

الإدارة الالكترونية وأهميتها في تطوير الاداء الوظيفي

سميرة حسن عطية

الجامعة المستنصرية/ كلية التربية/ قسم العلوم التربوية والنفسية

ateyasameera@gmail.com

المستخلص:

اتجهت المؤسسات في مختلف المجالات إلى إدخال التكنولوجيا في إدارتها، لأن استعمال هذه التكنولوجيا الحديثة يساعدها في تبسيط الإجراءات ويقلل من الاعتماد على الورق في تعاملاتها الإدارية. وتشير هذه الحاجة وما يرتبط بها من نظم وأدوات وتقنيات إلى ضرورة وجود إدارة حديثة تستند إلى فكر إداري مبتكر ونهج جديد، مع ممارسات خلاقة وحلول شاملة للأعمال من خلال الإدارة الالكترونية. ويعني مفهوم الإدارة الالكترونية البيئة التي تُنفذ فيها الخدمات وتُدار فيها أنشطة المؤسسات داخلياً أو بين مؤسسات متعددة باستخدام شبكات المعلومات والاتصالات. وتشمل الإدارة الالكترونية جميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف ورقابة وتقييم، وتتميز بقدرتها على توليد المعرفة بشكل دائم وتوظيفها في تحقيق الأهداف. في هذا البحث تم تناول جوانب عديدة من الإدارة الالكترونية مع التركيز على دورها في تطوير الأداء الوظيفي للأفراد والمؤسسات استخدمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. كلمات مفتاحية : الإدارة الالكترونية، الأداء الوظيفي، الافراد والمؤسسات.

E-management and its importance in improving job performance

Samira Hassan Attia

Abstract:

Organizations in various fields have turned to introducing technology into their management, because the use of this modern technology helps them to simplify procedures and reduces reliance on paper in their administrative transactions.

The concept of e-government refers to the environment in which services are delivered and organizational activities are managed internally or across multiple organizations using information and communication networks. E-government encompasses all elements of management, including planning, organizing, monitoring, supervising, controlling, and evaluating, and is characterized by its ability to continuously generate knowledge and utilize it to achieve objectives.

This research addressed many aspects of electronic management, focusing on its role in developing the job performance of individuals and institutions. It used the descriptive analytical method.

Keywords: E-government, job performance, individuals and organizations.

الاطار العام للبحث:

المبحث الأول:

مشكلة البحث:

الإدارة نظام يهدف إلى تبسيط إجراءات العمل، وتنظيم الكفاءات والقدرات البشرية، وإطلاق الطاقات المادية والبشرية، وخلق موارد متجددة عبر التدريب والتأهيل والإعداد. وفي عصر اليوم السريع التغيير بمختلف جوانبه حيث تتلاشى فيه حدود الزمان والمكان بين القديم والجديد، أصبح لزاماً التركيز على التطوير والتحديث وإدخال التقنيات الحديثة لتقليل التعامل الورقي في العمليات الإدارية، والتي ما زالت كثير من الدوائر تعتمد عليها.

اهمية البحث:

ازدادت أهمية الإدارة الالكترونية مع التطورات العلمية والتكنولوجية التي باتت تلعب دوراً رئيسياً في إدارة التغيير، وأصبحت الإدارة الالكترونية ذات أثر كبير في توظيف المعرفة والاستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسات. كما تعمل على إعادة هندسة البنى التحتية للإدارات والهيكل والعمليات والإجراءات بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة، بحيث لا يقتصر التغيير على الإجراءات أو تسلسل إنجاز المعاملات أو إدخال الأجهزة والبرامج المتطورة، بل يشمل أيضاً تعديل الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي وإعادة توزيع المهام وتغيير طبيعة العمل ليصبح أكثر إنتاجية وأقل جهداً. كذلك تساهم الإدارة الالكترونية في الحد من الاعتماد على الورق وآثاره السلبية كإهدار الجهد والوقت وارتفاع التكاليف وصعوبة الوصول إلى المعلومة، من خلال الاستفادة من الحاسوب وتطبيقاته.

تعريف المصطلحات:

- الإدارة الالكترونية: هي الاستغناء عن المعاملات الورقية واستبدالها بالمكتب الالكتروني عبر الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها وفق خطوات متسلسلة محددة مسبقاً (مسعداوي، ٢٠١٣، ص. ٥٠٨).
- الأداء الوظيفي: هو المحصلة النهائية لتفاعل الموظف والوظيفة والموقف التنظيمي، أي أنه يعكس:
- معرفة ومهارات وقيم الموظف.
- متطلبات وتحديات الوظيفة.
- بيئة العمل الإدارية والتنظيمية (الشوابكة، ٢٠٠٨، ص. ٤٢).

