نظام NOVA عن مجموعة من المؤشرات الدالة على فعاليته في تحسين الأداء الوظيفي. فقد ساهم هذا النظام في إحداث نقلة نوعية في طريقة تسيير شؤون الموارد البشرية، من خلال إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة تشمل كافة المعلومات الشخصية والمهنية للموظفين، مما سهل عمليات التوظيف، تقييم الأداء، إدارة الأجور والتكوين المهني.

كما أظهر النظام فعالية في الحد من الأخطاء الإدارية بفضل آلية التصحيح التلقائي للبيانات، وتقليص حجم المعاملات الورقية، ما أدى إلى تسريع المعالجة وتبسيط الإجراءات الإدارية. إضافة إلى ذلك، مكن النظام من إنتاج تقارير دورية دقيقة دعمت صناع القرار وساهمت في متابعة دقيقة للوضعيات المهنية للعمال، مما عزز العلاقة بين الإدارة والموظفين، وساعد على تحسين بيئة العمل.

للإشارة فأن مؤسسة سونلغاز قد عممت تطبيق الاداري الالكترونية في جميع وحداتها على مستوى القطر الوطني وقد أبان ذلك عن فعالية كبيرة في جميع مجالات نشاط المؤسسة ود أظهر ذلك العديد من الدراسات. وعلى سبيل المثال نذكر هنا دراسة أجريت على مستوى وحدة توقرت⁵⁷ وكان الهدف من ذلك قياس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديد أثر هذه الإدارة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة مع الكشف عن التحديات التي تواجهها المؤسسة في تطبيق التحول الرقمي. وقد أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج إيجابية نذكر منها

- الإدارة الإلكترونية مطبقة بدرجة متوسطة إلى جيدة داخل المؤسسة، خاصة على مستوى البرمجيات والربط الإلكتروني.

- العاملون أبدوا رضاهم عن مستوى الأداء الوظيفي المتحقق، مع نسب متوسطة إلى مرتفعة في تقييم جودة العمل والإنتاجية.

- وأكدت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تساهم فعليًا في تحسين الأداء الوظيفي، غير أن نجاحها الكامل يتطلب تعزيز التكوين التقني، تطوير الشبكات الداخلية، وتوفير بيئة تشجع الموظفين على التفاعل الرقمي الفعّال.

⁵⁷نعيمية بعضي ، شيماء قاشي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة – وحدة توقرت، مذكرة لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2021-2022 .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا التطبيقية التي قمنا بها في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم تعتبر جد مهمة حيث من خلالها استخلصنا بعض المعلومات و تعرفنا على بعض الأنظمة المستخدمة و تعمقنا على نظام NOVA ، و منه يمكن القول إن نظام NOVA يمثل خطوة استراتيجية مهمة نحو تحديث وتطوير إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز. فقد ساهم هذا النظام، بفضل اعتماده على التكنولوجيا الحديثة، في تحسين كفاءة العمل الإداري، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية في التعامل مع الموظفين، مما أدى إلى رفع جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

من خلال إنشاء قاعدة بيانات رقمية دقيقة، ومتابعة يومية لوضعية العمال، وتحسين عمليات التوظيف والتقييم والتكوين، أثبت النظام قدرته على دعم اتخاذ القرار الإداري في الوقت المناسب وبناء بيئة عمل أكثر احترافية.

ورغم المزايا الكبيرة التي يوفرها النظام، إلا أن نجاحه الكامل يظل مرهونا بتجاوز جملة من التحديات، وعلى رأسها تعزيز التكوين، تحسين البنية التحتية، وتوفير الدعم المستمر من الإدارة العليا، إضافة إلى نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين.

وعليه، فإن الاستثمار في تطوير مثل هذه الأنظمة، وتوفير الشروط الملائمة لاعتمادها، بات ضرورة حتمية لمواكبة التحولات الرقمية وتحقيق الأداء المؤسسي الأمثل في المؤسسات الجزائرية.

