



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

Université Chadli Bendjedid - El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

التخصص : إدارة إستراتيجية

الرقم التسلسلي :

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة تحليلية نقدية لدراسات السابقة

تحت إشراف الأستاذة :

- حمودة نصيرة

إعداد الطلبة :

- منذر حسان

- راوية عبد الحق

السنة الدراسية : 2020/2019



ملخص الدراسة :

تعتبر الإدارة الإلكترونية من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وشبكات الإنترنت في مختلف العمليات الإدارية، فالإدارة الإلكترونية لها أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية التي تصر على البقاء و استمرارية.

و تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على موضوع الإدارة الإلكترونية و وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و التعرف على مختلف المتطلبات تطبيقها وكذا مختلف العراقيل والمعوقات التي تقف حائل دون تطبيقها وشملت الدراسة جملة من المفاهيم المحيطة بموضوع الإدارة الإلكترونية و الأداء المؤسسة الاقتصادية وكذلك تحليل ومناقشة الدراسات السابقة و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ان الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين جودة الخدمات وتحسين أداء العاملين والسرعة في إنجاز المهام وكذلك تخفيض التكلفة والوقت وتبسيط الإجراءات الإدارية كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج مجموعة من التوصيات منها ضرورة الاستعانة بنظم و أساليب الإدارة الإلكترونية و توفير البنية التحتية المناسبة لها وعقد دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية ، الاداء المؤسسي ، المؤسسة الاقتصادية

Abstract

Electronic management is a modern management concept That uses information technology, communication and Internet networks in various management processes, as electronic management is critical to the economic institutions That maintain continuity.

The current study aims at identifying the subject of electronic management and its importance in improving the performance of the economic institution and identifying the different requirements of its application as well as the various obstacles and obstacles that stand in its application. The study included a range of concepts surrounding the subject of electronic management and performance, the economic institution, and the analysis and discussion of previous studies ‘ The study was based on the analytical descriptive approach and reached a number of results, the most important of which is that electronic management contributes to improving the economic Enterprise performance by improving the quality of services, improving the performance of employees and speed in fulfilling tasks, reducing cost and time, and simplifying administrative procedures, and the study offered a range of results Recommendations include the need to use electronic management systems and methods, provide them with the appropriate infrastructure and conduct training courses in electronic management.

Keywords: Electronic management, institutional performance, economic institution

الشكر و التقدير

على إثر إنجائنا لهذا العمل المتواضع نتقدم بشكرنا وعظيم امتناننا للمولى

عز وجل مصداقا لقوله "ولئن شكرتم لأزيدنكم"؛

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة "حمودة نصيرة"

لقبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحها وتوجيهاتها القيمة وأرائها النيرة

راجينا من المولى عز وجل أن يوفقها في حياتها المهنية

كما نتوجه بالشكر وعرفان إلى جميع أساتذة وكذلك وإلى جميع من ساعدنا في هذا

البحث و مدنا يد العون سواء من قريب أو من بعيد

كما نشكر موظفي مكتبة جامعة الشاذلي بن جديد

على حلمهم ومساعدتهم؛

الإهداء

الحمد لله رب العرش العظيم الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع و أزكى
الصلاة و السلام على صفيه و خليفه مُحَمَّد صلى الله عليه و سلم خاتم الأنبياء
و الرسل أكرم السابقين و اللاحقين .

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا

إلى من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات ، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أُمي
الحبيبة حفظك الله و رعاك.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله
لي

إلى أقرب الناس إلي أخوتي الأعزاء (فارس ، أسماء ، ياسين) ، سندي في الدنيا ، ولا أحصي لهم
فضل حفظهم الله و أطال عمرهم ، كما أرجو من المولى عز وجل أن يشفي أخي ياسين.

إلى جميع أصدقائي و أقاربي

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي ، و إلى كل طالب علم غيور على دينه

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة

المتربصين والمقبلين على التخرج

حسان منذر

الإهداء

لله عز و جل، فله الحمد و الشكر دائما و أبدا

إلى من خجل العطاء من عطائه... و أثنى الثناء على فضله

إليك جدي حفظك الله و رعاك

إلى والدي و والدي أطل الله في عمرهما و أدام عليهما الصحة و العافية

إلى من لم يتفانى يوما عن مساعدتي

أخواتي: براءة، حليلة و يسرى

إلى روح خالتي الطاهرة رحمها الله و أسكنها فسيح جنانه

إلى كل من علمني حرف و غرس في قلبي حب العلم و حب الطموح و التفوق

إلى كل من ساهم في إتمام بحثي

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي العلمي المتواضع سائلا المولى العلي القدير أن ينفع به

الجميع

عبد الحق راوية

الفهرس

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	تطور المدارس الإدارية	(1)
5	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت و الإدارة الرقمية	(2)
13	عناصر الإدارة الإلكترونية	(3)
31	خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية	(4)
43	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	(5)
52	مصادر الأداء	(6)
60	هرم الأداء	(7)
64	نموذج قياس الأداء المتوازن	(8)
67	مستويات تقييم الأداء	(9)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني	(1)
19	أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي و التنظيم الإلكتروني	(2)
21	الفرق بين القادة التقليديين و القادة الإلكترونيين	(3)
24	الفرق بين الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية	(4)
45	المقارنة بين الكفاءة و الفعالية	(5)
60	مصفوفة المحددات و النتائج	(6)
62	نموذج أصحاب المصالح	(7)
75	متغيرات أنماط التحسين	(8)
124	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(9)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص الدراسة
II	Abstract
III	شكر و التقدير
IV	الإهداء
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VII	فهرس المحتويات
أ	المقدمة
الفصل الأول : التأسيس النظري للإدارة الإلكترونية	
1	تمهيد
	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية
2	● المطلب الأول : مدخل إلى الإدارة الإلكترونية
2	أولا : نشأة الإدارة الإلكترونية
5	ثانيا : مفهوم الإدارة الإلكترونية
7	ثالثا : خصائص الإدارة الإلكترونية
8	● المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية، أهدافها و مبادئها
8	أولا : أهمية الإدارة الإلكترونية
10	ثانيا : أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية
11	ثالثا : مبادئ الإدارة الإلكترونية
12	● المطلب الثالث : عناصر الإدارة الإلكترونية و أشكالها
12	أولا : عناصر الإدارة الإلكترونية
14	ثانيا : أشكال الإدارة الإلكترونية

15	● المطلب الرابع : وظائف الإدارة الإلكترونية
15	أولا : التخطيط الإلكتروني
18	ثانيا : التنظيم الإلكتروني
19	ثالثا : القيادة الإلكترونية
22	رابعا : الرقابة الإلكترونية
	المبحث الثاني : أساسيات في الإدارة الإلكترونية
23	● المطلب الأول : دوافع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
23	أولا : الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية
25	ثانيا : دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية
28	● المطلب الثاني : مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية و خطوات تطبيقها
28	أولا : مراحل التحول نحو الإدارة الإلكترونية
29	ثانيا : خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية
31	● المطلب الثالث : مجالات و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
31	أولا : مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
33	ثانيا : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
36	● المطلب الرابع : عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية و معوقاتهما
36	أولا : عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية
37	ثانيا : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
40	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : قياس و تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية
41	تمهيد
	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول الأداء
42	● المطلب الأول : ماهية الأداء
42	أولا : مفهوم الأداء
44	ثانيا : مفاهيم مرتبطة بالأداء
46	● المطلب الثاني : خصائص الأداء و مستوياته

46	أولا : خصائص الأداء
46	ثانيا : مستويات الأداء
47	ثالثا : أهمية الأداء
48	• المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء و معاييرها
48	أولا : العوامل المؤثرة في الأداء
49	ثانيا : معايير الأداء
50	• المطلب الرابع : تصنيفات الأداء
50	أولا : حسب معيار الشمولية
51	ثانيا : حسب معيار المصدر
52	ثالثا : حسب معيار الطبيعة
53	رابعا : حسب المعيار الوظيفي
	المبحث الثاني : قياس و تقييم الأداء في المؤسسة
54	• المطلب الأول : قياس الأداء و مؤشرات
54	أولا : مفهوم قياس الأداء
55	ثانيا : مؤشرات قياس الأداء المؤسسي
59	ثالثا : نماذج قياس الأداء المؤسسي
65	• المطلب الثاني : تقييم الأداء في المؤسسة
65	أولا : مفهوم تقييم الأداء المؤسسي و مستوياته
67	ثانيا : مراحل تقييم الأداء في المؤسسة
69	ثالثا : أسس و متطلبات نجاح تقييم الأداء في المؤسسة
71	• المطلب الثالث : دوافع و مداخل تحسين الأداء
71	أولا : مفهوم تحسين الأداء
72	ثانيا : دوافع تحسين الأداء
73	ثالثا : مداخل تحسين الأداء
75	رابعا : أنماط تحسين الأداء
76	• المطلب الرابع : علاقة الإدارة الإلكترونية بعملية تحسين الأداء
78	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : دراسة تحليلية نقدية لدراسات السابقة	
79	تمهيد
	المبحث الأول : تحليل و مناقشة الدراسات السابقة الوطنية
80	• المطلب الأول : دراسات سابقة وطنية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات خدمية و صناعية
94	• المطلب الثاني : دراسات سابقة وطنية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات البنكية و المالية
	المبحث الثاني : تحليل و مناقشة الدراسات السابقة العربية
101	• المطلب الأول : دراسات سابقة عربية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات خدمية و صناعية
113	• المطلب الثاني : دراسات سابقة عربية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف العربية
	المبحث الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة
125	• المطلب الأول : جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
125	• المطلب الثاني : : جوانب الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة
128	خلاصة الفصل الثالث
129	الخاتمة
135	قائمة المراجع

المقدمة

تمهيد:

ما يميز عصرنا الحالي هو التقدم العلمي والتكنولوجي في شتى المجالات، حيث يشهد العالم التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ونتج عن هذا التقدم العلمي والتقني انتشار استخدام أجهزة الحاسوب و شبكة الانترنت. وقد أصبح الاعتماد على هذه التكنولوجيا عنصرا أساسيا ومهما على مستوى المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها، لكونها أداة مهمة تسمح بإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، وكذلك لقدرتها على مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية. وتطورت فكرة توظيف هذه التكنولوجيا في الإدارة تطورا كبيرا والتي برزت من خلالها تأثيرات عديدة على طبيعة وشكل عمل النظم الإدارية، والتي تحولت تدريجيا من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية تركز على البعد التكنولوجي و المعلوماتي أو ما يطلق عليها بالإدارة الإلكترونية، والتي تعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الأفراد الإلكترونيا بدون حدود من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

و تعتبر الإدارة الإلكترونية في الوقت الراهن من أهم سمات المؤسسات المعاصرة، وبالتالي لم يعد أمام أي مؤسسة تريد أن تواكب التطورات السريعة من خيار سوى الاتجاه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على البقاء والمنافسة.

و يعد التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية تفرضها الظروف والتحديات، وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة، كون الإدارة الإلكترونية وسيلة أساسية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية و الرفع من كفاءتها، لما توفره من مزايا كالسرعة والدقة في انجاز المعاملات، وحفظ المعلومات، وتقليل الوقت والجهد، وتخفيض التكلفة، والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق ، وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها بتطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية.

● إشكالية الدراسة:

إن موضوع الإدارة الإلكترونية اليوم أصبح يستحوذ على اهتمام مختلف المؤسسات الصناعية منها أو الخدمية، وذلك لأهميته في تطوير أدائها وتعزيز قدراتها التنافسية، وبما أن المؤسسات الجزائرية لا تعمل بمعزل عن العالم وما يجري من تطورات تقنية، فهي تسعى للاستفادة من التقدم العلمي و استخدامه في انجاز جميع الأعمال و المعاملات الإدارية.

و تأتي الدراسة الحالية كمحاولة للتعرف واستكشاف مدى اعتماد و تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات الاقتصادية، والوقوف على كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء هذه المؤسسات والرفع من كفاءتها، بالإضافة إلى بحث المعوقات والعراقيل التي تعرقل عملية تطبيقها والاستفادة من منافعها، وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة الإشكالية كما يلي :

- كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء على المؤسسة الاقتصادية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة ؟
- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين أداء العاملين ؟
- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال خاصية السرعة، تخفيض التكاليف وتقليل وقت أداء الأعمال؟

• فرضيات الدراسة :

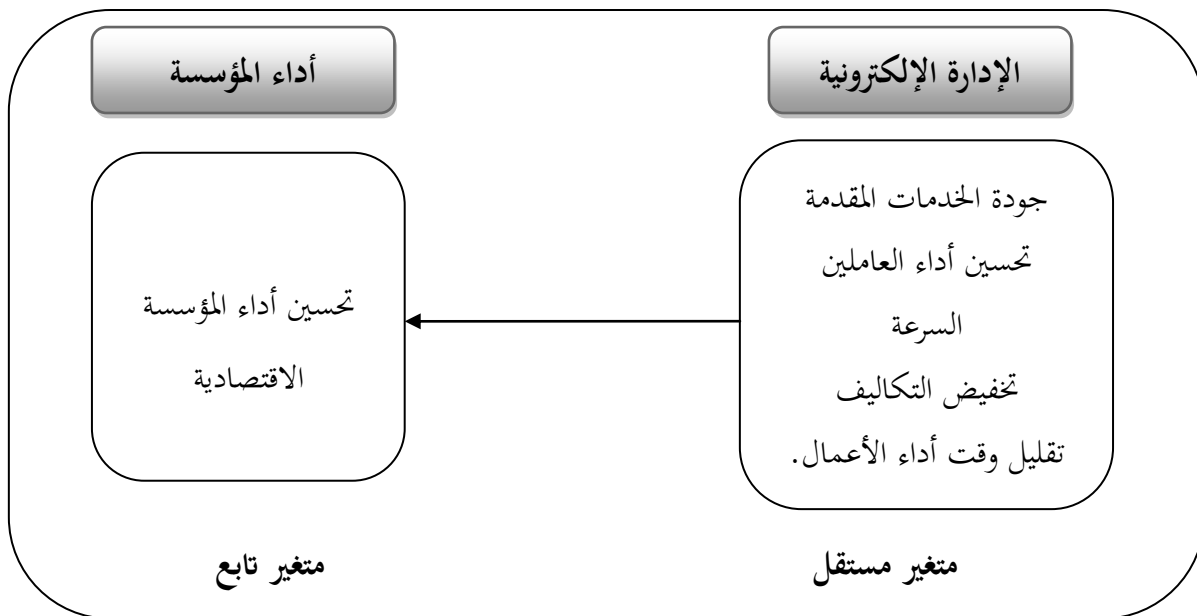
للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

1. تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
2. تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين أداء العاملين؛
3. تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال خاصية السرعة، تخفيض التكاليف وتقليل وقت أداء الأعمال.