الاطار النظري: المبحث الثاني:

الإدارة الالكترونية

ساهمت التكنولوجيا الحديثة في إيجاد طرق مبتكرة للعمل الإداري، خصوصاً مع ظهور شبكة الانترنت التي جعلت المؤسسات أكثر تأثيراً في إنجاز أعمالها. وهذا دفع بالإدارة الحالية إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة لتبسيط الإجراءات وتقليل الورق إلى أدنى حد ممكن. وتشمل الإدارة الالكترونية مختلف مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، وتتميز بقدرتها على إنتاج المعرفة بشكل مستمر وتوظيفها في سبيل تحقيق الأهداف.

عناصر الادارة الالكترونية

تتكون الإدارة الالكترونية من ثلاثة عناصر أساسية: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويُعتبر الخبراء والمختصون صُنّاع المعرفة الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية للمجموعة (ياسين، ٢٠١٠، ص. ٣٠).

١. عتاد الحاسوب

يشمل أجهزة الحاسوب والخوادم وملحقاتها. ونظراً للتطور المستمر في تقنيات الحاسوب وازدياد مستخدميه في المؤسسات، فمن الأفضل امتلاك أحدث ما أنتجه المصنعون لتحقيق ميزتين أساسيتين:

- خفض تكاليف التطوير المستمر والصيانة.

- توافق العتاد مع التطورات البرمجية وأنظمة المعلومات

٢. البرمجيات

تحتاج الإدارة الالكترونية إلى أنظمة مبرمجة، وقد تكون لدى المؤسسة أنظمة قديمة أو حديثة مثل أنظمة الخزن والمالية والأجور وغيرها، والتي ما زالت تعتمد ما منذ زمن.

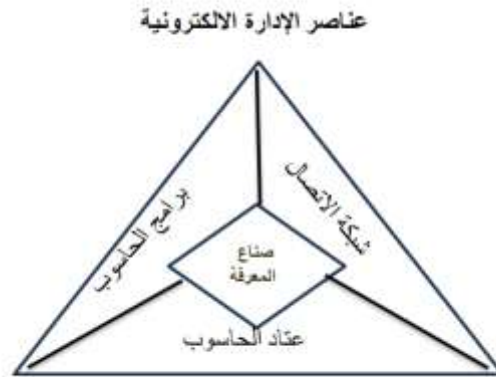
٣. شبكة الاتصالات

تمثل شبكة الاتصالات الوسيلة التي تربط بين مختلف وحدات المؤسسة داخلياً وخارجياً، وتسمح بتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وكفاءة عالية. وتكمن أهميتها في ضمان تدفق المعلومات بشكل آمن وموثوق، مما يحقق التكامل بين الأنظمة الإدارية المختلفة، ويساعد على تيسير الخدمات الالكترونية وتطويرها باستمرار.. تُعد شبكة الاتصال من أهم العناصر الفنية، إذ لا وجود للإدارة الالكترونية بدونها. فهي عبارة عن مجموعة من الحاسبات المرتبطة بخطوط اتصال، بحيث تتيح لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة وتبادل المعلومات فيما بينهم بسرعة وكفاءة.

٤. صناع المعرفة:

يُعتبر صناع المعرفة الركيزة الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية، وهم القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري داخل المؤسسة. ويتولى هؤلاء مهمة إدارة التعاضد الاستراتيجي بين عناصر الإدارة الالكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير التقليدي نحو ثقافة قائمة على المعرفة من جهة أخرى.

ويرتكز جوهر الإدارة الالكترونية على تحقيق التكامل بين مكونات عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال والبرامج، من أجل ضمان أكبر قدر من التلقائية في تدفق الأنشطة والعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وخاصة سرعة الاستجابة لمتطلبات التغيير الناتجة عن البيئة التنافسية والتحالفات الجديدة. والشكل رقم (١) يمثل أساس الترابط والتكامل بين مكونات الإدارة الالكترونية.



شكل رقم ١ - الترابط والتكامل بين مكونات الإدارة الالكترونية (ك. م. ي.، ٢٠١٢).