الخاتمة العامة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي" من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، تبين أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تملحها متطلبات التحديث الإداري ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات العمومية. وقد سعت هذه المذكرة إلى تسليط الضوء على مدى فعالية هذا النمط التسييري الحديث، من خلال الجمع بين الإطار النظري الذي عالج المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، والجانب التطبيقي الذي تم من خلال دراسة ميدانية بمصلحة الموارد البشرية. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم بشكل واضح في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تسريع المعالجة الإدارية، تقليل الأخطاء، رفع دقة المعلومات، وتحقيق نوع من الشفافية في العلاقة بين الإدارة والعاملين. كما ساعدت الوسائل الرقمية على توفير الوقت والجهد، وتعزيز بيئة العمل، وهو ما انعكس إيجابًا على مردودية الموظف ومساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية. ورغم هذه المكاسب، فإن الدراسة لم تُغفل الإشارة إلى التحديات التي تعيق التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية، وعلى رأسها محدودية التكوين التقني، ضعف البنية التحتية الرقمية، والمقاومة الداخلية للتغيير. وعليه، فإن ترسيخ ثقافة الإدارة الإلكترونية يتطلب إرادة مؤسسية قوية، ورؤية واضحة، وبرامج دعم وتكوين فعالة. وختامًا، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تمثل ركيزة أساسية في بناء مؤسسات حديثة وفعالة، شرط أن تُوجّه وتُدعم باستراتيجيات مدروسة، وموارد بشرية مؤهلة، من أجل تحقيق التحول الرقمي المنشود الذي يسهم في تجويد الخدمة العمومية وتعزيز الأداء الإداري في الجزائر.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى :

تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تقليل نسبة الأخطاء وتحقيق الدقة في العمل الإداري و تسريع الإجراءات وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

تحليل النتيجة:

أكدت الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث ساعد استخدام الأدوات الإلكترونية في معالجة البيانات بدقة أكبر، وتفادي الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري. كما أصبحت الإجراءات أكثر ضبطًا ووضوحًا، مما حسن من مستوى المخرجات الإدارية، ورفع من كفاءة الأداء داخل المؤسسة كما ساعد بشكل فعال في تبسيط الإجراءات الإدارية، حيث أصبح الموظفون قادرين على الوصول إلى المعلومات في وقت وجيز، ومعالجتها بسرعة ودقة. كما ساهم التحول الرقمي في تقليص الزمن المستغرق في تنفيذ العمليات الإدارية، مما انعكس إيجابًا على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

الفرضية الثانية:

تواجه الإدارة الإلكترونية بعض التحديات التي قد تعيق تحقيقها لأهدافها في تحسين الأداء الوظيفي.

تحليل النتيجة:

أكدت الدراسة وجود بعض المعوقات التي تحد من فعالية الإدارة الإلكترونية، من بينها: ضعف التكوين لدى بعض الموظفين، نقص الموارد المالية، ضعف البنية التحتية الرقمية، ومقاومة بعض العاملين

للتغيير بسبب التخوّف من فقدان الامتيازات المرتبطة بالنمط التقليدي في العمل. وهو ما يستدعي توفير الدعم التقني والموارد اللازمة لضمان نجاح عملية التحول الرقمي.

نتائج الدراسة :

من خلال اختبار الفرضيات، تبين أن الإدارة الإلكترونية تمثل أداة استراتيجية فعالة في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال رفع كفاءة العمل الإداري، تقليل الأخطاء، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظف. غير أن نجاح هذا التحول يتطلب التغلب على مجموعة من التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية، لهذا نقترح مجموعة من التوصيات الرامية إلى تعزيز فعالية الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز. ومن بين أبرز هذه التوصيات ضرورة تنظيم دورات تدريبية دورية لفائدة الموظفين لتمكينهم من استخدام الأنظمة الإلكترونية والبرمجيات الحديثة بكفاءة، مع أهمية تحفيزهم مادياً ومعنوياً لتبني هذا النمط الإداري والمساهمة في تطويره من خلال مقترحاتهم. كما يُوصى بإشراك الموظفين في عملية التغيير عبر تنظيم ورشات عمل واستبيانات تفاعلية، وتعيين كوادر مؤهلة في تكنولوجيا المعلومات على مستوى مختلف الأقسام لتقديم الدعم الفني اللازم. إضافة إلى ذلك، توصي الدراسة باعتماد نظم تقييم إلكترونية مبنية على معايير كمية ونوعية دقيقة لقياس الأداء، إلى جانب رقمنة مختلف الوثائق والأرشيف الإداري من أجل تسريع الوصول إلى المعلومات وتقليل الاعتماد على الورق، بما يسهم في تحقيق فعالية أكبر في التسيير الإداري. وفي الأخير، نأمل أن تكون هذه المذكرة قد وفقت في تقديم إضافة معرفية متواضعة تسهم في فهم العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وتدعم جهود الباحثين والممارسين في مجال التسيير الإداري داخل المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء.

