

## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية

د. عبدالسلام محمد عبدالسلام الكبار المعهد العالي للعلوم والتقنية العزيرية  
د. الهادي امبارك مسعود أحمد المعهد العالي للتقنيات الطبية أبو سليم

### الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الحكومية ومدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الحكومية كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف المؤسسة إضافة إلى إلقاء الضوء على أنواع الاتصال الإلكتروني والاتصالات الإدارية وقياس مستوى علاقاتها بأداء المؤسسات الحكومية وكذلك تحديد المعوقات التي تقف حائلا بين الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء المؤسسات العامة والخاصة، حيث تسعى كل المنظمات لمواكبة التطور التكنولوجي والذي انعكس على عمل كل الإدارات وأصبح لزاماً عليها التحول من الإدارات التقليدية القديمة إلى الإدارات الإلكترونية الحديثة ، وهذا يتطلب خبرات تقنية تتماشى مع التطورات التي شهدتها التكنولوجيا الحديثة ، وللإدارة الإلكترونية أهمية بالغة في حال تطبيقها، حيث تجعل المنظمة المظي فُدما في تحقيق أهدافها المرسومة لها بأكثر سرعة ودقة، إلا أن ذلك يتطلب تعليم وتدريب متخصص للعاملين من أجل معرفة كيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في الإدارة وتجاوز كافة المعوقات التي تساهم وتصعب عملية تطبيق هذه التقنية الحديثة مما يتطلب تطبيق صحيح وفعال للإدارة الإلكترونية يسهم في تحقيق الاهداف العامة للمؤسسات.

### المقدمة:

لقد أحدثت تقنية المعلومات قفزة نوعية في مجال تطوير العمل وكفاءته ودقته ، حيث أخذت الأنشطة تتحول بالتدرج من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية ، وبالتالي تحوّل العالم إلى مجتمع إلكتروني صغير في إطار منظومة الاتصال الحديثة، وتلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال دوراً كبيراً في العمل الإداري المعاصر باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة من خلال الاستفادة من مميزات تطبيقها والمتمثلة في السرعة والدقة في إنجاز المعاملات، وتقليل الجهد والتكلفة،

والقضاء على مشكلة تكديس المعاملات الورقية وغيرها من السلبيات الأخرى، وكسر حاجز الزمان والمكان والقضاء على البيروقراطية وإحداث إصلاحات في الهيكل الإداري للمنظمات وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على التقنيات الإلكترونية في إنجاز وإتمام المهام والأعمال بما يسهم في زيادة فعالية وجودة الأداء وسرعة المعالجة والاتصال والنقل السريع للمعلومات والمعارف فهي التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال .

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية للدراسة على النحو التالي:

ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية  
**فرضية الدراسة :**

بناء على الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :  
للإدارة الإلكترونية دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التعرف على:

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها وعناصرها ومبادئها.
2. مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته ومظاهره والعوامل المؤثرة فيه .
3. مفهوم تقييم الأداء وتحسينه وصعوباته.
4. مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي .

### أهمية الدراسة :

تسعى الدراسة إلى توضيح وإبراز دور الإدارة الإلكترونية على دوام السير الحسن للمؤسسة وعلى أداء الموظفين ،فقد أصبح أداء الموظف يتطلع إلى التطوير والتحديث من أجل التحسين المستمر للأداء.

### منهجية الدراسة :

تم إتباع المنهج النظري وهو المنهج الوصفي الذي يستخدم في الأدبيات النظرية لمتغيرات

## الدراسات السابقة :

**1- دراسة :** مشاط وبالطويل 2006م ، بعنوان : تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبدالعزيز<sup>(1)</sup> ، وهدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء حول مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يميزها عن الإدارة التقليدية والمراحل التي مر بها تطوير برنامج الإجازات بجامعة الملك عبدالعزيز كمثال لبرامج الإدارة الإلكترونية التي تم تطويرها بالجامعة في تلك المرحلة والتي شملت التعيينات وحضور المؤتمرات والاندابات والترقيات والملف الأكاديمي لعضو هيئة التدريس وأنظمة الانبعاث ومحاضر مجال الاقسام والكليات والجامعة ونظام المشتريات الإلكتروني ، هذا واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وقد توصلت الدراسة إلى إنه من أهم مميزات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة ما يلي:

- أ- ضمان تنفيذ وتطبيق اللوائح والانظمة .
- ب- ضمان وتطبيق وتفعيل الهيكل التنظيمي بالجامعة وإمكانية المتابعة
- ج - تكامل النظام مع أنظمة وقواعد البيانات الخاصة بشؤون الموظفين والمالية والمشتريات.
- د- تغيير نمط التعامل مع المعاملات بالوسائل التقليدية وذلك من خلال التحول الإلكتروني

**2- دراسة :** غنيم أحمد بن علي ، بعنوان : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها<sup>(2)</sup> ، من خلال استطلاع آراء ( 227 ) مديرًا من جميع مراحل التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة ، والتعرف على مقترحاتهم لتفعيل إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري والحد من معوقاتهما ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها .

- إن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري وبدرجة عالية
- إن أكثر إسهاماتها تطوير العمل الإداري في اتخاذ القرارات وأقلها تقويم الأداء.
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية تواجهه معوقات بدرجة متوسطة في جميع مراحل التعليم العام .
- إن أكثر المعوقات مادية وأقلها معوقات البرمجيات.

**2- دراسة :** موسى عبد الناصر محمد قريش، 2011م ، ماهية الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم

والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - (3)، وتهدف إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر ولتحقيق ذلك صيغت أربعة فرضيات اختبرت بواسطة مجموعة من الأسباب الإحصائية ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة ، وخلصت إلى وجود علاقة ارتباط دالة وموجبة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية بشكل منفرد مع أبعاد العمل الإداري مجتمعة.

3- **دراسة** : مصطفى مفيد عبيد 2021م ، بعنوان : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية : (4) ، وهدفت إلى التعرف إلى دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها المتنوعة ، والتي تشمل التخطيط الإلكتروني ، وإدارة المعرفة الإلكترونية ، وإدارة الخدمات الإلكترونية ، في تحسين جودة الخدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية ، أما من الناحية العملية فقد هدفت إلى محاولة معرفة ذلك الدور في مجتمع دراسة مكون من العاملين من ذوي الاختصاص وذوي المستويات الإشرافية والإدارية بهيئة التقاعد الفلسطينية ، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان حيث وزع على عينة حجمها 142 عاملا ، وخلصت هذه الدراسة إلى أنه هناك وجود تقييم إيجابي مرتفع المستوى لتطبيق الإدارة الإلكترونية بهيئة التقاعد الفلسطينية ، كما توصلت -أيضا- إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لكل من إدارة المعرفة الإلكترونية ، وإدارة الوثائق الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل هيئة التقاعد الفلسطينية .

4 - **دراسة** : قديد فوزية وبوبكر عبد القادر (2021م) ، بعنوان : أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية بلدية بئر مراد رابيس ، وتهدف إلى التعرف أن الإدارة الإلكترونية تركز على الاستخدام الكثيف للتكنولوجيا الحديثة كأسلوب جديد في التسيير على أداء العاملين وعلى طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة ، حيث وزعت على عينة حجمها (50) عاملا وخلصت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تسهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين .(5)،

**خطة الدراسة :**

هذا وقد تم تقسيمها إلى أربعة مباحث : المبحث الأول : الأساسيات النظرية للإدارة الإلكترونية : مفاهيم أساسية للإدارة الإلكترونية ، وتعريف الإدارة الإلكترونية، وأهداف الإدارة الإلكترونية ، وعناصر الإدارة الإلكترونية، وخصائص الإدارة الإلكترونية ، وفي المبحث الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية وتشمل : المتطلبات التقنية المتطلبات البشرية ، والمتطلبات الإدارية ، والمتطلبات المالية ، والمتطلبات القانونية ، وفي المبحث الثالث :مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية :-

أولا : المزايا مزايا الإدارة الإلكترونية ، مزايا الإدارة الإلكترونية للإدارات العمومية ، ومزايا الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال ، ومزايا الإدارة الإلكترونية للمجتمع وثانيا :المعوقات :المعوقات الإدارية ،والمعوقات القانونية . و المعوقات التشريعية ، والمعوقات البشرية ،والمعوقات التقنية ، المعوقات المالية . المبحث الرابع الأداء الوظيفي للإدارة الإلكترونية ،مفهوم الأداء وتعريف الأداء الوظيفي ،وأهمية الأداء الوظيفي ، وخصائص الأداء الوظيفي ، ومحددات الأداء الوظيفي ، ومفهوم تقييم الأداء الوظيفي ، وأهمية إجراءات تقييم الأداء الوظيفي ، وخطوات عملية التقييم ، ومعايير تقييم الأداء الوظيفي ، وطرق تقييم الأداء الوظيفي

### **المبحث الأول - الأساسيات النظرية للإدارة الإلكترونية:**

إن استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب أساسي لا غنى عنه في كافة المؤسسات العامة والخاصة ، وذلك لما تحققه من نتائج ايجابية تكفل بتحسين الأداء الوظيفي في كافة القطاعات بأقل جهد واقصر وقت وبأقل تكلفة .