خصائص الإدارة الالكترونية

- تتسم الإدارة الالكترونية بعدة خصائص أساسية، من أبرزها (العاني وجواد، ٢٠١٤، ص. ١٨٩):
- الاعتماد الكبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- القدرة على تبسيط الإجراءات وتقليل الهدر في الوقت والجهد
- توفير قاعدة بيانات دقيقة تساهم في اتخاذ القرار المناسب
- المرونة العالية في الاستجابة للتغيرات والتطورات الحديثة

- تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي

أهداف الإدارة الالكترونية

- تسعى الإدارة الالكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها (المشهداني والعبيدي، ٢٠١٣، ص. ١٠٣):
- رفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.
- تقديم خدمات عالية الجودة للموظفين والمستفيدين بأقل وقت وجهد
- دعم الشفافية والوضوح في الإجراءات والأنشطة الإدارية.
- تخفيض التكاليف المترتبة على المعاملات الورقية التقليدية
- بناء بيئة عمل حديثة تعتمد على المعرفة وتشاركها بين العاملين

فوائد الإدارة الالكترونية

- تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الموظفين والإدارات المختلفة.
- اختصار الزمن اللازم لإنجاز المعاملات
- الحد من التكرار والأخطاء الناتجة عن العمل الورقي.
- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تقليل استهلاك الورق وحماية البيئة.
- رفع مستوى رضا العاملين والمستفيدين عن الخدمات المقدمة (الشوابكة، ٢٠٠٨، ص. 50).

معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية

- رغم الفوائد الكبيرة، تواجه الإدارة الالكترونية بعض التحديات مثل (ياسين، ٢٠١٠، ص. 3٣) :
- ضعف البنى التحتية التكنولوجية في بعض المؤسسات.
- نقص الكفاءات البشرية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات.
- مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين المعتادين على الطرق التقليدية.
- ارتفاع تكاليف تجهيز الأنظمة والأجهزة الحديثة.
- مشكلات تتعلق بأمن المعلومات وحمايتها من الاختراق أو التسرب.

وظائف الإدارة الالكترونية

تؤدي الإدارة الالكترونية وظائف أساسية تمثل تحولاً جذرياً عن أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل (مسعداوي، ٢٠١٣، ص. 526) :

١. التخطيط الالكتروني:

- ويختلف عن التخطيط التقليدي في عدة نقاط:
- يمثل عملية ديناميكية موجهة نحو أهداف آنية وقصيرة الأمد قابلة للتجديد والتطوير المستمر.
- عملية متواصلة بفضل تدفق المعلومات الرقمية بشكل دائم.
- يتجاوز تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة والتنفيذ، حيث يتيح لكل العاملين المشاركة في التخطيط من أي مكان.
- تمنح البيئة الرقمية قوة إضافية للتخطيط الالكتروني بفضل سرعتها وقدرتها على الوصول إلى أفكار وأسواق ومنتجات جديدة، مما يعطيه ميزة على التخطيط التقليدي.

٢. التنظيم الالكتروني:

- مع التحول الرقمي حدث انتقال من النموذج التقليدي إلى تنظيم الكتروني جديد يقوم على:
- بروز هيكل تنظيمي مصفوفي يعتمد على وحدات صغيرة وفرق ذاتية الإدارة.
- التحول من التنظيم العمودي والرئيس المباشر إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

- الانتقال من اللوائح التفصيلية إلى العمل بفرق مدارة ذاتياً.
- التحول من مركزية السلطة إلى تعدد مراكز اتخاذ القرار.

٣. التوجيه والقيادة الالكترونية:

- أدى التحول في بيئة الأعمال إلى ظهور نمط القيادة الالكترونية، التي تعتمد على تكنولوجيا الإنترنت وتتميز بـ:
- توفير المعلومات وتحسين جودتها وسرعة الحصول عليها.
 - قيادة قائمة على الإحساس بالوقت، ما يمنح القائد سرعة الحركة والاستجابة والمبادرة.
 - قدرات جديدة تشمل تحفيز الأفراد والتعامل معهم بطرق الكترونية فعالة عبر شبكات الاتصال المتقدمة مثل الإنترنت، مما يتيح تنفيذ أنشطة التوجيه بالكامل إلكترونياً.

٤. الرقابة الالكترونية:

هي عملية مستمرة تكشف الانحرافات فور حدوثها بفضل تدفق المعلومات بين المديرين والعاملين في الوقت نفسه. وتُسهم في تعزيز الثقة والولاء الالكتروني سواء بين الموظفين والإدارة أو مع المستفيدين. وتُعد الرقابة الالكترونية أكثر التصاقاً بالثقة مقارنة بالرقابة التقليدية. ومع ذلك، فإن التحول الكامل إلى وظائف الإدارة الالكترونية على حساب الأساليب التقليدية قد يؤدي أحياناً إلى إضعاف الإبداع الفردي داخل المؤسسة، والتخلي عن روح العمل الجماعي، رغم وجود نظريات حديثة تركز على دور العنصر البشري.