آفاق الدراسة

رغم محاولتنا معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة، ظهرت لنا جوانب النقص لا تزال بحاجة إلى البحث والدراسة.

- العلاقة بين مستوى تأهيل الموظفين رقمياً ومدى فعاليتهم في استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية.
- دراسة التحولات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة نتيجة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكيف تؤثر على العلاقات الإدارية والسلطة والرقابة.

قائمة المراجع و المصادر

المراجع و المصادر :

1. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005.
2. إيمان فاضل السمراني، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان – الأردن، 2004.
3. بوثابت وسيلة، طابقي وهيبية، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف، جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل، 2016-2017.
4. تحسين نسيمه باهي، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، 2015-2016.
5. جهرة حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2018-2019.
6. جمبية ذهبية، بير سارة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة، 2015-2016.
7. حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، العدد 8، 2020.
8. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: مفاهيم، خصائص، متطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
9. ختو أمينة، بيئة المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم.
10. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
11. سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر، عمان، 2011.
12. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، جامعة أحمد بوقرة – بومرداس، 2009-2010.
13. عبد الفتاح صالح، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، العدد 1.
14. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، العدد الأول.
15. عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد 10، 2013.
16. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة المنتوري – قسنطينة، 2010.
17. عزة فاروق عبد المعبود طه محمد طه حسن، أمن المعلومات الرقمية وسبل حمايتها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، العدد 01.

18. عمران كريمة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بلدية أم الباقى، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، 2020-2021.
19. عزة محمد علي الحاج عمر، الإدارة الإلكترونية وتحقيق أمن المعلومات في منظمات الأعمال، مجلة أوراق ثقافية، العدد 29، عمان.
20. فاطيمة بوسعيد، يونس ولدقادة، أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي، جامعة د. مولاي الطاهر – سعيدة، 2022-2023.
21. محمد سعيد، الاتجاهات الحديثة والتكنولوجيا في الإدارة العامة – الحكومة الإلكترونية، دار ناشرون وموزعون، الأردن، 2018.
22. محمد خير الدين زبدة، ضامن البشير، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف، جامعة عمار ثليجي – الأغواط، 2018-2019.
23. محمود بارس، الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي، جامعة 8 ماي – قلمة، 2021-2022.
24. مصطفى محمود أوبكر، إدارة الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
25. موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، 2011.
26. مها محمد علي الحاج عمر، الإدارة الإلكترونية وتحقيق أمن المعلومات، مجلة أوراق ثقافية، العدد 29.
27. ناصر طهار، كمال معيوف، مساهمات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية: دراسة حالة المديرية العامة للضرائب، مجلة النماء للاقتصاد والتجارة، العدد 02.
28. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004.
29. نعيمة بعضي، شيماء قاشي، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة – وحدة تقرت، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2021-2022.
30. هشام عبد الدايم، إيمان بن بيه، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، جامعة أحمد دراية – أدرار، 2017-2018.
31. ياسمينة بغريش، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13.
32. لخداري شريهان، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2015-2016.

مراجع أجنبية :

33. Lida koopmans, claire beraards and others, " Conceptual Frameworks of Individual Work Performance", **Journal of occupational and environmental medicine**, Number 8, August 2011.
34. Michael Armstrong, **performance management " key strategies and practical guidelines "**, London: Kogan page, 3rd edition, 2006.
35. Brumback, Gary B , some ideas" issues and predictions about performance management", **public personnel management**, Number04 .