**نشأة الإدارة الإلكترونية :** في ظل التنافس الشديد والتحدي المتزايد أمام الادارات كي تحسن من مستوى اعمالها وجودة خدماتها ، ظهرت الادارات الإلكترونية بعد التطور النوعي والسريع للتجارة الإلكترونية والاعمال الإلكترونية والانتشار الواسع لشبكات الانترنت وخاصة بعد اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق الشفافية في التعامل بكل دقة، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة اهداف التنمية وتمكين المواطن من الحصول من الحصول على هذه الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسات.(6)

### **مصطلحات الدراسة :**

**الإدارة :** هي عملية تخطيط وتنظيم ورقابة وقيادة واستخدام كل الموارد البشرية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية لا نجاز اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية .

**الإدارة الإلكترونية:** يقصد بها تقديم الخدمات للمواطنين ولقطاع الاعمال بسرعة عالية وبتكاليف منخفضة عبر اجهزة الكمبيوتر وشبكات الانترنت مع ضمان السرية لكافة المعلومات المتناقلة .

**الأداء:** بوجه عام الأداء هو أي نشاط او سلوك فردي يؤدي إلى نتيجة مرضية لكافة الأطراف .

**الأداء الوظيفي:** قيام كافة الموظفين والعاملين على حدّ سواء بتنفيذ أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم التي كلفوا من قبل المنظمات او المؤسسات التابعين لها والتي ترتبط بوظائفهم الموكلة لهم .

**الثقافة الإلكترونية:** هي قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين عبر الرسائل الإلكترونية الحديثة والدخول بسهولة إلى عالم التقنية وتكنولوجيا المعلومات (العمار، 1428هـ).<sup>(7)</sup>

### تعريف الإدارة الإلكترونية وأهميتها :

**الإدارة الإلكترونية:** هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات المختلفة داخل المنظمات .<sup>(8)</sup> ، وتعرف - أيضا- بأنها : " منظومة تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الاهداف "<sup>(9)</sup> ، وتعريف آخر للإدارة الإلكترونية بأنها : " منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة وهي الاطار الشامل لكل من الاعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية باعتبارها الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير واجراءات العمل الالكتروني بغض النظر عن نوع المنظمة وطبيعتها."<sup>(10)</sup>

**مفهوم الإدارة الإلكترونية:** يعرفها الكثير من الكتاب مفهوم الإدارة الإلكترونية بانها نظام يقوم بتحويل الاعمال الورقية الى أعمال إلكترونية وذلك بالقيام بخطوات رئيسية تبدأ بآتمه اعمال المنظمة ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة والذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الاعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والاعباء المالية التي يتم توظيفها في اماكن مختلفة يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس على قدرات العاملين .<sup>(11)</sup> ، وتعريف آخر: كما عرفت - أيضا- بأنها : " الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا

المعلومات العامة والى اجراءات مكتبية يتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذه مسبقا " (12).

**تعريف آخر لمفهوم الإدارة الإلكترونية :** هي العملية الإدارية القائمة على الامكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على القدرات الجوهرية للمؤسسة بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (13).

**التعريف الشامل للإدارة الإلكترونية :** وبهذا يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفا شاملاً وهو أن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتقديم خدماتها لزيائنها بكفاءة وفعالية أكثر وبجهود وتكلفة أقل مما يعزز روح المنافسة لديها مقارنة مع المؤسسات المماثلة وبالتالي تحقق رضا الجمهور المتعامل معها مما يساهم في مدها بأسباب التطور والنمو المتسارع الذي يشهده العالم من حولنا ، حيث تعد الإدارة الإلكترونية عصب الحياة في المجتمعات الحديثة (14). كما تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق والذي يطلق عليه الثورة المعلوماتية المستمرة أو ما يسمى بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة (15).

### **أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي :-**

تكمّن أهمية الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية :- (16)

- تبسيط الاجراءات داخل المؤسسات ، وهذا ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم الى الموظفين ، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة .
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة .
- الدقة والموضوعية في العمليات داخل المنظمة .
- تلافى مخاطر التعامل الورقي داخل المؤسسات .

**خصائص الإدارة الإلكترونية :** في الإدارة الإلكترونية يتم تداول البيانات والوثائق الكترونيا من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية مع استبعاد كثير من الأصول المادية والبشرية والتقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن ، ومن أهم الخصائص التي تميز الإدارة الإلكترونية (17) هي .