مواصفات الإدارة الالكترونية:

تتصف الإدارة الالكترونية بعدة مواصفات أساسية، أبرزها (زواقة، ٢٠١٠، ص. ٣١١) :

١. إدارة بلا أوراق:

تعتمد على مبدأ تقليل استخدام الورق، مع الاستعاضة عنه بالأرشفيف الالكتروني، والرسائل الصوتية، وأنظمة المتابعة الآلية. وتبقى الحاجة إلى الورق في حدود ضيقة وللاحتياط فقط، في حين توفر التكنولوجيا الحديثة أدوات متنوعة لحفظ المعلومات وحمايتها بوسائل أمنية متطورة.

٢. إدارة بلا مكان:

تقوم على استخدام الوسائط المتعددة المحمولة مثل الحاسوب المحمول والهاتف الذكي، عبر الشبكات السلكية واللاسلكية وحتى الفضائية. وبذلك يمكن ربط الوحدات الإدارية والعمل من مواقع متعددة، مما يتيح للعاملين الاتصال بالمؤسسة وإرسال الرسائل والتقارير من أي مكان، حتى من منازلهم.

٣. إدارة بلا زمن:

يقوم هذا المفهوم على فكرة العمل المستمر على مدار الساعة، أي "إدارة ٢٤/٧"، دون التقيد بساعات عمل محددة. وبمجرد وجود الاتصال الرقمي تصبح المؤسسة قادرة على أداء مهامها في أي وقت.

٤. إدارة بلا تنظيمات:

نشأ معها مفهوم "المؤسسة الذكية" المشابه لفكرة الهواتف الذكية، حيث يُنظر إلى الإنسان كمعرفة رقمية، مما يتيح التفاعل الإيجابي والإنتاجي القائم على قيمة العمل والإنجاز لا على العلاقات الشخصية. ويُعتبر هذا التحول وسيلة لتعزيز الديناميكية والتفاعل، بشرط أن لا يؤدي إلى إقصاء الإنسان مقابل الآلة.

عوامل نجاح الإدارة الالكترونية

لنجاح الإدارة الالكترونية، لا بد من توفر عدة عوامل، منها (اشتون، ٢٠٠١، ص. ٣٠) :

- إيجاد بيئة مناسبة لتبادل التجارب والخبرات بين القطاعات الحكومية والشركات والمؤسسات العاملة في تقنية المعلومات.
- تقديم حزمة من المعارف والخبرات الفنية والإدارية المرتبطة بالخدمات الحكومية الالكترونية لتطوير قدرات مدراء نظم المعلومات.

- توفير قناة تواصل مثالية بين القطاعات الحكومية والمستثمرين في مجال الاتصالات، مع تفعيل دور وزارة وهيئة الاتصالات والغرف التجارية لدعم القطاع.
- تطوير أنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات عبر طرح القضايا للنقاش واستقطاب الخبرات المحلية والدولية لتقديم الحلول المناسبة.
- تعريف المشاركين بأحدث النظم المعلوماتية والإدارية وتشجيع النقاش حول تطبيقها والاستفادة من التجارب العالمية الناجحة.
- مناقشة قضايا توافق نظم المعلومات وتوحيد البروتوكولات والمعايير لضمان بيئة الكترونية متجانسة.
- التركيز على هندسة العمليات الإجرائية لتقديم الخدمات الالكترونية وتدريب القوى البشرية المؤهلة.
- إعادة هندسة البنى التحتية والهياكل التنظيمية والإجراءات لتصبح أكثر مرونة وفعالية.
- بناء الثقة لدى المواطن من خلال التوعية بفوائد الإدارة الالكترونية، ونشر النجاحات عبر الصحافة المحلية في إطار خطة تسويقية شاملة.
- ضرورة وجود رؤية واضحة لمستخدمي الإدارة الالكترونية، مع تحديد الأهداف والنتائج المرجوة، وحشد الدعم المالي والسياسي للمشروع.

- تمكين الدوائر المحلية من لعب دور محوري باعتبارها الأقرب للمواطنين والقادرة على توضيح فرص الإدارة الالكترونية.

عوامل الفشل المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية:

رغم المزايا، قد تواجه الإدارة الالكترونية بعض عوامل الفشل التي تستوجب وجود خطط بديلة أو خطط طوارئ، وأهمها (المشهداني والعبدي، ٢٠١٣، ص. ١٠٤) :

١. التجسس الالكتروني:

الاعتماد على الأرشفة الالكترونية يجعل الوثائق عرضة لمخاطر أمنية كالتجسس، النقل أو الإتلاف. وهو ما يفرض ضرورة تحصين الجانب الأمني لحماية البيانات والمعلومات على جميع المستويات.