• نموذج الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات الدراسة سيتم اعتماد نموذج التالي:

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

● أهمية الدراسة :

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقة بتحسين أداء أهمية بالغة كونه يتميز بالندرة والحدثة ويعد من المواضيع الهامة التي نالت اهتمام كبير في المجال الإداري لأهميتها في مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت وتكلفة، كما تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم التطورات التي تسعى الجزائر لمواكبتها وتتوجه نحو تطبيقها في مختلف المجالات و المؤسسات الاقتصادية، وعليه فالنتائج التي ستؤول إليها هذه الدراسة ستساهم في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ولفت انتباه مسيري المؤسسات لضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا لما تقدمه في تحسين مستوى الأداء وتخفيض التكاليف والوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

● أهداف الدراسة :

نحاول من خلال هذه الدراسة، تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تسليط الضوء على موضوع الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث تعتمد عليه المؤسسات الاقتصادية، وباعتباره أيضا مدخل من مداخل تحسين الأداء بالمؤسسات؛
- إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي؛
- التعرف على مدى وكيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- اكتشاف و تحديد المشاكل و المعوقات التي تعرقل عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منها والعربية؛
- المساهمة في وضع اقتراحات وتوصيات تعمل على الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية العربية عموما والجزائرية خصوصا.

● منهج الدراسة :

تم اعتماد في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي بحيث يظهر من خلال عرض المعلومات عن الإدارة الإلكترونية ووظائفها ودوافع تبني الإدارة الإلكترونية ومتطلبات وخطوات تطبيقها وأهم المفاهيم المرتبطة بالأداء ومؤشرات قياسه ودوافع تحسينه، بالإضافة إلى المنهج التحليلي في تحليل و مناقشة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة .

● الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

هناك العديد من الأبحاث والدراسات العلمية السابقة حول موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، وهو وما سيتم التعرض إليه بالتفصيل في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

إلا أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة - بالإضافة إلى الإجابة عن الإشكال المطروح واختبار صحة الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة - هو تكوين صورة شاملة و واضحة عن هذا الموضوع (دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية) بمختلف جوانبه ليكون كقاعدة بيانات لدراسات مستقبلية وتجنباً لتكرار دراسة ومعالجة نفس الإشكاليات المطروحة السابقة.

• أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك العديد من الأسباب الدافعة إلى معالجة هذا الموضوع، وهي كالتالي:

- تناسب الموضوع مع التخصص العلمي، و الرغبة في الإطلاع على الموضوع وتعرف على المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء؛
- الاستفادة من موضوع الدراسة في الحياة العلمية والعملية؛
- حداثة الموضوع و أهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- إثراء رصيد مكتبة جامعة الشاذلي بن جديد / الطارف.

• صعوبات الدراسة:

بسبب الظروف و الأوضاع الصحية الحالية (جائحة كورونا) تم تغيير جذري للشق التطبيقي، وتعذر علينا إجراء دراسة ميدانية تعزز من نتائج هذه الدراسة وتضاف إلى الدراسات العملية لجانب من جوانب هذا الموضوع المهم؛ مما ساهم في خلق العديد من الصعوبات.

• هيكل الدراسة:

من أجل دراسة ومعالجة الموضوع وكذلك معالجة الإشكالية، واختبار الفرضيات، تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول، بالإضافة إلى كل من المقدمة والخاتمة، كما يلي:

- الفصل الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

والذي يحتوي على مبحثين حيث يتناول المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية من نشأة و مفهوم وخصائص الإدارة الإلكترونية و أهميتها و مبادئها، كذلك دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها، وبعدها عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية و معوقاتهما.

- الفصل الثاني: قياس وتقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، ويتضمن المبحث الأول ماهية الأداء و خصائصه، والعوامل المؤثرة في الأداء ومختلف تصنيفاته، في حين يتضمن المبحث الثاني مفهوم وأهم مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة، كذلك مفهوم

وخطوات تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى أسس و متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء، وأخيرا دوافع و مداخل تحسين الأداء وأنماطه.

- الفصل الثالث: دراسة تحليلية نقدية لدراسات السابقة

عرض في هذا الفصل مختلف الدراسات المرتبطة بموضوع الإدارة الإلكترونية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، مبحث تتطرق إلى الدراسات الوطنية، والمبحث الثاني تتطرق إلى الدراسات العربية، أما المبحث الأخير تضمن مناقشة و تحليل الدراسات السابقة.

الفصل الأول : التأسيس
النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

تنشط المؤسسات المعاصرة في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة و المستمرة في ظل التطور الهائل للتقنيات الحديثة وثورة المعلوماتية وتوفر شبكات الاتصال ،حيث أصبح من الضروري على المؤسسة الاستفادة من تلك التقنيات لضمان جودة الأداء وتطوير أساليب العمل وتحقيق أهدافها والاستمرارية باعتبارها مواكبة للتطورات الحاصلة في العصر الحالي ،وتحتم علينا ظروف العصر التي نعيشها اليوم بذل مجهود كبير في سبيل إنجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير .

ومن هنا تبرز الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية والتي تكمن في الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية باستخدام شبكات الحاسب الآلي ،وشبكات الاتصال وغيرها من الأساسيات التي تقوم عليها ،وتعتبر الإدارة الإلكترونية عن نقلة نوعية وتحولات رئيسية في أداء و عمل المنظمات التقليدية وإداراتها المختلفة.

وقصد التعمق في الإدارة الإلكترونية تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ،بحيث تم التعرض في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية الخاصة بمفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها وأهميتها ووظائفها ،أما المبحث الثاني تم عرض التوجه نحو الإدارة الإلكترونية من خلال معرفة دواعي تطبيقها والوقوف عند المتطلبات الأساسية التي يجب الاعتماد عليها و خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية

في ظل الثورة المعلوماتية و التطور السريع و المتلاحق في تقنية المعلومات و الاتصالات المعتمد على استخدامات الحاسبات الآلية و شبكاتها و تطبيقاتها، كان التوجه القوي لأغلب المنظمات إلى التحول إلى القيام بأعمالها و تقديم خدماتها الكترونياً، وهو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، التي تمثل اتجاهها جديدا في الإدارة المعاصرة و تقدم فرص لتطوير إمكانيات وقدرات المنظمات بما يمكنهم من تحقيق مستويات أعلى من الأداء. و عليه سنحاول في هذا المبحث التعرض إليها من جوانبها الأساسية.

المطلب الأول:مدخل إلى الإدارة الإلكترونية

أولاً:نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى بروز نموذج أو نمط جديد من الإدارة، و هو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية. "وبذلك فإن ظهور هذه النمط الإداري لم يأتي من فراغ، وإنما جاء نتيجة تطور موضوعي تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات من القرن الماضي، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب معناه الإسراع في انجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد.⁽¹⁾

و يري البعض الآخر إلى أن تاريخ نشأة الإدارة الإلكترونية بدأت منذ سنة 1996 م، عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing)، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964، عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الأسواق أطلقت عليه اسم (MT / ST) (الشريط الممغنط/جهاز الطابعة المختار)، حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهدا كبيرا وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى من بعد هذا ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها، وصولا إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.⁽²⁾

(1) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض : المملكة العربية السعودية ، 2005، ص 49.

(2) نسرين زروقي، الإدارة الإلكترونية كأحد افرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 07، العدد 02، 2017، ص

وقد حصرت كالتالي: (1)

- ✓ استخدم مصطلح المكتب اللاورقية (Paperless Office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (Digital)؛
- ✓ في عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل؛
- ✓ في سنة 1996 كانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا الميدان من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً؛
- ✓ في نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية، وأُعيد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.

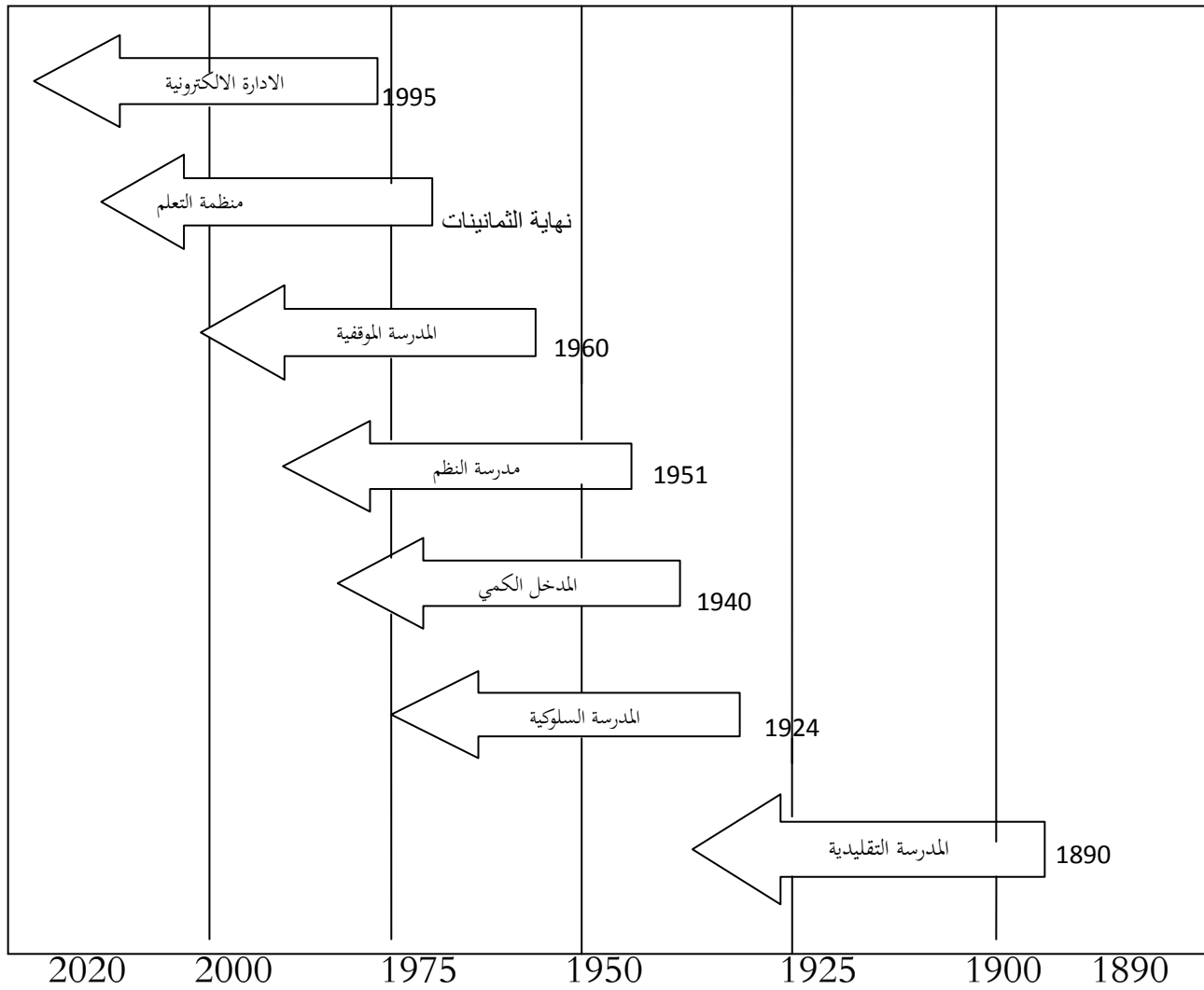
هذا ويشير البعض من المفكرين والكتاب إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن:

- ❖ امتداد للمدارس الإدارية ونجاوز لها: فقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجهت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية والشكل التالي يوضح هذا التطور: (2)

(1) عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 250.

(2) عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2004، ص.ص 128-129.

الشكل رقم (1): تطور المدارس الإدارية

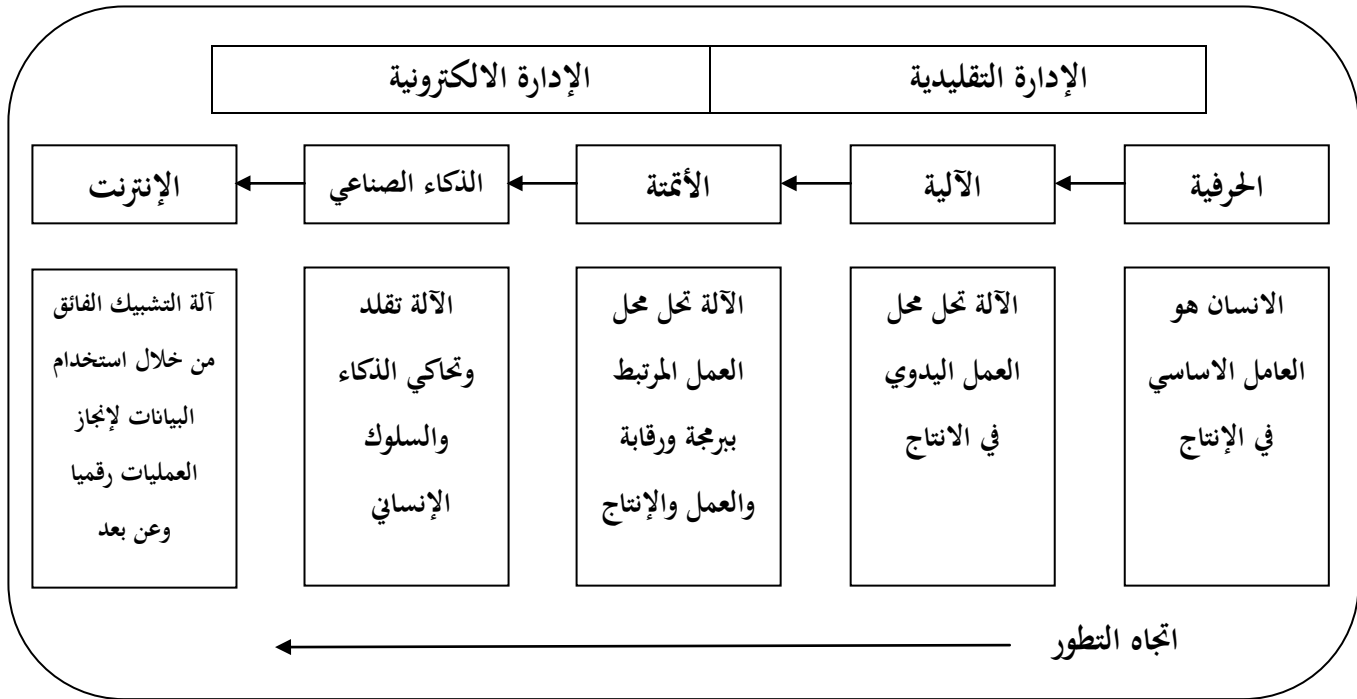


المصدر: عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2004، ص.ص 128-129.