1. إدارة بلا اوراق : حيث تتكون من الارشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الضوئية ونظم تطبيقات المتابعة الالية.
2. إدارة بلا مكان : وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد .
3. إدارة بلا زمان :- يستمر العمل على مدار 24 ساعة متواصلة ففكرة العمل بالليل والنهار والصيف والشتاء هي افكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد .
4. إدارة بلا تنظيمات : فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناع القرار .

**أهداف الإدارة الإلكترونية :** يمكن تلخيص أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية (18)

1. العمل على اعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات والعمل على رفع كفاءتها ومهارتها التكنولوجية .
2. العمل على اعادة هيكلية المؤسسات التقليدية لتحسين الأداء الإداري من خلال كسب الوقت والتقليل من التكلفة.
3. القيام بتحسين الخدمات عن طريق تجاوز وتلافي الاخطاء التي قد يقع فيها الموظف العادي عند قيامه بعمله.
4. العمل على التقليل من التعقيدات والعقبات الإدارية من خلال التقليل من بيروقراطية الإدارة واختصار مراحل انجاز المعاملات .
5. العمل على تخفيض التكاليف بحيث يمكن للأفراد من الحصول على المعلومات التي تلزمهم عن طريق شبكة الانترنت .

### **المبحث الثاني - متطلبات الإدارة الإلكترونية:**

إن تطور عملية التحول الإلكتروني للمؤسسة هي عملية معقدة تشتمل على نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والبشرية وغيرها ، وهذا يتطلب توفر عدد من الخطوات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومن متطلبات الإدارة الإلكترونية نذكر الآتي :-

#### **أولا - المتطلبات الإدارية وتشمل الآتي :-**

- 1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية،

وهذا يتطلب في هذه المرحلة توفير الدعم والتأثير من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب .

2- توفير البيئة التحتية للإدارة الإلكترونية ؛ إذ يتطلب العمل تطوير مختلف شبكات الاتصال بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة مستوعبة للكلم الهائل من الاتصالات دون إهمال للتجهيزات التقنية والقيام بتوفيرها للأفراد والمؤسسات .

3- متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة وهذا يتطلب وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك الأداء المعرفي والاحتفاظ بالتقدم التقني وامتلاك الخبرة

لاستخدام تقنيات المعلومات .

4- وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق واثناء التطبيق وما بعد التطبيق وذلك بوضع قواعد قانونية خاصة لأمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الاجراءات العقابية الخاصة بفيئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية .

### ثانيا - المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية :

يتم العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية مع الاستعانة بوسائل الاعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية وخلق حصص تدريبية على كيفية استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية وتوفير المخصصات المالية الكافية لتغطية أوجه الانفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية دون إهمال مع العمل على الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويجاد مصادر تمويل ثابتة تتصف بالديمومة والاستمرار على كافة المستويات (19)

### ثالثا - المتطلبات البشرية :

يعتبر العنصر البشري أهم مورد من الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مجال أو مشروع أو منظمة، لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية فهو من أكتشفها وطورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يسعى للوصول إليها، حيث أن كفاءة العنصر البشري تلعب دورا حاسما في نجاح البرنامج، مما يؤكد ان تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها من حيث التعليم والتدريب المناسب .

### رابعا المتطلبات التقنية :

تمثل الاجهزة والتقنيات اللازمة لا نجاح المشروع واستخدام الشبكات الإلكترونية على اوسع نطاق ممكن من خلال توفير الاجهزة والمعدات والبرامج واساليب المعرفة

الملائمة واتاحتها للاستخدام على اوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاحات الإدارة الإلكترونية والبنية التحتية التقنية .

#### خامسا المتطلبات الامنية :

هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء ما يتعلق بحفظها أو تخزينها إلكترونيا أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات ، وتتضمن سرية منها السرية او التكامل وتوفير المعلومات ومعرفة تاريخ ودخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات<sup>(20)</sup> ، ويتطلب أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت ومنها :<sup>(21)</sup>

أ- وضع السياسات الامنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت .  
ب - وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الامنية التي تحد من السطو الالكتروني.

ج - الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل أمن .  
د- توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددین .  
هـ - تحديد آليات الرقابة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.  
سادسا - المتطلبات السياسية :

تتمثل في وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الالكتروني ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الإلكترونية .

#### سابعا - متطلبات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية :

تعتبر البنية التحتية المكوّن الطبيعي والملموس لمشروع الإدارة والذي لا يمكن القيام بدونها وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية والمنطقية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية .

#### المبحث الثالث - مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية :

للإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والعيوب والتي تدفع بالعديد من الدول والمنظمات والمؤسسات الى تبنيها كأسلوب راق في الإدارة إلا انها تقتصر على الجانب الايجابي فقط فكل ما هو جديد يعد سلاحا ذو حدين ويتمثل الحد الثاني في السلبيات المترتبة عنها ومن خلال هذا الطرح سيتم التطرق الى المزايا والمعوقات.