٢. زيادة التبعية للخارج:

باعتبار أن معظم الدول العربية مستهلكة للتكنولوجيا الغربية، فإن ذلك قد يؤدي إلى زيادة تبعيتها للدول الصناعية الكبرى، مما يشكل خطراً على أمنها القومي والوطني. فالاعتماد على تقنيات أجنبية يضع البيانات الرسمية تحت رحمة دول أخرى، سواء كانت صديقة أم عدوة.

٣. شلل الإدارة:

التطبيق غير المنهجي أو غير المتدرج لمفهوم الإدارة الالكترونية قد يؤدي إلى شلل وظيفي، خاصة إذا تم التخلي عن النظام التقليدي قبل اكتمال النظام الالكتروني بشكل كامل. وهو ما قد يتسبب في تعطيل الخدمات أو إيقافها، وبالتالي خسارة النظامين معاً، وهو ما يجب تجنبه عبر تخطيط دقيق ومنهجي.

خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

عند اتخاذ قرار أولي بتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة، يجب التأكد من مجموعة أمور أساسية مثل (السالمي، ٢٠٠٨، ص. ٣١) :

- وجود حاجة فعلية لهذا التطبيق.
- مقارنة الكلف بالخدمات المرجوة.
- توافر العناصر الأساسية لنجاح الإدارة الإلكترونية.

خطوات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات

تشمل خطوات تطبيق الإدارة في المؤسسات مجموعة إجراءات متسلسلة وكما يلي (السالمي، ٢٠٠٨، ص. ٦٤) :

١. اعداد الدراسة الأولية

وتتضمن فقرات عملية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال المراحل التالية:

- تشكيل فريق عمل متخصص في الإدارة والمعلوماتية.
- تقييم واقع المؤسسة من حيث تقنيات المعلومات.
- عرض البدائل المتاحة أمام الإدارة العليا لاتخاذ القرار المناسب، مثل:
- تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكامل.
- تطوير التكنولوجيا القائمة.
- التوقف عن التطبيق لعدم جدواه الاقتصادية.

٢. وضع خطة التنفيذ

- إعداد خطة تفصيلية لكل مرحلة من مراحل التطبيق.
- تحديد الأهداف، الزمن، والنتائج المتوقعة.

٣. تحديد المصادر

- الموارد البشرية المطلوبة.
- الأجهزة والمعدات والبرمجيات.
- تحديد البنية التحتية اللازمة.

٤. تحديد المسؤوليات

- توضيح الجهات المسؤولة عن التنفيذ والتمويل.
- الالتزام بالجدول الزمني والكلف المقررة.

٥. متابعة التطور التقني

- مواكبة الابتكارات الحديثة في مجال الاتصالات والبرمجيات.
- تحديث الأنظمة باستمرار لضمان الكفاءة.

الأداء الوظيفي وعلاقته بالإدارة الإلكترونية

يمثل الأداء أحد أهم المؤشرات التي يتم من خلالها الحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمة ككل. ويُقاس ذلك من خلال مؤشرات مثل: الإنتاجية، الروح المعنوية، معدلات الغياب، سرعة ودقة إنجاز المهام، القدرة على الابتكار، الالتزام والانضباط، أسلوب التعامل مع الزملاء، التعاون ضمن الفريق، والمرونة في تنفيذ القرارات (السريحي، ٢٠٠٣).

وقد صنف (الدويلة، ٢٠٠٧، ص. ٢٥) مؤشرات الأداء إلى:

- الفعالية: مدى تحقق الأهداف المرسومة في الوقت المناسب وبجودة عالية.
- الكفاءة: إنجاز الأهداف بأقل تكلفة ممكنة من وقت وجهد ومال.

تقويم الأداء

يعد تقويم الأداء وسيلة منظمة لتحديد جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد أو الجماعات، ويهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين الأداء وتزويد الإدارة والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات (المغربي، ٢٠٠٧، ص. ١٦٧).

وتتطلب هذه العملية وضع معايير واضحة للأداء، إذ يمثل معدل الأداء أداة تخطيطية تساعد في مقارنة النتائج المتحققة بما هو مستهدف. وبدون تحديد هذه المعدلات والمعايير، يصعب قياس الأداء بشكل موضوعي (البسامي، ٢٠٠٣، ص. ٣٣).