❖ الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة: إن التطور التكنولوجي اتجه منذ البداية إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، لينتقل بعد ذلك إلى العمليات الذهنية من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة؛ فالإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأكثر عولمة والأسرع توصيلاً والأكثر تشبيكاً، وهو ما يجعل من الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا. والشكل التالي يوضح أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية.⁽¹⁾

(1) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية -الوظائف -المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2008، ص 122.

شكل رقم (2): التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت و الإدارة الرقمية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009، ص 124.

ثانيا: مفهوم الإدارة الإلكترونية

1- مفهوم الإدارة: اختلف رجال الفكر الإداري في تحديد مفهوم الإدارة وسنوجز فيما يلي أهم التعريفات التي أوردوها:

- **تعريف فريدريك تايلور Frednek Taylor:** حيث عرف الإدارة هي بأنها «المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها»⁽¹⁾
 - **تعريف هنري فايول Henri Fayol:** ذكر هنري فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" أن «معنى الإدارة أن تريد وأن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب» وبذلك فإن الإدارة هي مجموعة العمليات والوظائف الإدارية المتسلسلة التي تمثل جوهر وجودها؛⁽²⁾
 - **عرف Daft الإدارة على أنها:** «إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة و الرقابة للموارد التنظيمية».⁽³⁾
- من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الإدارة هي "التنسيق الفعال للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، بغية تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية وبأقل تكاليف ممكنة".

(1) محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية : مصر، 2008، ص 18 .

(2) عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، ط 1، مركز الكتابة الأكاديمية للنشر، عمان(الأردن)، 2018، ص 20-21.

(3) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-، وظائف المنظمة، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2006، ص 20.

2- تعريف الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ظهر نتيجة لتطورات كثيرة شهدتها العالم المعاصر منذ الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني بعيدا عن التعاملات الورقية فتناولها الباحثون في الإدارة عبر عدة تعريفات منها نذكر منها:

• تعرف الإدارة الإلكترونية أولا وقبل كل شيء، على أنها «إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت و شبكات الأعمال إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتية الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها و الأكثر كفاية في استخدام مواردها، في مقابل أن الإدارة التقليدية هي إدارة الأشياء أو إدارة موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان التحدث عن رأس المال المعلوماتي الاجتماعي-الفكري إلا في أضيق الحدود»⁽¹⁾

• و تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: «استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت ، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنشأة»؛

• كما تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها «العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة»⁽²⁾؛

• وعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: «هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات التحويل العمل الإداري اليدوي الى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة»⁽³⁾؛

• وعرف أيضا بأنها: «عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية، وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا»⁽⁴⁾؛

• و يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: «القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي».

ومن هذا التعريف تتضح العناصر الجوهرية التالية:

(1) حمودة النصيرة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية أداة لتطوير ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة(الجزائر)، 29/1/2014، ص 4.

(2) محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، 2009، ص 43.

(3) طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية "نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة : مصر، 2007، ص 28.

(4) هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009، ص 418.

- ✓ القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية و التعليمية و الرقابية؛
- ✓ الاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية؛
- ✓ مزج مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية في المزيج المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية.⁽¹⁾

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: "الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من طرف المنظمات، وذلك بهدف تطوير أدائها والقيام بوظائفها إلكترونياً وصولاً إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفعالية".

ثالثاً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص الأساسية النابعة من ارتباطها بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث، وتشمل ما يلي:

- 1) إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية؛
- 2) إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية؛
- 3) إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية؛
- 4) إدارة بلا تنظيمات جامدة: حيث تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات و المعرفة؛⁽²⁾
- 5) السرعة والوضوح: تميزت الإدارة التقليدية بعدة عقبات التي ترسخت لسنوات منها بطئ في الإجراءات و المعاملات نظراً للأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل. فتلاشت كل تلك الإجراءات بالتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية حيث لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل بل على كبسة زر و بشكل أوضح و إرسالها إلى الجهة المعنية؛
- 6) المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية و بفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث و التجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان و المكان و صعوبة الاتصال مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً يفعل تلك العوائق في ظل الإدارة التقليدية؛

(1) محمد فلاق و رضوان أنساع، الإدارة الإلكترونية (مفهومها، متطلباتها، تطبيقاتها)، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحوكمة الإلكترونية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة (الجزائر)، ص 3.

(2) محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط 1، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2012، ص 20-21.

(7) الرقابة المباشرة و الصادقة: ومن خصائصها أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية وبصمات الموظفين وغيرها من وسائل الرقابة التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على بقعة من مواقعها الإدارية و كذلك على أجهزتها التي يتعامل معها الجمهور بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارة التقليدية والخصوصية؛

(8) السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكّنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ إن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية، أهدافها ومبادئها

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية ذات أهمية بالغة من حيث تطبيقها واستخدامها حيث أصبح من خلالها الربط بين جميع الإدارات وجعلها إدارة واحدة وبذلك تحقق هدف رئيسي وهو تخفيض التكاليف و تسهيل المهام ويمكن إبراز أهميتها في ما يلي:

(1) أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات: توفر الإدارة الإلكترونية العديد من الفرص والمزايا للمؤسسات والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

● تحسين مستوى أداء المؤسسة :

فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المؤسسة لعملائها ويحقق التواصل بين المؤسسة وهؤلاء المتعاملين معها، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المؤسسة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدمات لجمهورها بصورة أفضل لتسهيل حركة التعامل مع العاملين بالمؤسسة، كما تتيح لها فرصة فتح قنوات اتصال جديدة مما؛

● تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة :

حيث يختلف شكل المؤسسة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى أشكال الكترونية الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافيا محددة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض التكاليف والوقت ويقلل النفقات؛

(1) بن سالم عبد الحكيم و مقدم عبد الجليل، الادارة الالكترونية الإستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الاداري في مؤسسات التعليم العالي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 1، العدد 3، 2017، ص.ص 296-297.

- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة:

حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الشبكية للاتصالات الإلكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة؛⁽¹⁾

- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن و المستهلكين:

يوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة عن احتياجات ورغبات الزبائن و المستهلكين، حيث في ضوء هذه المعلومات تتمكن المؤسسات من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن و المستهلكين، الأمر الذي يزيد من مبيعاتها وربحيتها؛

- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة:

تتيح الإدارة الإلكترونية للمؤسسة التواجد المستمر في الأسواق، ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع احتياجاتهم، وتحسين خدمات ما قبل البيع، وما بعد البيع، وهذا يؤدي إلى تحسين درجة التنافسية للمؤسسة؛

- تجنب مخاطر التعامل الورقي:

لأنه باستخدام الحاسوب يمكن تخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج، وأعمال المخازن، وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على التعامل الورقي وأثاره السلبية كالجهد وضيق الوقت، وزيادة التكاليف والتعرض للتلف والفقد والضياع.

- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة أساسية في تنفيذ هذه الإدارة:

عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.⁽²⁾

(2) أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي:

- تحسين مستوى الخدمات الحكومية: وذلك من خلال تبسيط إجراءاتها، لتقديمها للأفراد بما هو ملائم، كما تقوم بفتح

قنوات جديدة للاتصال بين القائمين على إدارتها وبين الأفراد، مما يحقق الثقة ويزيل الكثير من العوائق والصعوبات القائمة في طريق هؤلاء الأفراد وبالتالي يشعر الفرد بالراحة لما أنجز له؛

- تحقيق الشفافية: من شأن الإدارة الإلكترونية أن تساعد الموظف من الحصول على المعلومات الجديدة عن طريق

الاتصال بالمنظمة التي يعمل بها والمنظمات الأخرى، كما تساهم في تحقيق الشفافية بين الموظفين عن طريق الأعمال المبذولة لكل موظف في المنظمة الواحدة؛

(1) رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 19.

(2) رحمان سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2017، ص.ص 35-36.

- **الاستفادة من التكنولوجيا:** حيث تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المنظمات الدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البنية الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات وكل ذلك يساعد في تأهيل وتكوين الكوادر البشرية المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية؛
- **تدعيم الاقتصاد الوطني:** تستطيع الإدارة الإلكترونية أن تساهم إسهاما فعالا في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الاقتصاد في الدولة، وذلك من خلال مزايا المعلومات والاتصالات التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية، فمثلا تمتلك إمكانية الوصول إلى نشر استثماراتها ومزاياها الاقتصادية عن طريق المراسلة بعيدا عن الفوارق الزمنية والمكانية؛
- بالإضافة إلى ذلك تسعى الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرة المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المشاركة في حركة التجارة العالمية، فالإدارة الإلكترونية أداة فاعلة لدفع هذه المنظمات على المشاركة في حركة التجارة العالمية من خلال زيادة قدرتها على اختراق الأسواق الأولية بكفاءة وفعالية، وتقليل تكاليف عمليات التسويق والدعاية والإعلان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة نشاط هذه المنظمات، ويساهم بدوره في تعزيز الاقتصاد الوطني؛
- **إيجاد فرص جديدة للعمل الحر:** تقوم الإدارة الإلكترونية بتيسير وتسهيل وصول الأفراد إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة، ومن أمثلة فرص العمل الحر مؤسسات الخدمات، والصناعات الخفيفة، وبرمجيات الحاسوب الآلي.⁽¹⁾

ثانيا: أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية

تشمل الأهداف الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:⁽²⁾

- 1) الاقتصاد في التكاليف:** حيث أن تأدية الأعمال الإدارية وإدارة مختلف الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة ينجر عنه تكاليف أقل مما يقال عنها أنها تثقل كاهل المؤسسة، لكن هذا الطرح يبدأ في التراجع متى ما تم الاتجاه نحو الإدارة الاليكترونية، بالإضافة إلى زيادة؛
- 2) الفعالية في الأداء:** يسمح الاعتماد على الإدارة الإلكترونية بإمكانية تأدية العديد من الأعمال في وقت واحد بالإضافة إلى تلبية احتياجات الكثير من الزبائن والعملاء وحتى المواطنين في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية على تخليص وتصريف شؤون الفئات المذكورة آنفا، تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة. وفي هذا الشأن تذوب كل أوجه العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملات الإدارية، أو التخفيف منها إلى

(1) سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسلية(الجزائر)، 2018 ص.ص 20-21.

(2) عبد الرزاق غزال، الإدارة الالكترونية وحركية تداول المعلومات بالمؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 3، العدد 4، 2013، ص.ص 136-137.

أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات وتصريف الشؤون وتديرها؛

(3) **الأرشفة الإلكترونية للوثائق:** تساهم الإدارة الإلكترونية في إلغاء نظام الأرشفة الورقي وتساعد على استبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن و الاستفادة منها في أي وقت كان أي أنها إدارة ممتدة عبر الزمان؛

(4) **الأداء عن بعد:** إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين التخاطب معهم وإرسال الأوامر التعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "Video Conference" و من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة؛

(5) **تعظيم دور المعلومات وتيسير اتخاذ القرار:** تساهم الإدارة الإلكترونية في تيسير سبل الحصول على المعلومات الكاملة والدقيقة والمتكاملة بما يساهم في توفير الكثير من الخيارات التي تساعد في صناعة مجموعة من البدائل التي تساعد بدورها في اتخاذ القرار الصحيح والصائب. بالموازاة مع ذلك فإنها تعمل على تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وآنية (محيطة)، ما يعمق الشفافية والبعد عن المحسوبية؛

(6) **بناء قاعدة بيانات المؤسسة:** إن عمليات التقييم المتعلقة بسلسلة التعامل مع المعلومات في إطار نظام المعلومات داخل المؤسسة تمكن من بناء قاعدة بيانات تتعلق بكل مكونات المؤسسة من أفراد ومصالح وأقسام وإمكانات وغيرها، واستمرارية هذه العملية وديمومتها تمكن من توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا مما يسمح بمتابعة وإدارة كافة المصالح و زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا؛

(7) **تأمين المؤسسة:** ويتعلق بسرية المحافظة على الوثائق وتأمين المعلومات وتداول البيانات والحفاظ، والتقليل من مخاطر ضياعها أو سرقتها وحتى إتلافها أو تسريبها.

ثالثا: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية وجود مجموعة من المبادئ والأنظمة التي تحكم عملها، من أهم مبادئ الإدارة الإلكترونية ما يلي: ⁽¹⁾

1. **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهية مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليل دقيق للمعلومات المتوفرة؛

(1) عبد الكريم غرسى عابد ومحمد الشريف، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 3، العدد 3، 2013، ص.ص 82-83.