**أولا - مزايا الإدارة الإلكترونية :** للإدارة الإلكترونية العديد من الايجابيات والتي تستكشف من خلال تطبيقها وفيما يلي بعض هذه المزايا (22).  
**بالنسبة للإدارات العمومية ،** ويمكن تلخيصها في النقاط التالية .

- 1-تبسيط إجراءات إنجاز الوظائف .
- 2-توفير برمجة سير المعاملات الكترونيا .
- 3-تساعد الادارات على تحسين جودة خدماتها المقدمة .
- 4-تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائرها المختلفة وكذلك مع مختلف المؤسسات الأخرى .

5 -تسهم في تحقيق التميز وذلك من خلال تقليص أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها .  
**بالنسبة لمنظمات الأعمال :** وتتمثل في المزايا التالية .

- 1-تساعدها في عرض اجراءات الحصول على الخدمات العمومية وخطواتها ونماذجها بصورة تحقق سهولة التعامل .
- 2-تساعد في الاستفادة من الفرص المتاحة في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة .
- 4-زيادة الانتاجية الإدارية .

**بالنسبة للمجتمع - ويمكن حصرها في الآتي:**

- 1- تسهم في توفير المعلومات واطاحتها لجميع فئات المجتمع .
- 2- تسهم في زيادة شفافية الادارات العمومية فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الاجراءات وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع .
- 3- الاسهام في تحقيق اتصال أفضل وأسرع من خلال استخدام بوابة إلكترونية واحدة لتقديم الخدمات العمومية والتي تساعد المواطنين في الحصول على تلك الخدمات بجودة عالية وتكلفة أقل .
- 4- تمكن المواطنين من إيجاد المعلومات والحصول على الخدمات العمومية في أماكن وجودهم من غير الحاجة الى مراجعة الادارات العمومية المعينة .
- 4- تساعد على زيادة ولاء المواطنين نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات والتسليم المبسط للخدمات المقدمة لهم .

**ثانيا - معوقات الإدارة الإلكترونية :** للإدارة الإلكترونية العديد من السلبيات والمعوقات التي تحول بينها وبين القيام بواجباتها علي احسن وجه ومن أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في الآتي:

### المعوقات الإدارية وهي :

- أ- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- ب- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ج - عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لا دخال الإدارة الإلكترونية مع اضافة او دمج بعض الإدارات أو التقسمات وتجديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينهما.
- د- اختلاف نظم وأساليب الإدارة داخل المنظمة الواحدة .
- هـ - غياب التنسيق بين الإدارات الأخرى ذات العلاقة لنشاط المنظمة حتى تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات .(23)

### المعوقات التشريعية وتتمثل في الآتي :-

- عدم ملائمة الانظمة واللوائح المعمول بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب وتطبيقات العمل الالكتروني لما يتطلب من جهد ووقت طويل .
- عدم وجود تشريعات تجرم اختراق أو تخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحديد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- عدم وجود التشريعات القانونية لاعتماد التوقيع الالكتروني والتعامل مع البريد الالكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة .(24)

### 3- المعوقات المالية وتتمثل في الآتي :

- قلة وندرة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ويحدّد فيها أوجه أبواب الإنفاق.
- ارتفاع تكلفة الشبكة العالمية الانترنت ,
- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الاجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات .
- محدودية الاعتمادات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات .(25)

### المعوقات التقنية وتتمثل في الآتي :-

- أ- تخوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم وما يترتب عليه من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز .

- ب- عدم توفر التقنيات الحديثة اللازمة لتحليل المعلومات أو لتوفير قواعد معلوماتية بالأجهزة الإدارية المختلفة مما يحول دون اتخاذ قرارات ملائمة .
- ت- التطوير المستمر في التقنية يؤدي الى تقادم الاجهزة للبرامج المستخدمة من قبل المنظمات الإدارية .
- ث- قلة الاهتمام بتزويد المنظمات الإدارية بالتقنية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء وتفعيل كفاءة التنظيم .
- ج- تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة .

#### 5-المعوقات البشرية وتتمثل في الآتي :

- أ- ضعف الوعي الثقافي في تكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي .
- ب-عدم الثقة في سرية وامن المعلومات الإلكترونية .
- ت-مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدانهم لوظائفهم .
- ث-قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والصيانة لهذه التقنية الحديثة
- ج- قلة الموظفين الملمين بالمهارات الاساسية لاستخدامات الحاسبات الالية وشبكة الانترنت (26).