أهمية معدلات الأداء

حدد (السكران، ٢٠٠٤، ص. ٥٠) أهداف معدلات الأداء فيما يلي:

١. تحديد مواصفات العمليات والأنشطة قبل البدء فيها لقياس المنتج النهائي.
٢. توضيح مستوى الأداء المطلوب باستخدام مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة والدقة والكفاءة.
٣. المساعدة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.
٤. خلق تفاهم مشترك بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال معايير محددة مسبقاً.
٥. توفير أسس لمعالجة المشكلات والانحرافات التي قد تحدث من فعالية الأداء

عناصر الأداء الوظيفي

يمكن تحديد عناصر الاداء الوظيفي بما يلي (السكران، ٢٠٠٤):

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة.
- نوعية العمل (الدقة والجودة).
- كمية العمل المنجز.
- المثابرة والثوق (الجدية وتحمل المسؤولية).

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

ان اهم العامل ذات التأثير في الاداء الوظيفي هي (العماج، ٢٠٠٧، ص. ٦٣؛ الداوي، ٢٠٠٩، ص. ٢٢٧):

١. عوامل ادارية

- غياب الأهداف.
- ضعف مشاركة الموظفين.
- مشكلات الرضا الوظيفي.
- التسبب الإداري.

٢. عوامل فنية

- نوعية وكفاءة التكنولوجيا.
- طرق وأساليب العمل.
- الهيكل التنظيمي.

٣. عوامل انسانية

- التعليم والخبرة.
- التدريب والمهارات.
- الدافعية والظروف الاجتماعية.

العلاقة مع الإدارة الإلكترونية

١. الإدارة الإلكترونية تطور العوامل الإدارية من نواحي مختلفة مثل وضوح الأهداف، مشاركة الموظف، سهولة تطبيق نظم الحوافز.
 ٢. توفر الادارة الالكترونية البنية التحتية الفنية اللازمة لتسهيل اداء العاملين مثل أجهزة، برمجيات، ومنظومات اتصالات.
 ٣. تهيئ الادارة الالكترونية الموارد البشرية المؤهلة والماهرة عبر التدريب والدافعية.
- وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة على الدور المحوري الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي. فالتطبيق الفعال لأنظمة الإدارة الإلكترونية لا يقتصر على تقليل التكاليف والوقت فحسب، بل يمتد لتسهيل إنجاز المهام وتطوير بيئة العمل، مما ينعكس

إيجاباً وبشكل ملحوظ على إنتاجية الموظفين. (Al Salem, 2025) كما أظهرت الأبحاث أن الأبعاد الإدارية والأمنية للإدارة الإلكترونية تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العاملين وتطوير الأداء الوظيفي الشامل داخل المؤسسات. (Hatamleh & Saifi, 2022) بالإضافة إلى ذلك، يُعد الاستثمار في شبكات الاتصال والبرمجيات كجزء من التحول الرقمي من أقوى العوامل المؤثرة في تحفيز الموظفين وتقليل الصراعات التنظيمية، مما يحسن جودة الخدمات المقدمة". (Ali, 2025)

معادلة العلاقة بين الاداء وعناصر الادارة الاخرى (سميع، ٢٠٠٩):

الاداء الوظيفي = الدافعية × القدرة × الدعم التنظيمي

حيث تعد الدافعية من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، إذ تمثل القوة المحركة التي تحول طاقات الأفراد الكامنة إلى سلوك منتج يخدم أهداف المنظمة. وتعرف بأنها المصدر الرئيس للسلوك ووقود الأداء، حيث تعكس مدى استعداد الفرد ورغبته في إنجاز المهام الموكلة إليه. كما تشير إلى اندفاع الفرد الذاتي نحو العمل والمحافظة على استمرارية سلوكه الإيجابي في بيئة العمل (المانع، ٢٠٠٦، ص. ٧١).

أما القدرة فهي العنصر المساعد للدافعية في تحقيق مستويات عالية من الأداء، وبدون القدرة لا تكفي الدافعية لتحقيق أداء عالي. فالتحفيز وحده لا يكفي إذا لم يمتلك الفرد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز عمله بكفاءة. وتشمل القدرة مختلف الأنشطة الذهنية والجسدية والسلوكية التي يمكن للفرد القيام بها، سواء اكتسبها بالتدريب أو من خلال خبراته السابقة.

الدعم التنظيمي ويقصد به مقدار اهتمام المنظمة بأفرادها، سواء عبر معاملتهم بعدالة، أو مساعدتهم على تجاوز الصعوبات، أو الاستماع لملاحظاتهم وشكاواهم. ويعكس هذا الدعم مدى التزام القيم التنظيمية برعاية الموظفين والاهتمام بصحتهم النفسية والجسدية. وكلما استمر هذا الاهتمام وظهر بشكل ملموس، زاد إدراك العاملين لأهمية دور المنظمة في دعمهم، مما ينعكس إيجاباً على ولائهم وأدائهم.