2. التركيز على النتائج: ونقصد بهذا المبدأ اهتمام الإدارة الإلكترونية تنصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين ومن حيث الجهد والمال والوقت؛
3. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع لكي يتمكن كل مواطن من التواصل؛
4. تخفيض التكاليف: ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنها تخفيض التكاليف؛
5. التغير المستمر: وهذا المبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد ترقية الزبائن أو بالتفوق في مجال المنافسة؛

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية و أشكالها

أولا: عناصر الإدارة الإلكترونية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من توفير العناصر الضرورية لعملها ، ومن تلك العناصر نذكر:

(1) عتاد الحاسوب:

ويقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

✓ توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛

✓ ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.⁽¹⁾

(2) البرمجيات:

هي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة وتسمى البرمجيات، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي: ⁽²⁾

✓ **برمجيات التشغيل:** وهذا النوع خاص بتشغيل الجهاز وجعله قابلا للتعامل مع البرمجيات ويكون عادة داخل الجهاز؛

✓ **برمجيات الترجمة:** وهذه البرمجيات تعني بتفسير الأوامر والتعليمات التي ترد إلى الجهاز إلى لغة الجهاز Machine Cod؛

✓ **البرمجيات التطبيقية:** وهذه البرمجيات تستخدم كتطبيق للاستفادة من قدرات الحاسوب في إجراءات العمليات

والمهارات المختلفة ومن الأمثلة عليها معالج النصوص وقاعدة البيانات، والبيانات المجدولة؛

(1) بلقاسمي مولود، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر: بين الأمية وإشكالية التطبيق، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، مجلد 2 العدد 4، 2019، ص 271.

(2) خليفة بن صالح بن خليفة بن مسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 41.

✓ البرامج التعليمية: وهذا النوع من البرمجيات يعني بتدريس الطلاب محتوى تعليميا معينا عن طريق الحاسوب.

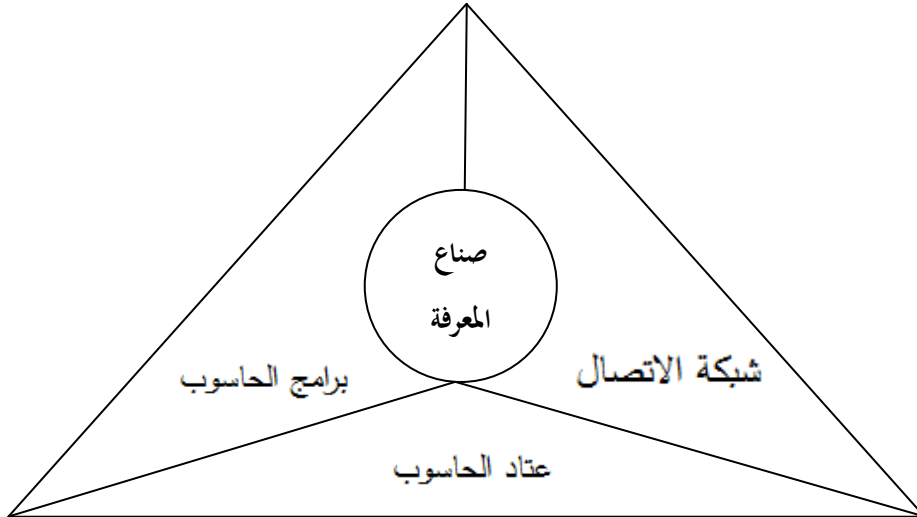
(3) شبكات الاتصالات:

وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت Intranet وهي شبكة مستندة في عملها على الإنترنت وتستخدم خدمات الإنترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها من خارج المؤسسة. و الاكسترنات Extranet وهي مجموعة شبكات إنترنت لها خصوصيتها بوصفها شبكة إنترنت وتشارك فيما بينها ببعض الخدمات والتطبيقات. والإنترنت Internet وهي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز WWW والبريد الإلكتروني... وغيرها.⁽¹⁾

(4) صناع المعرفة:

هو المديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة الأخرى.⁽²⁾

الشكل رقم (3): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان لطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، سوريا، 2011، ص 77.

ثانياً: أشكال الإدارة الإلكترونية

(1) أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 04، 2016، ص 3349.

(2) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص 15.

تأخذ الإدارة الإلكترونية عدة أنماط مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها، ومن تلك الأشكال نذكر ما يلي: (1)

(1) الحكومة الإلكترونية:

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية. كما تعرف الحكومة الإلكترونية على أنها "إنجاز المعاملات الحكومية الرسمية بين الجهات الحكومية، أو بين هذه الجهات والمستفيدين منه بطريقة معلوماتية تعتمد على استخدام التقنية الحديثة في الوصول إلى معلومات محددة، يتطلبها الإجراء الرسمي المطلوب اتخاذه وفقا لإجراءات أمنية تحمي المستفيد والجهة صاحبة الخدمة".

(2) الأعمال الإلكترونية:

لقد كانت مؤسسة (IBM) من بين الأوائل الذين استخدموا مصطلح الأعمال الإلكترونية سنة 1997 بغرض تعزيز خدماتها. وقد عرفت بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت؛ وتعرف الأعمال الإلكترونية أيضا على أنها: "الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية (القائمة على الشبكات مع الأطراف الأخرى) كالعاملين، المديرين، الزبائن، الموردين والشركاء) بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". يركز هذا التعريف على الإطار الشمولي لكل ما يدخل ضمن الأعمال. ومع ذلك فإن الأعمال الإلكترونية ليست مجرد عملية صلات إلكترونية لتصرف عمل المؤسسة مع الأطراف الأخرى وإنما هي رؤية إستراتيجية كما هي ممارسات أفضل لا بد منها لتحقيق أهداف المؤسسة.

(3) التجارة الإلكترونية:

التجارة الإلكترونية هي "كل التبادلات الإلكترونية للمعلومات ما بين المؤسسة وأصحاب المصالح الخارجيين، لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية".

التجارة الإلكترونية وهي "أداء الأعمال بصورة مباشرة على شبكة الإنترنت، والتي تعبر عن عمليات بيع وشراء وتبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال الشبكات بما فيها الإنترنت. ويمكن تقسيم نشاطاتها بشكلها الحالي إلى قسمين رئيسيين هما:

✓ **تجارة إلكترونية من المؤسسات إلى الزبائن الأفراد:** وهي تمثل التبادل التجاري بين المؤسسات من جهة والزبائن الأفراد من جهة أخرى. وقد تكون هذه المؤسسات حكومية، أو أفراد؛

(1) بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة أعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، 2016، ص. 33-34.

✓ تجارة إلكترونية من المؤسسات إلى المؤسسات: تمثل التبادل التجاري الإلكتروني بين مؤسسة وأخرى.⁽¹⁾

(4) الصحة الإلكترونية:

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية. فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى. كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين. فالمرضى عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي. لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونية إلى الصيدلية.

(5) التعليم الإلكتروني:

من خلال التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.

(6) النشر الإلكتروني:

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.⁽²⁾

المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية تمثل مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري وتغيرا جذرية في أساليب الإدارة التقليدية. ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل وتحقيق التنسيق ، من أهم هذه الوظائف نذكر:

أولا : التخطيط الإلكتروني

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها ، بينما التخطيط الإلكتروني فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية

(1) بوزكري جيلالي، المرجع سبق ذكره، ص 35.

(2) مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار مؤسسة رسلان لطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 57.

وقصيرة الأمد ،وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط.⁽¹⁾

ويعتمد التخطيط الإلكتروني على تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد ،حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة ،تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الإدارة الإلكترونية التي تجعل أداء الأعمال يتم لحظيا ،ونظم الإدارة الإلكترونية كنظم دعم القرار ،النظم الخبيرة ،ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية التي تؤدي إلى توظيف أساليب تخطيط عديدة ومبتكرة ،وتحسن عمليات التنبؤ ، وترفع من كفاءة التخطيط ،وتزيد من فعالية صنع واتخاذ القرارات.⁽²⁾

وقد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد ثلاث مجالات يمكن ذكرها فيما يلي:⁽³⁾

✓ إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرونة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة؛

✓ أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف استمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر؛

✓ أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينقذون، قد تم تطويرها في ظل الإدارة الإلكترونية فأصبح العاملون يقدمون مقترحات وأفكارا تساعد الإدارة في عملية التخطيط؛

ولكن مع ظهور الانترنت والأعمال الإلكترونية وأحدث تغيير في عملية التخطيط ممثلة في النقاط التالية:⁽⁴⁾

● **الحاجة إلى التخطيط:** ففي زمن بيئة الإنترنت أصبحت الشركات تعمل في الزمن الحقيقي وبالسعة الفائقة ،وضمن بيئة سريعة التغير بشكل لم يسبق له مثيل ،حيث إن ظروف تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغير بالأسبوع واليوم ،على الأرجح ستكون الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية؛

(1) زرزار العياشي، أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص 36.

(2) أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية (أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص 56.

(3) الحيت أحمد فتحي محمد، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص.ص 37-38.

(4) إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 01، جوان 2019، ص 470.

● **أفق التخطيط:** حيث ان الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل غافلة عن الإنترنت وبيئته هي الأقرب إلى التراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة، أو هي في أحسن الأحوال لا تزيد على عبارة أو مبدأ تأشيري أو توجيهي قليل الكلمات عام المقاصد لا يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة؛

● **قيود التخطيط في الممارسة:** فمع أن التخطيط في المؤسسات التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص المدروس للموارد، إلا أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة.

ويوضح الجدول التالي الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من حيث الأهداف والأفق الزمني والمشاركين في وضع الخطة.

الجدول رقم (1): الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني	
عدد الخطط	خطة واحدة توجه أعمال و اتجاه الشركة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
المرونة	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
أفق التخطيط	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد، (لا يقل أمدها عن سنة واحدة). الخطة تحدد الأهداف و مراحل ووسائل تنفيذها.	خطط قصيرة وأنية(أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر). الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده
التركيز	الخطة تركز على قدرات المؤسسة	الخطة تركز على الاسواق المتغيرة، والزبائن و حاجياتهم الآنية و المحتملة
المخاطرة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة الأفضل	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المخططون	المدرء هم المخططون و العاملون هم المنفذون (مدخل أعلى-أسفل)	المخططون هم المبادرون من المدرء و العاملين (مدخل الجميع-في كل الاتجاهات الشبكية)
الاهداف	الأهداف واضحة و محددة بدقة لضمان النجاح	الأهداف عامة غامضة و احتمالية بدرجة عالية
الوسائل	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن
المعايير	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء و تعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ماهو مطلوب انجاحه من أجل المؤسسة

المصدر: رحمان سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، المرجع سبق ذكره، ص 134.

ثانيا : التنظيم الالكتروني⁽¹⁾

إن التنظيم الالكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الأمني وكل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك الأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم.

ويمكن إجمالاً وصف التغيرات التي تحصل في التنظيم التقليدي بالاعتماد على التنظيم الالكتروني في النقاط التالية:

● الهيكل التنظيمي:

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوي أو المشروع؛
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعي؛
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة؛
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد.

● التقسيم الإداري:

- الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية.

● سلطة الأوامر:

- الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية؛
- الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً؛
- الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

● الرسمية:

- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة؛
- الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتياً؛
- الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

● المركزية واللامركزية:

- المركزية هو تركز السلطة في القمة إما في التنظيم الالكتروني تعدد مراكز السلطة؛

(1) رابح الوافي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2019، ص 40.

- اللامركزية هي أن السلطة موزعة أما في التنظيم الإلكتروني فإن الوحدات مستقلة و فرق مدارة ذاتيا. والجدول التالي يبين أهم الفروقات بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

الجدول رقم (2): الفرق بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
التنظيم الهرمي	التنظيم المصفوفي
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعي
الوحدة التنظيمي الواحدة	وحدات تنظيمية مصغرة
التنظيم الراسي	التنظيم الأفقي
الهيكل المحدد	الهيكل الغير محدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الحلوي
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الاستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعددون
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة واجتهادات الأفراد
قواعد إجراءات المحددة	إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا
انفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعدد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات وسريتها	الشفافية وإتاحة المعلومات للاستفادة منها

المصدر: رابح الوافي، المرجع سبق ذكره، ص 40.

ثالثا: القيادة الإلكترونية:

تعرف القيادة الإلكترونية بأنها عملية تأثير اجتماعي، تتخللها علاقة تعاونية بين التقنيات والتكنولوجيا لإحداث تغيير على مستوى كلا من: المواقف، المشاعر، التفكير، السلوك، أداء الفرد أو الجماعة، وحتى على مستوى المنظمة ككل و تنقسم القيادة الإلكترونية إلى ثلاثة أقسام: (1)

1. القيادة التقنية الصلبة:

تعتمد هذه القيادة على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإنترنت في إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة ، كما تقوم على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام ، كزيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل

(1) إلهام شيلي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة اعمال والتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، سطيف (الجزائر)، 2020، ص 141.

وأُسرع و أفضل، وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان يمتلك نفس القدر من المعلومات، ويتعامل مع نفس الحاسوب المحمول، ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية، أو بالمستفيدين الآخرين عبر الشبكة الخارجية من أجل أن يستكمل صورة اتخاذ القرارات التي تكون أكثر كفاءة، وربما فاعلية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا. وتتسم القيادة الإلكترونية التي تقوم على هذا البعد، والمتمثل بتكنولوجيا الإنترنت، بما يلي:

- **إنها قيادة الإحساس بالتكنولوجيا:** فالقائد الإلكتروني ذا قدرة على تحسس أبعاد التطور التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإنترنت وعلى العمل على توظيف مزاياه من أجهزة شبكات برمجيات وتطبيقات لخلق ميزة تنافسية لمؤسسة؛

- **قيادة الإحساس بالوقت على الإنترنت:** القائد الإلكتروني هو قائد سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، فنظرا لكون العمل على الإنترنت مستمر في الليل و النهار، فإن حس الوقت على الإنترنت يتجاوز إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني؛

- **قيادة الإحساس بالطوارئ:** فالقائد الإلكتروني دائما يقظ وحذر ومتفطن لكل ما يحيط به، وما يحدث من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، فهو بذلك متوقع كل المفاجآت ومستعد لأي طارئ.⁽¹⁾

2. القيادة البشرية الناعمة:

فالقيادة الإلكترونية رغم اعتمادها على التقنية إلا أنها ذات محتوى إنساني كبير، وتتسم القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري بأن القائد فيها هو:

- **القائد الزبوني:** هو الأكثر ارتباطا بالبحث عن قنوات ومجالات مشاركة الزبائن وإنشاء المنافع والمزايا، وهذا ما يحولهم بشكل متزايد إلى زبائن ذوي ولاء، حيث نجد أن بعض المنظمات أصبحت تعامل زبائنهم كعاملين وذلك من خلال الدفع لهم مقابل تقديم اقتراحاتهم وملاحظاتهم، وفي النهاية تحصل هذه المنظمة على ولائهم.
- **قائد عمال ومهني المعرفة:** فكما أن القائد الزبوني يجد تسهيلات و منافع ومزايا للزبون ذي الولاء خارج المنظمة، فإنه سيكون أيضا عليه إيجاد تسهيلات و منافع للعاملين للحصول على ولائهم داخل المنظمة، وبالتالي الحفاظ على المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لهم.
- **القائد التنافسي:** إن القائد التنافسي مطلوب منه بالقدرة على الأداء التنافسي وكذلك بأن يكون:

- **الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين؛**

(1) فرحة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2017، ص.ص 35-36.