#### 6-المعوقات القانونية وتتمثل في الآتي :-

- أ- قصور التشريعات والقوانين فيما يخص قواعد الاثبات والحجة والمصادقية المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية .
- ب - تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الالكتروني والتعامل مع البريد الالكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة .
- ج - غياب التشريعات التي تجرم وتضع العقوبات الرادعة لمخترقي شبكات الإدارة الإلكترونية.
- د- غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الادارات الإلكترونية.

#### المبحث الرابع - الأداء الوظيفي للإدارة الإلكترونية :

تعتبر الإدارة الإلكترونية أهم ثمارها المنجزات التقنية في العصر الحديث من حيث استخدام البيانات والمعلومات بين الإدارات بسرعة ودقة عالية وتقديم خدمات إلكترونية بما يساهم بفعالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال ما توفره الإدارة من امكانيات حتي يكون مردودها ايجابي على أعمال ومهام المؤسسة.

**تعريف الأداء الوظيفي** : يعرف الأداء الوظيفي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدامها للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (27)، وتعريف آخر للأداء الوظيفي : يعرف الأداء بأنه : " ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين يتم تحديده من قبل المنظمة او المؤسسة لتحقيق هدف معين . (28) ، ويعرف الأداء - أيضاً - بأنه : "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة له من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العامل من أجل تخفيض تكاليف المواد المستخدمة . (29)

**خصائص الأداء الوظيفي**: للأداء عدة خصائص ومن هذه الخصائص ما يلي :- (30)

- أ- الأداء مفهوم متناقض .
  - ب - لأداء ذو تغذية عكسية .
  - ج - الأداء مفهوم شامل ولا ينحصر في الجانب المالي فقط بل يتعداه للجانب الاجتماعي .
- عناصر الأداء الوظيفي :**

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها معا ما يعرف بالأداء والعناصر هي (31).

- 1- المعرفة بمتطلبات العمل وتشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفية والمجالات المرتبطة بها .
- 2- كمية العمل المنجز ، يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز .
- 3- نوعية العمل وتشمل الدقة ، النظام ، والانفاق ، التمكين ، والقدرة على تنفيذ وتنظيم العمل وانجاز المهام واكتشاف الأخطاء .

**أهمية الأداء الوظيفي للإدارة الإلكترونية**: للأداء أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين والمؤسسة، وتتمثل هذه الأهمية في الآتي (32)

- 1- **بالنسبة للعاملين**: يجب على كل فرد الاهتمام بعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء ويعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على اداء عمله الحاضر وكذلك اداء اعمال اخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ويرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة له للاستقرار في عمله واثبات ذاته .

2- **بالنسبة للمؤسسة** : ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ، ويعتبر الأداء إحدى المقومات والعوامل المهمة في تقييم المؤسسة من قبل من يديرها ويشرف عليها .

**محددات الأداء الوظيفي** : الأداء هو محصلة تفاعل بين كل من الجهد المبذول والقدرات وادراك الدور أو المهام، فكل عامل لا يؤثر عن العمل بصفة مستقلة بل يتفاعل مع العاملين الآخرين وفيما يلي تلك المحددات (33) .

1- **الجهد** : وهو الجهد الناتج عن حصول الفرد على الدعم (الحافز ) على الطاقات الجسمية والعملية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

2- **القدرات والخصائص الفردية** . أي: قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله ، وكذلك الخبرات السابقة الي درجة فعالية الجهد المبذول ، أي: أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه للأداء المستمر .

3- **إدراك الدور أو المهام** ، أي : مدى اطلاع العامل بعمله ، بمعنى : أن يجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكوّن منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

**مفهوم تقييم الأداء الوظيفي** : تقييم الأداء الوظيفي من المهام الأساسية في كل عمل فمن خلاله يتمكن متخصصو الموارد البشرية والمديرون من معرفة مدى نجاح أعضاء الفريق في تحقيق أهداف عملهم المناط بهم والغرض الأساسي من التقييم هو تحديد إذا كان الموظف يلبي التوقعات المنتظرة منه في أداء دوره الوظيفي مع تحديد مجالات التحسين .

**أهمية إجراء تقييم الأداء الوظيفي** : تتركز أهمية الأداء الوظيفي في نقاط عدة وهي:

1- تحديد مجالات التحسين وإبراز النقاط التي يتعين على الموظفين تحسينها من أجل تلبية التوقعات الوظيفية المنتظرة منهم .

2- تحديد الاهداف والغايات الوظيفية المطلوبة من الموظفين.