فجوة الأداء

كثير من المنظمات تواجه ما يعرف بـ"فجوة الأداء"، وهي الفرق بين المستوى المستهدف والمستوى الفعلي للأداء. ويشكل هذا التباين تحدياً يستدعي من الإدارة الناجحة تحليل أسبابه ووضع الحلول المناسبة لتقليصه، بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (درة، ٢٠٠٣).

وقد أشار (السريحي، ٢٠٠٣، ص. ٥٥-٥٦) إلى أن أسباب فجوة الأداء قد تكون داخلية مرتبطة ببيئة المنظمة نفسها، أو خارجية ناجمة عن عوامل محيطية بالعمل.

يمثل التباين بين مستويات الأداء المستهدفة وتلك الفعلية إحدى الإشكاليات التي تواجه المنظمات الساعية إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. إذ يؤدي هذا التباين إلى بروز فجوة في الأداء تُعدّ عائقاً يتطلب من الإدارة الناجحة تحليل أسبابه بدقة، واختيار الأساليب الإدارية المثلى لمعالجته، بما يرفع من مستوى الأداء إلى الحدود المرغوبة (توفيق، ٢٠٠٢، ص. ١٧).

وتتعدد العوامل التي تقف وراء هذه الفجوة بين داخلية وأخرى خارجية، وقد صنفها السريحي (٢٠٠٣، ص. ٥٥-٥٦) على النحو

الآتي:

- الأسباب الداخلية: ضعف نظام الحوافز، انخفاض مستوى الكفاءة، قلة التدريب، ضعف الرقابة، قصور القيادة، ضعف نظم المعلومات، وغياب العدالة التنظيمية.
- الأسباب الخارجية: التشريعات والأنظمة الحكومية، الظروف الاقتصادية، التطورات التقنية، المتغيرات الاجتماعية، إضافة إلى تأثيرات المنافسة في بيئة العمل.

ويأتي تطبيق الإدارة الإلكترونية كأداة فاعلة للحد من هذه الفجوة وتحسين الأداء الوظيفي، من خلال انعكاساته المباشرة على المتغيرات التنظيمية الأساسية. إذ يؤثر هذا التطبيق في: البناء التنظيمي عبر تبسيط الهيكل وزيادة المرونة؛ الأنظمة والإجراءات عبر اختصار

الوقت وتقليل البيروقراطية؛ نظم الاتصالات عبر تعزيز التدفق المعلوماتي والدقة؛ القيادة عبر تمكين متخذي القرار؛ الحوافز من خلال تعزيز العدالة والشفافية؛ وأخيرًا التدريب عبر تنمية القدرات ومواكبة التطورات التقنية.

وقد نتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من الآثار الإيجابية التي انعكست مباشرة على الأداء الوظيفي، منها:

- زيادة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- توفير الوقت والجهد وتقليل التكلفة.
- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- رفع مستوى رضا العاملين والجمهور.

التوصيات:

استنادًا إلى ما سبق، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعظيم الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، أبرزها:

١. الاستثمار في البنية التحتية التقنية بما يضمن استمرارية تطبيق الإدارة الإلكترونية بكفاءة.
٢. توفير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات العاملين في التعامل مع النظم الإلكترونية.
٣. تفعيل نظم الحوافز المرتبطة بمؤشرات الأداء الإلكترونية لتعزيز دافعية الموظفين.
٤. تعزيز نظم الاتصالات الداخلية لضمان سرعة تدفق المعلومات ودقتها.
٥. العمل على نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتحول الرقمي.
٦. تطوير التشريعات والأنظمة بما يتلاءم مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

المصادر:

- شتون، ك. (٢٠٠١). تقييم الأداء الاستراتيجي: أداء العاملين وإرضاء العملاء (ع. أ. صالح، مترجم). مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- اليسامي، ع. م. (٢٠٠٣). تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية والحديثة بكلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- توفيق، ع. م. (٢٠٠٢). تقييم الأداء الاستراتيجي، مدخل حديث لعالم جديد. دار الفكر العربي.
- الداوي، أ. (٢٠٠٩). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، (٧)، ٢١٧-٢٢٧.
- درة، ع. أ. (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدويلة، ف. ي. (٢٠٠٧). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان.
- زواقة، ب. أ. (٢٠١٠). وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر. دار القرطبة.
- السالمي، ع. ع. (٢٠٠٨). الإدارة الإلكترونية. دار وائل.
- السريحي، ح. م. (٢٠٠٣). تأثير العولمة على الأداء في المنظمات العامة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز.