- الأفضل في خدمة شركائه، موردين، زبائن من المنافسين؛

- أكثر قدرة على الابتكار (خدمات، أساليب، منتجات جديدة) من المنافسين.

- القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة: القائد الإلكتروني يتميز بخصائص تنسجم مع بيئة عمله الإلكترونية، كالليقظة الدائمة والتركيز المستمر، سرعة الاستجابة والمبادرة، والأهم من ذلك إتقان استخدام التقنيات المتطورة والاستفادة منه.⁽¹⁾

3. القيادة الذاتية:

تركز على جملة من المواصفات، حيث يتصف بها القائدة بصفات شخصية ذاتية ضمن إدارة أعمال عبر الانترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، الولاء والرغبة في العمل مما يكون لديه المهارة والمرونة في التكيف من خلال التأثير بالبيئة الإلكترونية وتكوين الذات و اكتساب تكوين إداري محترف نظرا لتطورات الحاصلة في مجال المعلوماتي.⁽²⁾ و الجدول التالي يوضح الفرق بين القادة التقليديين و القادة الإلكترونيين:

الجدول (3): يوضح الفرق بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين:

القادة التقليديين	القادة الإلكترونيين
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام	يدير العمل بأفكاره المبتكرة و يجيد الانصات
غير مضطر الى التعلم و يتعامل بالمصادقة	مضطر الى التعلم ويتعلم بالعمد و الاختيار
يرتبط بالمؤسسة و الأفراد	يرتبط بالعلاقات و الأفكار و الشبكات
أهداف طويلة الأجل (معاش التعاقد أهمها)	أهدافه متتالية و طويلة الأجل
نموذج في الحكم الذاتي	نموذج في الحكم الجيد
يهتم بالتفاصيل و يغرق فيها	يهتم بالنتائج و الصورة العامة والتركيز
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	يعتمد على علمه و جراته
مظهره و ملامحه أهم أدواته الادارية	أسلوبه في الاتصال و ملامح لغته من أهم أدواته الادارية
انطوائي و منغلق على مؤسسته ورفاقه	تواصلي و منفتح على مؤسسات الآخرين
اما مجامل و اما صدامي (من دون وسطية)	اما محاور و اما مستمع
أحادي المزاج، فهو اما سعيد وإما حزين طول اليوم	متعدد
يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش الأمان	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل الفشل
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلق الفصل بين المجالات
العمر: 57	العمر: 38

المصدر: زرار العياشي، أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 38-39.

(1) زاوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (الجزائر)، 2017، ص 14.

(2) لكحل محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، 2019، ص 30.

رابعا : الرقابة الإلكترونية

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين علمية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والعملاء فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.⁽¹⁾

ولا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الانترنت بكل ما بكل ما يعنيه ذلك من فحص وتدقيق ومتابعة آلية وشاملة وهذا ما يحقق لها

مزايا كثيرة يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- ✓ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، في تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير؛
- ✓ تحقيق 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؛
- ✓ إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة؛
- ✓ تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة؛
- ✓ توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون، المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، العملاء وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق؛ إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج في إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.⁽²⁾

(1) عيدوني كافية، بن حجوبة حميد، الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع و افاق)، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية، مجلد 01 العدد 2، 2017، ص 226.

(2) نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، ط 1، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة(مصر)، 2014، ص.ص 126-127.

المبحث الثاني: أساسيات في الإدارة الإلكترونية

تعتبر عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية عملية هادفة وحساسة في المؤسسة، وتوجد بعض العوامل التي تبرر وتدفع إلى تبني هذا المدخل الإدارية، وكأي عملية تحول هناك عوائق تواجه عملية التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتعد عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية عملية واعية ومخططة تمر عبر مراحل متتالية تمهد إحداها للأخرى، ولتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب أن تتوفر على مجموعة متنوعة من الإمكانيات والظروف، والتي من شأنها ضمان تعامل إلكتروني فعال، حتى لا يشكل التحول إلى هذا النمط من الإدارة عبئا جديدا عليها. وفيما يلي نستعرض دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية ومجالاته وعوائقه، كما سنتطرق إلى مراحل عملية هذا التحول وخطوات تطبيقها.

المطلب الأول: دوافع التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية

أولا: الفرق بين الإدارة الإلكترونية و الإدارة التقليدية

هناك مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين و هي كالتالي:

- **طبيعة الوسائل المستعملة عند التعامل بين الأطراف :** تشير الممارسات الإدارية للمفهوم التقليدي إلى الاعتماد على استعمال الاتصالات المباشرة بين أطراف التعامل المختلفة كالمنظمات التسويقية أو الهاتف أو المراسلات أو غيرها من الوسائل التقليدية. بينما تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول الوثائق والبيانات خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية؛
- **طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل :** بالنسبة للإدارة التقليدية فعادة ما يكون هنالك علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، وقد لا توجد علاقة بينهم حيث تستعمل الاتصالات الشخصية، والهاتف، والمراسلات. وتشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى انتفاء وعدم وجود علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل معا في الوقت نفسه على شبكات الاتصالات كوسيط دائم بينهم؛
- **طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل :** تؤكد ممارسات الإدارة التقليدية أن التفاعل بين الأطراف يتسم بالبطء النسبي ، حيث يتكرر الاتصال مما لا يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين الأطراف. بينما تمكن ممارسات الإدارة الإلكترونية أحد أطراف التعامل من إرسال رسالة إلى عدد لا نهائي من المستقبلين لها في الوقت نفسه دون إعادة إرسالها مرة أخرى. وبالتالي تحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين أطراف التعامل من خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية؛⁽¹⁾
- **نطاق خدمة المستفيدين :** توفر ممارسات الإدارة التقليدية خدمات للمستفيدين خلال ساعات العمل الرسمية على مدى أيام الأسبوع في مقر المنظمة أو عن طريق التليفون، في حين توفر ممارسات المفهوم الإلكتروني للإدارة خدمات

(1) عبد الفتاح علاوي و ناصر الهمامي، دور الإدارة الإلكتروني في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص

أوسع تستمر على مدى ال 24 ساعة خلال أيام الأسبوع، كما يتم إرسال كل الحلول المطلوبة عبر الوسائل الإلكترونية؛

- **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:** تعتمد ممارسات الإدارة التقليدية بصفة أساسية على استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية أوراق، وتعد الرسالة الإلكترونية بمثابة سند قانوني متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل عند حدوث أي نزاع؛
- **إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية الإدارية:** تواجه الإدارة التقليدية صعوبة في استخدام أية وسيلة من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية الإدارية، في حين تتحقق تلك الإمكانية بسهولة في ظل الإدارة الإلكترونية
- **الاعتماد على الإمكانيات البشرية والمادية:** تعتمد ممارسات الإدارة التقليدية على توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بأفضل صورة ممكنة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، في حين تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استغلال تقنية المعلومات والاتصالات، حيث يتم غالباً تخفيض استخدام الكثير من الأصول المادية والبشرية إلى أقل قدر. ⁽¹⁾

ويمكن إبراز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية في كما يلي:

الجدول رقم (4): الفرق بين الادارة التقليدية و الالكترونية

التصنيف	الادارة التقليدية	الادارة الالكترونية
الميزة		
الحفظ	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت	النظام الالكتروني في مأمن من التلف والتقدم ويمكن تأمينه عبر اكثر من وسيط إلكتروني
الضياع	احتمال ضياع المعاملات والأوراق المهمة	صعوبة فقدان اية بيانات أو معاملات أو ملف من ملفات التي تم حفظها على شبكة الالكترونية
الاسترجاع	صعوبة الاسترجاع	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة
التكاليف	ارتفاع التكاليف حفظ الملفات و المعاملات	تكلف فقط ثمن الوسائط التخزين أو شبكة التي حملت عليه المعلومات سلفاً

(1) حسين مصطفى الهلالي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة : مصر، 2010 ص 75.

التوثيق والضبط	تحتاج إلى مخازن ضخمة	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة
الاجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف وجها لوجه	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب او مكان الادارة المخصص لهذا الغرض
السرعة	تحتاج إلى أيام وأشهر	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو رسائل
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا
المهام	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة	سهولة إنجاز المهام الخاصة

المصدر: زرزاز العياشي، أثر الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، المرجع سبق ذكره، ص.ص 33-34.

ما يلاحظ من الجدول السابق هو أن العنصر الذي يصنع الفارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية هو "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذا المزايا التي يمنحها للإدارة في ظل تبنيها لتلك التكنولوجيا من ربح للجهد والوقت والتكلفة وتحسين الأداء وجودة الخدمة، إلا أن هناك صعوبات يمثلها الحل الإلكتروني في الإدارة يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- تكلفة اقتناء الأجهزة الإلكترونية اللازمة لذلك وتثبيتها؛
- تكلفة تطوير الأنظمة المعلوماتية والبرمجيات وصيانتها؛
- تكلفة تكوين الموظفين أو توظيف تقنيين مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.⁽¹⁾

ثانيا: دوافع التحول نحو الإدارة الإلكترونية

توجد مجموعة من الأسباب والدوافع التي أدت إلى التحول والاتجاه إلى الإدارة الإلكترونية، ويمكن توضيح أبرزها فيما يلي:

(1) دافع الزمن:

عندما تسعى الإدارة إلى كسب سباق السرعة وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات التقنية، بوصفها المطلب الأول لإلقاء أسباب بطء الحركة من روتين ومعاملات يدوية وراء ظهرها، والانطلاق إلى أفاق الإبداع التقني، وتيسير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وإنجاز معاملاتها في الوقت الملائم لوضعها في دائرة المنافسة، فإن لم تكن الإدارة منافسة فإنها تكون إدارة خدمية حكومية فهنا الفائدة تكون أعظم، إذ أن المجتمع بأكمله سيكتسب ميزة اختصار الزمن في ظل سباق مجتمعات العالم نحو التطور والبناء، إذ ليس هناك إدارة

(1) سمير العماري، الإدارة الإلكترونية لمؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 3، العدد 1، 2019، الجزائر، ص 125.

يمكنها أن تتصور أن بإمكانها العمل بمعزل عن التقنية فالنظرة العميقة الشاملة تظهر انه لا أحد يمكنه التضحية بعنصر الزمن اذ الخسائر حينها ستكون اعم وأفدح.

(2) تطور الحاسوب وتطبيقاته:

لقد انعكست تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية ،التي بدأت تتميز وتخرج من وضعها القديم وتبدل بعضا من الحراك والتقدم في اتجاه هذه التقنية، فأصبحت الآلات تتخذ كثير من القرارات بناءا على برامج الكترونية تم تحميلها عليها، فبدأت الآلة تنوب عن الإنسان في كثير من مواقع العمل إلى الدرجة التي جعل عدد من كتاب الإدارة ومفكرها والمهتمين بالشأن الإداري أمثال هيربرت سايمون ودراكر وديفز وغيرهم يتوقعون أن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية، التي سببني أنظمتها الإدارية على محورية دور الآلات والحواسيب، ومن هنا فقد كان الحاسوب وتطبيقاته، والقفزات التطورية والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة دافعا مهما للتحويل إلى أسلوب الإدارة الالكترونية.⁽¹⁾

(3) تطور الاتصالات:

إن التقدم المذهل في شبكة الاتصالات والانترنت عزز بقوة فكرة تحول الإدارات إلى تعميم تطبيقات التقنية بما أتاحتها الاتصالات من تواصل فعال، سريع، مختصر للوقت والجهد والإمكانات المادية عبر شبكات الاتصالات الداخلية للإدارة، و أيضا ما أتاحتها شبكة الانترنت العالمية من انفتاح للإدارات على أفاق التنمية العالمية وما وفرت لها من تواصل، اذ وفرت شركات الانترنت للإدارة بكمية هائلة من المعلومات، فكونت لها مرجعية معرفية تعينها عل بناء خططها ومشروعاتها وتصوراتها التي أصبحت ممكنة التنفيذ في ظل الدعم المعلوماتي الذي تقدمه للإدارة التقنية، التي بدأت تشعر بثقة كبيرة في اتخاذ قراراتها، بخلاف الإدارات التقليدية التي لم تكن تتمتع بالثقة بنفسها في اتخاذ القرار فضلا عن زهد تكلفة هذا المد من المعلومات الذي تستطيع الإدارة الالكترونية جمعه عبر شبكة الانترنت في زمن قياسي، الأمر الذي لم يكن متاحا أبدا في ظل واقعها القديم، وكان يحتاج إلى نفقات طائلة ووقت طويل حتى تتمكن الإدارة من الحصول عليه ،وربما لتباعد الفترات الزمنية ليصبح عديم الفائدة عند توافره بين أيدي الجهات الإدارية، إضافة إلى تفادي الإدارة الجديدة سقوط بعض التفاصيل من ذاكرة الموظف أو المراجع أو غيرها من احتمالات الخطة التي يصعب تصور وجودها في ظل السيطرة الرقمية الجديدة على الوضع كله، وخضوع خزانة معلومات الإدارة لأوامر تقنية لا تعرف منطق النسيان.

(4) القرية الكونية :

أصبح مصطلح القرية الكونية من البديهيات، واحد من بدائل اصطلاح العوالة، وهي في مجملها تعبيرات تشير إلى حالة من اختزال المسافة، الزمن وسرعة تبادل المعلومات والأداء وسهولة تبادلها عبر العالم. إذ أن هذا الواقع الجديد

(1) حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظري والتطبيقي، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض(المملكة العربية السعودية)، 1-4 نوفمبر 2009 ،ص.ص 19-20 .