3- تحسين الأداء الوظيفي العام من خلال تحديد مجالات التحسين وتحديد الأهداف الوظيفية

**خطوات عملية التقييم الناجحة للأداء الوظيفي** : تتضمن العملية الخطوات التالية .

1- تحديد الأهداف .

2- جمع البيانات .

3- تقييم الأداء.

4- تحديد الأهداف وخطط التحسين .

5- المتابعة .

**معايير تقييم الأداء الوظيفي :** معايير تقييم الأداء هي نقاط يقاس من خلالها الأداء الوظيفي للموظف ، وتتضمن النقاط التالية .

1- جودة العمل .

2- الانتاجية

3- مهارات التواصل .

4- العمل الجماعي

5- المبادرة

6- القدرة على التكيف

حيث تعتمد هذه المعايير أثناء تقييم الأداء الوظيفي على احتياجات وأهداف المؤسسة والدور المعني ، لذلك يجب تحديد المعايير التي تستخدم في عملية التقييم بحيث تكون لدى كل من الموظف والمقيم فهم واضح لما هو متوقَّع حدوثه .

**طرق تقييم الأداء الوظيفي :** توجد عدة طرق يمكن استخدامها لتقييم الأداء الوظيفي وتتضمن ما يلي :

1- التقييم الذاتي وهي الطلب من الموظف تقييم أدائه في مقابل معايير موضوعة مسبقا .

2- مراجعة الأقران ، وهو الطلب من زملاء الموظف تقديم ملاحظاتهم حول الأداء الوظيفي لزميلهم الموظف نفسه .

3- المقاييس الموضوعية . يتم استخدام مقاييس موضوعية للأداء الوظيفي مثل الانتاجية أو جودة العمل المقدم لتقييم أداء الموظف .

3- تقييم المشرفين تتضمن هذه الطريقة تقييم المدير المباشر للأداء الوظيفي للموظف نفسه

حيث يعد قياس نسبة نجاح العمل ضرورة هامة لنجاح أي مؤسسة ، لذا يساعد تقييم الأداء الوظيفي على التعرف على مدى جودة أداء الموظفين وهم يلبون متطلبات العمل بصورة صحيحة أم لا ، وكلما كان هذا التقييم يتم بصورة دورية وأداة فعالة ساعد ذلك الموظفين على التعرف على اهداف العمل ودفعهم لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم .

## الخاتمة:

### النتائج والتوصيات

#### أولا - النتائج :

- 1- أظهرت الدراسة أن استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات تضمن تعزيز مستوى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة .
- 2- تحقيق السرعة المطلوبة في إيصال مختلف التعليمات للعمال .
- 3- تقليص معدلات الأخطاء .
- 4- إتاحة قاعدة بيانات للمتعاملين .
- 5- تسهيل عملية المراقبة الداخلية من الإدارة المركزية .
- 6- توفير وقت وجهد العمال من خلال التقليل في الزيارات واستقبال العاملين .
- 7- الإدارة الإلكترونية تقوم على مجموعة من المتطلبات ( إدارية ، تقنية ، بشرية ، مالية ، أمنية ) والتي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومختلف وظائفها .
- 8- الإدارة الإلكترونية تسهم في تخفيض معدل زمن إنجاز مختلف أعمال المؤسسة بشكل مستمر وتقليل معدلات العيوب والتلف .

#### ثانيا - التوصيات :

- 1- وضع نظام حوافز جيد للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني.
- 2- العمل على أقامه علاقات عمل طيبة مع الهيئات الإدارية العليا .
- 3- العمل على توفير الاجهزة والمعدات والبرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجميع الادارات والمصالح .
- 4- زيادة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني .
- 5- استخدام أحدث البرامج والطرق اللازمة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات ومحاولة سرقتها أو تزويرها .
- 6- توفير نظام أمني فعال لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين والمتعاملين مع المؤسسة .
- 7- جراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ومحاولة إيجاد حلول لها .
- 8- تعميم أفكار نشر الإدارة الإلكترونية على كافة العمال بكافة مستوياتهم .