- السكران، ن. م. (٢٠٠٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سميع، ز. م. (٢٠٠٩). أثر الثقافة التنظيمية وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حلوان.
- الشوابكة، خ. م. (٢٠٠٨). العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الأردنية.
- العاني، م. ش.، وجواد، ش. ن. (٢٠١٤). الإدارة الإلكترونية. دار الثقافة
- العماج، ح. م. (٢٠٠٧). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- كافي، م. ي. (٢٠١٢). الإدارة الإلكترونية. دار رسلان.
- المانع، م. (٢٠٠٦). تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المشهداني، خ. أ.، والعبيدي، ر. ع. (٢٠١٣). مبادئ إدارة الأعمال. دار الأيام.
- مسعداوي، ي. (٢٠١٣). أساسيات في إدارة المؤسسات. دار هومة.
- المغربي، ع. ح. (٢٠٠٧). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ياسين، س. غ. (٢٠١٠). الإدارة الإلكترونية. دار البازوري.

References

- Al-Amaj, H. M. (2007). *The relationship of organizational factors to the job performance of employees in King Abdulaziz Medical City for the National Guard* [Unpublished master's thesis]. Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Ani, M. S., & Jawad, S. N. (2014). *Electronic management*. Dar Al-Thaqafa
- Al-Bassami, A. M. (2003). *Evaluating administrative leadership for job performance in modern military colleges at King Abdulaziz Military College and King Khalid Military College* [Unpublished master's thesis]. Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Dawi, S. (2009). Analysis of the theoretical foundations of the performance concept. *Al-Bahith Journal*, (7), 217-227.
- Al-Duwailah, F. Y. (2007). *The impact of organizational culture on employee performance in Kuwaiti industrial companies* [Unpublished master's thesis]. Amman University.
- Ali, H. S. A. (2025). The Impact of E-Governance on Job Performance (A Field Study at Libya Telecom Company in Tripoli). *Bani Waleed University Journal of Humanities and Applied Sciences*, 10(4), 55-72. <https://doi.org/10.58916/jhas.v10i4.951>
- Al-Maghrabi, A. H. (2007). *Smart management guide for human resources development in contemporary organizations*. Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.
- Al-Manea, M. (2006). *Communication technologies and their role in improving performance* [Unpublished master's thesis]. Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Mashhadani, K. A., & Al-Ubaidi, R. A. (2013). *Principles of business administration*. Dar Al-Ayyam.
- Al-Sakran, N. M. (2004). *Organizational climate and its relationship to job performance: A survey study on officers of the special security forces sector in Riyadh* [Unpublished master's thesis]. Naif Arab University for Security Sciences.

- Al Salem, F. M. (2025). The Role of Electronic Management in Improving the Job Performance of Employees at Najran University. *Global Journal of Economics and Business*, 15(3), 383-389. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.3.8>
- Al-Salmi, A. A. (2008). *Electronic management*. Dar Wael.
- Al-Shawabkeh, K. M. (2008). *The relationship between the application of e-government and job performance: A field study through the attitudes of government department employees in the Hashemite Kingdom of Jordan* [Unpublished master's thesis]. University of Jordan.
- Al-Suraihi, H. M. (2003). *The impact of globalization on performance in public organizations* [Unpublished master's thesis]. King Abdulaziz University.
- Ashton, C. (2001). *Strategic performance evaluation: Employee performance and customer satisfaction* (A. A. Saleh, Trans.). Professional Management Expertise Center.
- Durrah, A. I. (2003). *Human performance technology in organizations: Theoretical foundations and their implications in the contemporary Arab environment*. Arab Administrative Development Organization.
- Hatamleh, I. M., & Saifi, R. A. (2022). The Role of Administrative and Security Dimensions of Electronic Management in Improving Job Performance. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 11(1), Article 26. <https://doi.org/10.18576/jsap/110126>
- Kafi, M. Y. (2012). *Electronic management*. Dar Raslan.
- Masaadawi, Y. (2013). *Fundamentals of enterprise management*. Dar Houma.
- Samie, Z. M. (2009). *The impact of organizational culture and its relationship to job performance: An applied study on the banking sector in the Republic of Yemen* [Unpublished master's thesis]. Helwan University.
- Tawfiq, A. M. (2002). *Strategic performance evaluation, a modern approach to a new world*. Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Yassin, S. G. (2010). *Electronic management*. Dar Al-Yazouri.
- Zawaqah, B. E. (2010). *Management functions and their applications to contemporary Islamic work*. Dar Al-Qurtubah.