الذي لم يكن إلا خيالا أو حلما في الماضي، وضع العالم أمام فكرة الحصول على جميع التفاصيل في كل مكان وفي الوقت نفسه، دون بذل جهد يذكر، فثمة نسخة أخرى طبق الأصل من العالم يمكن الاطلاع عليها والدخول إلى عالمها بكبسة زر أو نقرة على احد المفاتيح

(5) الإجماع على التقنية:

لقد شاعت الثقافة الالكترونية وانتشرت بين الشباب، وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والانترنت سواء المتخصص منهم في هذا الحقل أو غير المتخصص إلى درجة باتت مخرجة للحكومات إن لم تتخذ خطوات عاجلة، لتشعر أجيال الشباب الجديدة أنها على قدر طموحاتهم وثقافتهم، إذ ليس من المنطق أن تسبق عقول الأجيال الجديدة حكوماتها في حين أن الأصل أن تبادر الحكومات بما يرفع من مستوى وعي شعوبها وثقافتها من خلال تزويدهم بالتطبيقات التقنية التي توسعت مفاهيمها الجديدة و ثقافتها في أجواء العالم.⁽¹⁾

(6) أزمت القطاع العمومي:

أدى اجتهاد القطاع الخاص في الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة إلى تعميق الهوة والفرق الشاسع في الأداء بينه وبين القطاع العمومي، فقد بدى أداء هذا الأخير نمطيا تقليديا لا يرقى إلى مستوى طموح المواطن بل حتى طموح إدارات القطاع العمومي نفسه، حيث لم يعد للإدارة العمومية خيار أمامها سوى خوض تجربة الإدارة الإلكترونية، لترشيد جهودها ونفقاتها، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد، وخاصة أمام شح الموارد المالية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد، مما يضاعف من أعباء الإدارات العمومية، ويضعها أمام ضغوط مالية متزايدة، الأمر الذي يستدعي دائما أن يبقى العمل تحت سيطرة الإدارة العمومية، إذ لا يمكن تنفيذه على النحو المرجو إلا في ظل الإدارة الإلكترونية التي تساعد على تحديد موضع الخللها وتقف عند احتياجات المواطنين.

(7) الحوار والتواصل

:تسعى المجتمعات المعاصرة إلى إقامة حوار حضاري على نحو اجتماعي وتعزيز أوأصل الثقة مع إدارات شؤون البلاد بعيدا عن العنف وتجاذب المصالح وزوال الثقة وتزايد الشكوك. وكل هذا شكل عنصر دافع لتبني مفهوم الإدارة الإلكترونية باعتبارها أداة تواصل فعالة، فاتحة أبواب الحوار، مغلقة أبواب الشكوك وعدم الثقة، ملبية لمطالب أفراد المجتمع ومؤسساته.⁽²⁾

(1) العوض أحمد محمد حسن، الإدارة الالكترونية: مفاهيم سمات عناصر، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العالمي الأول للإدارة الالكترونية بعنوان: تواصل خلق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر، طرابلس ليبيا، من 1-4/6/2010، ص.ص 24-25.

(2) بوقلاشي عماد، الادارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص تسير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، (الجزائر)، 2011، ص.ص 93-95.

المطلب الثاني: مراحل التحول نحو الادارة الالكترونية و خطوات تطبيقها

أولاً :مراحل التحول نحو الادارة الالكترونية:

تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

(1) المرحلة الإدارية التقليدية الفاعلة :

في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في نفس وقت البدء في تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ملاحظة في الوقت، الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات و الإيرادات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.⁽¹⁾

(2) مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتليفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة حيث يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل، وبحيث انه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير ذلك.⁽²⁾

(3) مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

وهذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية قد وصل إلى مستوى عالي (حوالي 25-30%) من عدد الشعب) عال وتوفرت الحواسيب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عموميه بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية بشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جهد وكلفة، ويكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق إستخدامها.⁽³⁾

(1) فداء حامد، الإدارة الإلكترونية "الأسس النظرية والتطبيقية"، ط 1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، 2015، ص 243.

(2) وردة بن بختة، الادارة الإلكترونية وتطبيقاتها في دول العربية، مجلة الدراسات حول الجزائر والعالم، المجلد 1، العدد 4، مارس 2017، ص7.

(3) محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصر، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2010، ص.ص112- 113.

خلاصة مما سبق فإن التحول للإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل لكي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومنها:

- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشئة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكتروني؛
- تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة؛
- توثيق وتطوير إجراءات العمل؛
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛
- البدء بوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً؛
- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً.⁽¹⁾

ثانياً : خطوات تطبيق الادارة الالكترونية

لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية لابد من المرور بجملة من المراحل والخطوات لضمان نجاح هذا المشروع، وتتجلى هذه الخطوات في ما يلي:

1) اعداد الدراسة الأولية:

ولإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الادارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الادارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الادارة إلى تطبيق الادارة الالكترونية؛
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج الى تطوير؛
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الادارة الالكترونية؛
- عدم الحاجة إلى تطبيق الادارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية.⁽²⁾

2) وضع خطة التنفيذ:

عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

(1) محمد سمير أحمد، المرجع سبق ذكره، ص.ص 71-72.

(2) علاء عبد الرزاق السالمي و خالد إبراهيم السليطي، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان(الأردن)، 2008، ص 64.

(3) تحديد المصادر:

التي تدعم الخطة بشكل محددة وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية في هذه الإدارة أو المؤسسة.⁽¹⁾

(4) تحديد المسؤولية:

وتعني أن تحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطة في كل موقع أو قسم أو فرع في المؤسسة وتمويلها وإمدادها بالموارد المطلوبة، كما تحدد مسؤولية جهات الدعم التقني أو الاستشاري التي يمكن الاستعانة بها من خارج المؤسسة.

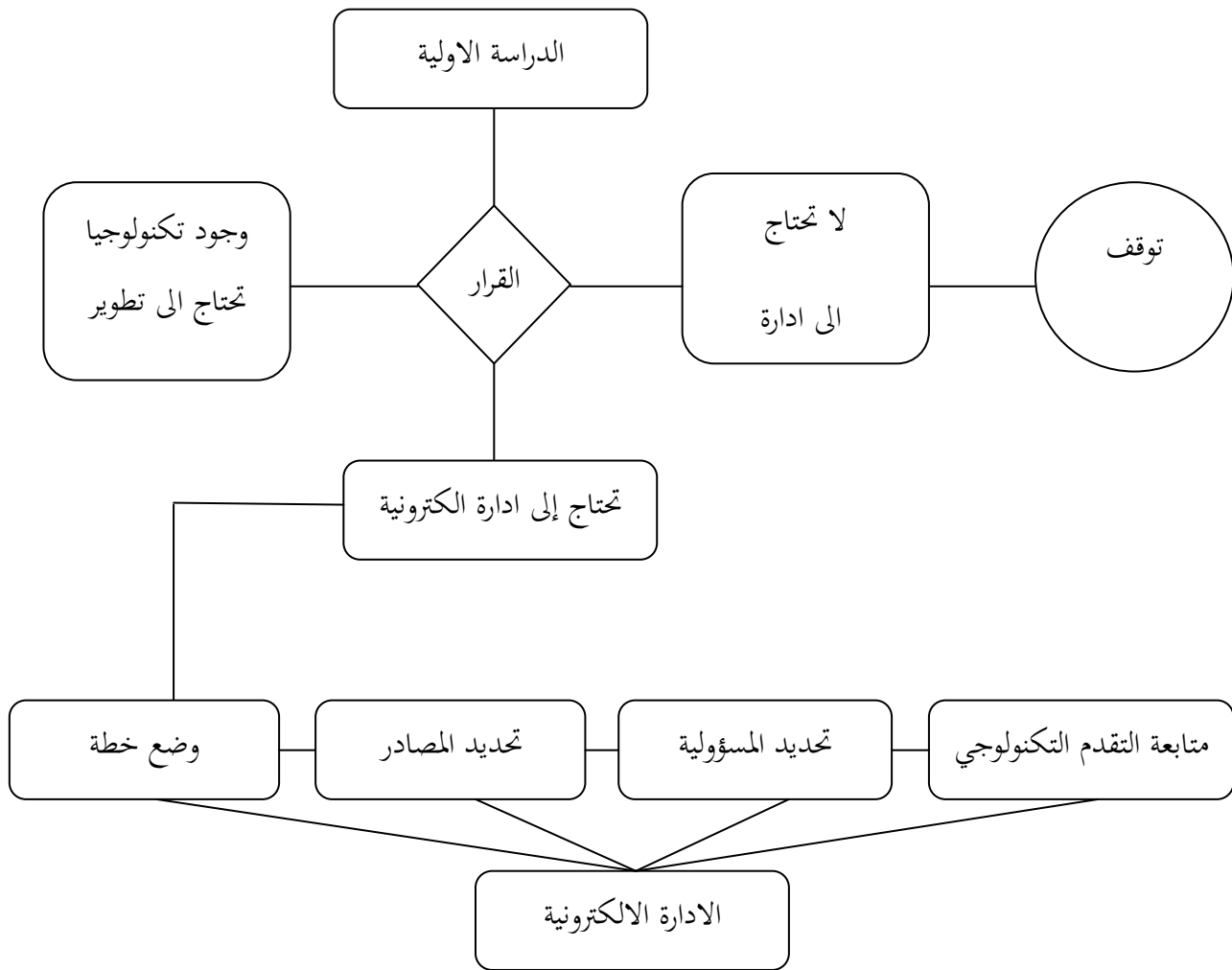
(5) متابعة التقدم التقني:

تتحمل الجهة المشرفة على عملية التنفيذ مسؤولية أخرى، تتمثل في متابعة كل تطور يحصل في مجال التكنولوجيا المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وتسعى للحصول على أحدث الابتكارات في المجال. وتتضمن هذه المرحلة عملية التوثيق الإداري للوضع الحالي، الذي يشمل توثيق الهيكل التنظيمي ومسارات العمل والإجراءات الإدارية، والمهام الوظيفية والصلاحيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والتطوير الإداري بإعادة هندسة الأعمال بمنظور تقني، إضافة إلى التطوير التقني الذي يتضمن تطوير الجوانب التقنية أي البنية التحتية التقنية من برمجيات وأجهزة حاسوب وشبكات وقواعد بيانات⁽²⁾.

(1) فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، 2014، ص 123.

(2) بن عبيد عبد الباسط، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2018، ص 46.

الشكل رقم (4): يوضح خطوات تطبيق الادارة الالكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي و خالد إبراهيم السليطي، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان(الأردن)، 2008، ص 66.

المطلب الثالث: مجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أولاً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجالات عديدة، من أهمها: ⁽¹⁾

1- المجال الإداري: وذلك من خلال

- تبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات الكترونياً؛
- حفظ الصور والوثائق الالكترونية في الأرشيف الالكتروني، مما يسهل عملية الرجوع لتلاف الوثائق في أي وقت؛
- تسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادر ووارد وتصويرها رقمياً بشكل منظم ومفهرس ومبواب.

(1) سارة بن غيدة، أثر الإدارة الإلكترونية على أداء البنوك، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص ادارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي(الجزائر)، 2017، ص 20-21.

2-المجال السياسي:

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

3-المجال الاقتصادي:

تتضح آثار الإدارة الإلكترونية والثورة الرقمية في صناعة البرمجيات وتضاؤل أهمية رأس المال النقدي في مقابل أهمية اقتصاديات المعرفة، وفتح أسواق جديدة، وزيادة فعالية العمليات الإنتاجية، ويمكن حصر آثار الإدارة الإلكترونية في المجال الاقتصادي من خلال:

- بروز قطاع اقتصادي جديد لم يكن من قبل، أفرزته الثورة الرقمية؛
- تسريع التطور الاقتصادي من خلال فتح قطاعات جديدة للاستثمارات؛
- زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنيات التحتية الوطنية، مما يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج والتحفيز على زيادة الإنتاجية؛
- المساعدة على دخول سلع جديدة للسوق المحلي نتيجة التعامل الإلكتروني؛
- وضع نظام الأعمال المالية في قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المؤسسة؛
- إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاهد وصرف وغيره عن طريق الشبكة؛
- التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونياً؛
- الإعلان عن المناقصات والمشاريع إلكترونياً؛
- مراقبة المخزون والحصول على بيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات مخزون المؤسسة.

4-المجال الاجتماعي:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف يؤثر بشكل كمي وشمولي على جميع المكونات الاجتماعية، وظهور معيار جديد للفرقة بين المستويات الاجتماعية يستند إلى معرفة المعلومة ومن هذه التأثيرات الاجتماعية عولمة الثقافة، والتأثير السلبي على الثقافة المحلية والمعاناة من التفكك الاجتماعي على الرغم من زيادة وتيرة التفاعل الاجتماعي من المؤسسات التي تقدم الخدمات أهلية كانت أو حكومية.⁽¹⁾

(1) سارة بن غيدة ،المرجع سبق ذكره ، ص 21.

ثانيا : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة من أهمها:

(1) المتطلبات الإدارية:

تنحصر المتطلبات الإدارية في العناصر التالية:

- **وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ و وضع الخطط المشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية الدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة؛
- **القيادة والدعم الإداري:** من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمر ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيتضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة و اهتمام ومساندة الإدارة العليا للتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح الإدارة الإلكترونية؛⁽¹⁾
- **توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصال، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة للكم الهائل من الاتصالات والمعلومات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة، وحاسبات آلية ومحاولة توفيرها وإتاحتها للأفراد والمؤسسات؛⁽²⁾
- **الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات. ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية و التنظيمية والإجراءات والأساليب حيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية؛

(1) مراكشي محمد أمين، فقاير فيصل، الإدارة الإلكترونية و أثرها على اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الابداع، مجلد 7، العدد 8، البليدة، الجزائر، 2018، ص 183.

(2) ناصر عويد عطية، خلود الهادي، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين أداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد 13، العدد 45، 2018، ص 71.

● **التعليم، التدريب والتثقيف:** تؤدي نشاطات التعليم والتوعية دوراً أساسياً، ومهما في نشر تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء على مستوى المواطنين أو العاملين، كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً للتحويل نحو التكنولوجيا الجديدة ومتطلبات تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من أجل زيادة وعي الجمهور، وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي للمعنيين لمواجهة طبيعة هذا التحول، لذا تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج، والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على المستويات كافة.⁽¹⁾

(2) **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل.