## الهوامش :

- 1- مشاط عبدالفتاح إسماعيل ، بالطويل عبدالله عبدالرحمن ، تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبد العزيز ، الناشر جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية ، مصر ، 2006م .
- 2- غنيم أحمد على ، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي الكويت ، 2006م .
- 3- موسى عبدالناصر محمد قريش ، 2011م، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث 2 ص ص 6 ، 27، العدد 9، كلية العلوم والتكنولوجيا بسكره ، الجزائر ، جامعة محمد خضير .
- 4- مصطفى مفيد عبيد ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في هيئة التقاعد الفلسطينية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2021م .
- 5- قديد فوزية ، أبوبكر عبدالقادر (2021م) أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، المجلد السابع ، ص 374، جامعة الجزائر ، الجزائر .
- 6- عاشور عبدالكريم ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة منثوري قسنطينة 2010، 2009 ص 12.
- 7- العمار، 1428 هجرية، الثقافة الإلكترونية، الرياض، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي العدد 20.
- 8- فداء احمد ، الإدارة الإلكترونية، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، ط2015، 1م ، ص 203.
- 9- رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية ، الملئقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار ، القاهرة ، مصر 2004م ، ص 3
- 10- محمد بن هلال بن فزاع العززي ، تطبيق الإدارة الإلكترونية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع ، الرياض ، 2017م ص 43
- 11- عادل حر حوش المقرجي ، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2007م ص 12.
- 12- علاء عبدالرزاق محمود السالمي ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل عمان الاردن
- 13- نجن عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية والاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، دار المريخ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2004م ص 127.
- 14- ساسي مريم ، الإدارة الإلكترونية ، دراسة مقارنة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون العام ، جامعة البويرة ، 2016، 2015م ، ص 29 .
- 15- رانية هدار ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الجزائر ، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم السياسية ، جامعة باتنة ، 2018، 2017م ، ص 37.
- 16- يوسف محمد يوسف ابوامونه ، واقع الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال ، كلية الدراسات العليا الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009م ، ص 34.
- 17- جهرة حمزة ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة حالة الولاية المنتدبة أولاد جلال ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2019، 2018م ، ص 12.
- 18- عبد الدائم هشام وبن بيه إيمان ، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، دراسة ميدانية بمدنية البوئيد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الرقمية بادرار ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة ادرا الجزائر 2018، 2017 م ، ص 48
- 19- مرابط نبيلة ، وزين نبيلة ، الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية ببلدية السواقي ، ولاية المدينة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة المدينة ، 2018، 2017م ، ص 38.
- 20- عبان عبدالقادر ، مرجع سبق ذكره ، ص 74

- 21- الناهين ريما وعبدي مريم، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء ، دراسة تطبيقية على جامعة جيلاني بونعامة بخميس مليانة ، مذكرة مقدمة من ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة خميس مليانة الجزائر ، 2015، 2014م ص14
- 22- تارقي يونس ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين ادارة الخدمة العمومية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى بأدرار ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة ورقلة الجزائر ، 2017، 2016م ، ص4.
- 23- عيان عبدالقادر (2016) تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر ، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ص79.
- 24- رياض بن صالح بن عبدالله المالكي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل التوعية الأمنية لمنتسبي العلاقات العامة بقطاعات وزارة الداخلية ، شهادة مقدمة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، 2011م ، ص41.
- 25- بوزكري جيلاني ، (2016) الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال والتسويق ، جامعة الجزائر ص ص130، 129.
- 26- عبدالمحسن عبدالله الدوسري ، (2013) حالات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية وسبل معالجتها من وجهة نظر العاملين بقيادة وحرس الحدود بالمنطقة الشرقية، لنيل شهادة الماجستير للعلوم الإدارية ، في علوم التسيير جامعة نابف العربية ص41.
- 27- نزار عبدالمجيد رشيد البورامي، فراس محمد التقشيدى، التسويق المبني على المعرفة، مدخل الاداء التسويقي المتميز ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013م ، ص223.
- 28- محمد ابراهيم أشكاني ، تقويم الاداء الوظيفي ، مفاهيم وتطبيقات ، الكويت ، 2005م، ص23 .
- 29- معيوف ابتسام ، اقر الالتزام التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الحكومية ، دراسة تطبيقية في مديرية املاك الدولة، والحفاظ العقاري بالمسلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير الاكاديمي في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة محمد ضياف المسلية ، 2016م، 2017م ، ص15
- 30- باسم ياسمينه، دراسة اقتصادية لآثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء الاقتصادي للمنظمة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير الاعمال ، جامعة محمد ابوقرة ، بومرداس ، 2010م، 2011م ، ص ص80-81.
- 31- بوترة امال ، اثر معايير تقييم الاداء على تحسين الاداء الوظيفي ، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الحوارية بمقره مسيله ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير اكايمي علوم تسيير تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد ابوضياف ، مسيلة ، 2018م - 2019م ، ص9
- 32- محمود بوقطف ، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير ، تخصص علم اجتماع فرع تنظيم وعمل ، بسكرة، جامعة محمد خيضر ، 2014م، صص61-63.
- 33 - مقراني نوال ، والعربي صبيحة ، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على اداء العاملين بالإدارات العمومية ، دراسة حالة بلدية المدية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2018، 2017م ، ص ص36، 35.