(3) **متطلبات قانونية:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية و يضيف عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.⁽²⁾

(4) **المتطلبات المالية:** يقتزن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانات المالية المتاحة للمؤسسات من خلال توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظاراً للدعم مما يعطل المشروع، ومن ضمن التكاليف التي تحملها المؤسسة نتيجة التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية (تكلفة شراء الآلات والمعدات، وتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات).⁽³⁾

(5) **المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة

(1) العمودي مينة، واقع وأفاق تطبيق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2017، ص 22.

(2) قريطي وردة و ضيف أحمد، تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري، مجلة نور لدراسات الاقتصادية، مجلد 05، عدد 01، 2019، ص 33.

(3) آسيا سليمان تيش تيش، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2014، ص 31-32.

الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال.⁽¹⁾

(6) المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات والأرشيف الإلكتروني من أي عبث،⁽²⁾

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

- ✓ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛
- ✓ وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة، تحديد آليات المراقبة والتفتيش النظم المعلومات والشبكات الحاسوبية؛
- ✓ الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن و تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.⁽³⁾

(7) المتطلبات التقنية: إن توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتوفير الأجهزة و المعدات و البرامج، وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة، وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن يعد من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية و البنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:⁽⁴⁾

أ- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات و التوصيلات الأرضية و الخلوية (عن بعد) وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً وصفقات التجارة الإلكترونية وغيرها؛

(1) يوسف مسعداوي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مجلة الدراسات، المجلد 5، العدد 1، 2014، ص 164.

(2) ناظم جواد و زينب مصطفى خليل، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 87، 2015، ص 185.

(3) مراكشي محمد أمين، المرجع سبق ذكره، ص.ص 184-185.

(4) محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، ص.ص 74-75.

ب-البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:وتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات و برمجيات النظم التشغيلية للشبكات و برمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها انجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

المطلب الرابع:عوامل نجاح الادارة الالكترونية و معوقاتهما:

تعتبر التقنية الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للمؤسسات للتكيف مع طبيعة التطور التكنولوجي، إلا أن المؤسسة تواجه مجموعة من المعوقات التي تحول بينها، وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أن على المؤسسة البحث و إتباع، ومسايرة كل العوامل التي تعمل على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل جيد.

أولاً:عوامل النجاح في الإدارة الالكترونية

على المسؤولين في المؤسسة، الذين يرغبون في التحول للإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الحسبان عدة عوامل التحقيق النجاح و أهمها:

✓ وضوح الرؤيا الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الالكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة لتوضيح الرؤيا والرسالة؛

✓ الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور؛

✓ التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها؛

✓ التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصص؛

✓ التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال؛

✓ تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛

✓ تأمين سرية المعلومات للمستفيدين؛

✓ التعاون الإيجابي بين أفراد والإدارة داخل المؤسسة والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية؛

✓ الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الخطأ.⁽¹⁾

ثانياً:معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

نظرا لضخامة مشروع الإدارة الإلكترونية لذلك فإن معوقاته كبيرة، والتي من أهمها:

(1) لمن علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث ودراسات اقتصادية عربية، المجلد 01، العدد 42، 2008، ص 146.

(1) المعوقات الإدارية:

أ- غموض المفهوم: حيث مازال الكثير من القيادات الإدارية يجهل موضوع الإدارة الإلكترونية وبعضهم لا يعرف حتى المصطلح لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له في جميع الإدارات ومن خلال نشر المفهوم، فستكون لكل إدارة وجهة نظرها الخاصة بهذا المشروع مما ينتج عنه وجود رؤية خاصة بها، ونظرا لتعدد الرؤى المختلفة للإدارات ،وتستند هذه الرؤية إلى بلورة إستراتيجيات وسياسات ثم أهداف وغايات.

ب- مقاومة التغيير: إن إقامة مثل هذه المشروعات مشروع الإدارة الإلكترونية يحمل في طياتها الكثير من التغيرات على الصعيد الداخلي للإدارات حيث يتطلب إعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية المراكز الوظيفية والملكيات والتخصصات الجديدة الذي يحتاجها مشروع الحكومة الإلكترونية لذا فإن هناك ستكون مقاومة تغيير، وهذا التغيير سيطول جميع أركان التنظيم، وتبعاً لذلك تنشأ مقاومة للتغيير ويمكن التغلب عليها بصورة متدرجة من خلال التغيير التدريجي للنسيج الثقافي للإدارة وإدخال التغيرات الجزئية شيئا فشيئا من دون أن يؤدي إلى الأضرار الكبيرة في مصالح العاملين ويمكن إعادة تأهيلهم للإيفاء بالمتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية.⁽¹⁾

ج- كذلك من المعوقات الادارية نذكر مايلي:

- ✓ عدم وضوح الرؤية المستقبلية للإدارة الإلكترونية ؛
- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع سواء من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ أو سماح الظروف بذلك من عدمه
- ✓ عدم اقتناع القيادات العليا للمنظمة بدواعي التحول ومتطلباته، وغموض مفاهيم العمل الجديدة لديهم؛
- ✓ اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة؛
- ✓ سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المنظمة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها؛⁽²⁾

(2) المعوقات البشرية:

- ✓ قلة دراية صناع القرارات بالمنظمات بأهمية تقنية المعلومات و النظرة إلى مشروعات الحاسب الآلي والإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة دون إعارة الفائدة منها الاهتمام الكافي؛
- ✓ قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة؛
- ✓ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي؛
- ✓ عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول و النجاح؛

(1) نبراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الادارة الالكترونية في ادارة المرافق العامة (دراسة مقارنة)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية(مصر)، 2018، ص.ص 47- 48.

(2) وسام بن صالح ، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر ،مذكرة ماجستير(منشورة) ،تخصص إدارة أعمال ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة :الجزائر، 2014.ص 68.

✓ مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم، ومن ذلك " تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا سلطتهم؛

✓ ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين، والتهيب من التعامل مع الأجهزة الالكترونية؛

✓ عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية؛

✓ عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات.⁽¹⁾

(3) المعوقات التقنية: وتحددت في ما يلي: ⁽²⁾

✓ ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية؛

✓ ضعف خدمات الاتصالات المتوفرة؛

✓ عدم جاهزية الكثير من المؤسسات من ناحية توافر البنية التحتية كالشبكات؛

✓ عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الإنترنت؛

✓ عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة، مما يعرقل تطبيق الإدارة الالكترونية؛

✓ تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظرا للتطور السريع في هذا المجال .

(4) المعوقات المالية: وتتمثل فيما يلي:

✓ ضعف موارد المؤسسة المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛

✓ يتضرر الجانب التدريبي أيضا في المؤسسات الساعية إلى مشروع الإدارة الإلكترونية من محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام بالرحلات التدريبية؛

✓ تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها، وغيرها من العمليات المكلفة؛

✓ جمود الإدارات المالية في بعض المؤسسات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا؛

✓ تقف التكلفة المالية للاشتراك في شبكة الأنترنت عائقا أمام الأسر الفقيرة، مما يعوق إمكانية تواصل تلك الأسر مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتها. ⁽³⁾

(1) حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (الجزائر)، 2014، ص 97.

(2) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في السجون، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 42.

(3) قادة دليلية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، 2018، ص 100.

(5) المعوقات التشريعية :⁽¹⁾

- ✓ قصور التشريعات والقوانين، مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية، مما يجعل الخوف كبيرا داخل مقدمين على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم من الوثائق، وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها؛
- ✓ احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقاته وتضع الأطر القانونية لممارسته؛
- ✓ عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيق الإدارة والمعاملات الإلكترونية؛
- ✓ تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة؛
- ✓ غياب التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية ، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم.

(6) المعوقات الأمنية:

- يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية، حيث أن هناك مجموعة من الأساليب لاختراق المنظومة المعلوماتية، وما يترتب عنها من فقدان خصوصية المستفيدين و سريتهم، كما أن انعدام الثقة للزبائن تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، ومن أهم المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة مع انتشار الفيروسات وبرامج التجسس التي تهاجم أنظمة الكمبيوتر، كما أن عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المعتمدة، وكذا غياب البعد التوعوي للحماية وعدم تعريف الأفراد بأهم الوسائل اللازمة لحماية معلوماتهم، مع نقص التشريعات اللازمة لتنظيم مسائل الحماية التي من بينها:
- ✓ جدار الحماية : وهو يمثل بناء بوابة أو حاجز عازل بين الشبكات الداخلية وشبكة الانترنت، كما يقوم بتسجيل كل استخدام ويحد من تعرض الشبكة للاختراقات والقرصنة ؛
- ✓ التشفير : وهو من أهم النظم الأمنية لحماية الشبكات الإدارية الإلكترونية، ودوره هو عدم السماح بمحاولات تعديل البيانات المنقولة للشبكة أو إلغاء أو تأخير وصول الرسائل إليها، وكذا عدم السماح بتغيير كلمات السر الخاصة بالمستفيدين من خدمات الإدارة؛
- ✓ التوقيع الإلكتروني: وهو مجموعة بيانات تأخذ شكل حروف أو أرقام أو رموز مدرجة شكل رقمي وله طابع منفرد يدل على شخصية الموقع دون غيره، مما يوفر درجة عالية من التامين والحماية والخصوصية عند تنفيذ معاملات الإدارة الإلكترونية⁽²⁾

(1) حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، ط 1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009، ص.ص192-193.

(2) سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الادارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 2، العدد 7، جويلية 2019، ص 230.

خلاصة الفصل الأول:

مما سبق التعرض إليه في هذا الفصل ،تم التعرف على تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية، و أهدافها وعناصرها، وتفوقها على الإدارة التقليدية في العديد من المزايا ، كما يتضح أنها قد أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف الإدارة التقليدية وممارساتها المختلفة وهو ما فسح المجال للوظائف الإدارية الإلكترونية، ويتطلب تنفيذها سيورة من الخطوات، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة فهي تحتاج بنية تحتية شبكية وكادر بشري مدرب على استخدام التقنيات الحديثة.

و تعد الإدارة الإلكترونية عنصر رئيسي و هام للمؤسسات، حيث تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمؤسسة، عن طريق استخدام أساليب الكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، وبالإضافة إلى ذلك فإن للإدارة الالكترونية مساهمة فعالة في توفير معلومات وتخفيض التكاليف واستغلال الأمثل للوقت، وبصفة عامة فإنه يمكن تحديد أهمية الإدارة الالكترونية للمؤسسات المعاصرة من خلال ما توفره من العديد من الفرص والمزايا، لذلك فانه أصبح ضرورة حتمية للتحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية لنجاح المؤسسة ومواكبة للتطورات الحاصلة في العصر الحالي القائم على التكنولوجيا.

الفصل الثاني : تقييم وقياس
الأداء في المؤسسة اقتصادية

تمهيد:

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة و من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات ، لذا يعد هذا الأخير مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ، بل تكاد تكون الظاهرة شاملة لكافة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه ، والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ونظرا للتطور الكبير في مجال التكنولوجيا أخذ المؤسسات تتسابق في استغلال أحدث الابتكارات في المجال الإداري ، مما أدى إلى استخدام الإدارة الالكترونية ، لما لها من دور كبير في تغيير نمط و أساليب العمل التقليدية و مساهمتها في تحسين الأداء في المؤسسة ، وذلك من خلال الميزة التي تضيفها عليه من ناحية توفير الوقت، الجهد و التكلفة. ولتسليط الضوء على الموضوع، سوف يتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال مبحثين، حيث يتم تقديم مدخل مفاهيمي حول الأداء في المبحث الأول، ثم يتم قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مع اظهار العلاقة بين الادارة الالكترونية و الأداء في المبحث الثاني.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة لكل مؤسسة فهو يعبر عن نظرة شمولية لجميع فروع المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، فهو ضمان حول وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بإدارة مؤسساتهم من خلال عدة مراحل، ولن يتحقق ذلك إلا بمتابعة أداء المؤسسات، فالأداء هو النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط. وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على بعض الجوانب المتعلقة بالأداء و العوامل المؤثرة فيه، وكذا دافعه و أنماط تحسينه.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في ميدان تسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد. وسيتم فيما يلي عرض مجموعة من التعريفات و الخصائص المتعلقة بالأداء، و كذلك المفاهيم المرتبطة به.

أولا: مفهوم الأداء

مصطلح الأداء مستمد من المصطلح الإنجليزي "to perform"، والذي يعني إنجاز أو تأدية، أو إتمام، أو تنفيذ عمل أو نشاط أو مهمة ما. وأما المصطلح الفرنسي للأداء "performance" فيعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها؛¹

• تعريف الأداء حسب (A . Kherakhem): حيث عرف الأداء على أنه " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ

مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة "؛

• في حين يرى (Miller et Bormily) أن : الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية ،

واستغلالها بكفاءة وفعالية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها؛²

• تعريف الأداء حسب : (P . DRUKER) ينظر "در اكر" إلى الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية و

البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال؛³

• وحسب بترسون (Peterson) الأداء " بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة

مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها "؛⁴

(1) مقدار ملكة، دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 7، العدد 1، الجزائر، 2017، ص 99.

(2) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 00، العدد 7، 2010، الجزائر، ص 218.

(3) عبد الرزاق، حسناوي بلبال، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 15، العدد 42، ص 380.

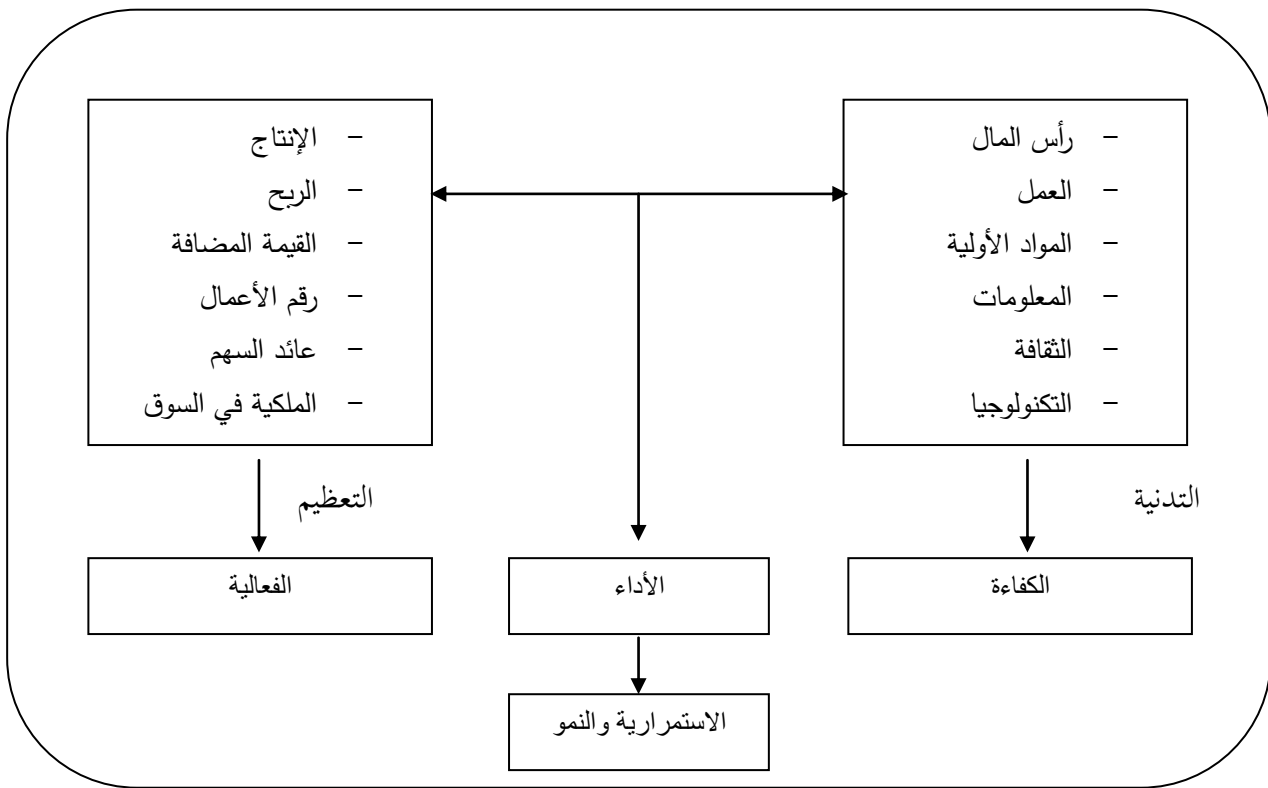
(4) وصفي الكسابسة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص 77.

ويتمثل الأداء بالنسبة لفيليب لورينو (Philippe Lorino) " بأنه كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذو أداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن يكون ذو أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معا "؛¹

- كما يرى (Angeliens) أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد، الكفاءة والفعالية.²

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي

الشكل رقم (5) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم والتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001، ص 88.

ويعتبر أداء المؤسسة المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل أداء المؤسسة:

- أداء الأفراد داخل كل إدارة وقسم؛

- أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛

(1) شوقي بوقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف: الجزائر، 2011، ص 42.

(2) عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم والتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001، ص 87، ص 88.

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛¹

من خلال التعريفات السابقة نستخلص بأن الأداء هو "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز فالأداء فهو نشاط شامل يعبر عن قدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة واستغلال كفاء للموارد المادية والمالية والبشرية في ظل ظروف بيئتها الخارجية".

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالأداء

هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بالأداء والتي تساهم في تحديد وتوضيح مفهومه أهمها:

1. الكفاءة:

إن الكفاءة "تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) و الجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.²

2. الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق العمل المتوقع للحصول على النتيجة المرجوة، فالفعالية هي العمل الفعال الذي يصل إلى الأهداف المنشودة.

وتعني الفعالية تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة؛ فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة، ولذلك تتمثل الفعالية في القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.³

انطلاقا مما سبق نقول أن الكفاءة هي تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة وفي الآجال المحددة بينما ينحصر مفهوم الفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة فقط،

و هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المنظمة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقا من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرها مسبقا والتي قد يكون من بينها مثلا

(1) مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2015، ص 55.

(2) محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2007، ص 115.

(3) شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 (الجزائر)، 2018، ص 89.

ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن نتصور منظمة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة،¹ ويمكن توضيح الفرق بين الكفاءة والفعالية في الجدول التالي:

الجدول (5):المقارنة بين الكفاءة و الفعالية

العناصر	تتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات مثل العمل، المعلومات المواد، المعدات
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل:الأرباح، العائد، رقم الأعمال

المصدر: صالح جيلح ، أثر القيادة على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال ، المرجع سبق ذكره ،ص130.

3. الإنتاجية :

وتتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج منسوب إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، ويمكن استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد، فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات تأخذ شكل سلع وخدمات.

كما تتمثل الإنتاجية في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا، والوسائل المستخدمة لبلوغها، فالإنتاجية تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف، والكفاءة في استخدام الموارد بغية بلوغ الأهداف. وعليه فإن مفهوم الإنتاجية يتضمن كل من الفعالية والكفاءة.²

(1) صالح جيلح ، أثر القيادة على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر 3 ، 2006 ، ص 130.

(2) غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة(الجزائر)، 2018، ص.ص8-9.

المطلب الثاني: خصائص الأداء و مستوياته

أولاً: خصائص الأداء:

من خلال استقراء مختلف التعريفات المقدمة للأداء يمكن الخروج بجملة من الخصائص التي تميزه والتي يتم توضيحها في النقاط التالية:

1-الأداء مفهوم واسع :

حيث أن مفاهيم الأداء تتعدد بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونها، فبالنسبة للمدير قد يعني المردودية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للعامل فقد يعني الأجر المناسب أو مناخ العمل الملائم، أما بالنسبة للزبون فقد يعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، فالأداء بذلك مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ومن فئة لأخر؛

2- الأداء مفهوم متطور :

ذلك أن مكوناته تتطور وتتغير عبر الزمن، فالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء عادة ما تتصف بالتغير المستمر، فتلك التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق تختلف عن تلك التي تحكمها في مرحلة النمو أو النضج، كما أن العوامل الاجتماعية، التقنية، المالية والتنظيمية التي تكون فعالة في موقف ما قد لا تكون كذلك في مواقف أخرى؛

3-الأداء مفهوم غني بالتناقضات :

حيث تتحكم فيه مجموعة من العوامل، منها ما يكمل بعضها البعض ومنها ما يكون متناقضاً في بعض الأحيان، ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين، والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم.¹

ثانياً: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات الأداء المتباينة والتي يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أداء المحقق، وتتمثل مستويات الأداء في:²

(1) قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2016، ص.ص 138-139.

(2) عرقوب علي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص تسيير المظلمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوكرة، بومرداس (الجزائر)، 2015، ص.12.

➤ **الأداء الاستثنائي :** وهو التفوق في القطاع الصناعي أو الخدمي، والريادة من دون منازعة، وهو ما يتطلب نتائج إيجابية على كل المستويات للأداء، إضافة إلى وفرة الموارد وتحقيق مردودية اقتصادية، مالية، وتجارية أحسن من كل منافسي المؤسسة في القطاع؛

➤ **الأداء البارز :** هو تميز المؤسسة ضمن المؤسسات الرائدة في القطاع أو مجال النشاط دون أن تبتعد عن المؤسسات الأخرى المنافسة، وهو ما يتطلب أيضا توفر العديد من العوامل والشروط، خاصة الموارد المالية والبشرية، وموقع تنافسي متميز ورائد؛

➤ **الأداء الممتاز:** وهو يأتي من قوة وصلابة إستراتيجية المؤسسة، وعملها على أن تكون رائدة في مجال نشاطها، وبحثها عن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو يتطلب موارد مالية، وإطارات بشرية كفئة؛

➤ **الأداء الجيد :** هو أداء يعكس تميز المؤسسة في بعض جوانب الأداء دون غيرها، ولا شك أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي مؤسسة حققت مردودية مالية، وأداء تنافسي مقبول، وهي تبحث باستمرار عن تحسين أدائها مقارنة بالمنافسين؛

➤ **الأداء المعتدل (العادي) :** وهو أداء متوازن، لكنه لا يكسب المؤسسة حصة سوقية إضافية، ولا يعزز مركزها التنافسي، وقد تجد أيضا بعض الصعوبات في تحسين مردوديتها المالية، إلا أنه يبقى مرجعا هاما لا تعمل على تجاوزه، ومنطلقا لها لتحقيق أداء أحسن؛

➤ **الأداء الضعيف :** وهو أداء قد يؤدي بالمؤسسة إلى الفشل في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، وهو ما ينعكس سلبا على مركزها في السوق، وقد يهدد بقاءها واستمرارها، وهي حالة تعمل المؤسسة جاهدة على تفاديها من خلال التحسين المستمر لأساليب ومناهج إدارة وتنفي مختلف العمليات والأنشطة.

ثالثا: أهمية الأداء

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجالات لكونه محور أساسي للنجاح على جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل وصولا إلى المنظمة العامة، وفيما يلي سنعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة كالتالي: ¹

(1) أهمية الأداء بالنسبة للعاملين :

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، بحيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:

(1) بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، قسم علوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2014، ص.ص 60-62.

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل: النقل، الترفيه، التكوين..... الخ ؛
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل الأداء وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء؛
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

(2) أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسئول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا. كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء و معايير

بعد ما تم التطرق إلى مفهوم الأداء و المفاهيم المرتبطة به ننتقل إلى عرض أهم العوامل المؤثرة فيه و كذلك تحديد أنواعه في المؤسسة بفرض اختبار معايير التقسيم، وكل معيار تنطوي ضمنه تقسيمات محددة.

أولا:العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابا ،منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة أو الأخرى لمسيرها التحكم فيها لتعظيم أثارها الإيجابية وتقليل أثارها السلبية ،وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء تزداد أهمية عملية حصرها وتتمثل فيما يلي: ¹

1-الثقافة التنظيمية:

تتصف المؤسسة بامتلاكها لثقافة تنظيمية تميزها عن المؤسسات الأخرى نتيجة اشتراك العاملين فيها بمجموعة من العادات والمعتقدات والمعارف والمعاملات والمعايير الاجتماعية، ولقد أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة على وجود علاقة قوية بين الأداء والثقافات القوية السائدة داخل المؤسسات، بمعنى أن المؤسسات الأكثر نجاحا وفاعلية هي تلك التي تملك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع متغيرات المحيط وتعقيدهاته وتحقق أفضل النتائج من حيث المداخيل، عدد العمال، و الأرباح؛

(1)ياسع ياسميني، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص تسيير

منظمات، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس(الجزائر)، 2011، ص.ص 74-75.

2-الرؤية :

يمكن التعبير عن الرؤية بأنها تلك التي تحقق الهدف الرئيسي الذي أنشأت لأجله المؤسسة والذي يشترك في تحقيقه كل الأطراف الآخذة (المساهمين، الزبائن، العمال، الشركات والمجتمع ككل)، تتضمن أيضا القيم والمهام، الطموحات، الأهداف المستقبلية، قواعد اللعب، والتطورات المنشودة، وكذا سبل تحقيقها، فإذا تم الاتفاق بين أفراد المؤسسة حول المستقبل المراد الوصول إليه، وأصبحت الرؤية عبارة عن المنهج الذي تسيير عليه المؤسسة ودستورا تعمل به، ومنشورة يعرفها جميع الأفراد، ومرجعا للاختيارات الإستراتيجية، قاعدة للعمل اليومي داخل المؤسسة، فإن عندئذ يمكن للمؤسسة أن تتجاوز كل العقبات التي يفرضها عليها المحيط المتعدد الأبعاد وضمان أداء متميزا على المدى الطويل، لأنه بالرؤية وحدها يمكن بعث روح الإرادة وخلق روح الابتكار في الأفراد لحثهم على بلوغ أهداف المؤسسة؛

3-الإبداع وتكنولوجيا المعلومات والاتصال :

إن استمرار العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها تركز أكثر فأكثر على الإبداع، الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسة، فبالإبداع تمكنت المؤسسة من إحياء منتجاتها، وتلبية احتياجات زبائنها المستمرة.

ثانيا :معايير الأداء

وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

1-الكمية :

تشير الكمية إلى حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانيات الأفراد في ضوء التقنية المتوفرة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في ضوء التقنية المتوفرة؛

2-الوقت :

الوقت من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو يعتبر رأسماليا وليس دخلا، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الصحيح، كما يعد الوقت من أهم مؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محددا لمدة التنفيذ، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة (حجم العمل المطلوب إنجازه، عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل).

3-الإجراءات :

هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف؛

(1) وداد بورصاص، دور الادارة الالكترونية في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسويق استراتيجي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، 2015، ص.ص 110-111.

4- الجودة :

وهي أحد معايير الأداء ،حيث يرى في جودة العمل وإتقانه أساسا لجميع الأنشطة بالمنظمة، فالجودة كما يعرفها "جوران" هي الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة. أما "كروسي" فتناول تعريفا يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة: الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة. أما "ديمينغ" فيعرف الجودة بأنها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا.

والجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث جودة الإنفاق ،والمنتج سواء كان خدمة أو سلعة ،ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ،وهذا يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة ،فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

المطلب الرابع: تصنيفات الأداء

تختلف أنواع الأداء حسب المعيار المعتمد في تقسيمه وتصنيفه من أهمها معيار الشمولية ،المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة والتي تصنف كالآتي:

1) حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي و جزئي: ¹

أ) الأداء الكلي :

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة بيئتها الخارجية؛

ب) الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة، و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها، إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة و الوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية و إذا اختلت إحداها انعكس ذلك و لا بد على نجاح المنظمة ككل.

2) حسب معيار المصدر: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى:

(1) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير(منشورة)، تخصص تسويق، قسم علوم التجارية، كلية العلوم

(أ) **الأداء الداخلي** : يتمثل الأداء الداخلي في أداء المؤسسة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة، الإداريون، والمرؤوسون في العمل واستغلال موارد المؤسسة، أي أنه يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه وهو نتاج توليفة من الأداءات التالية:

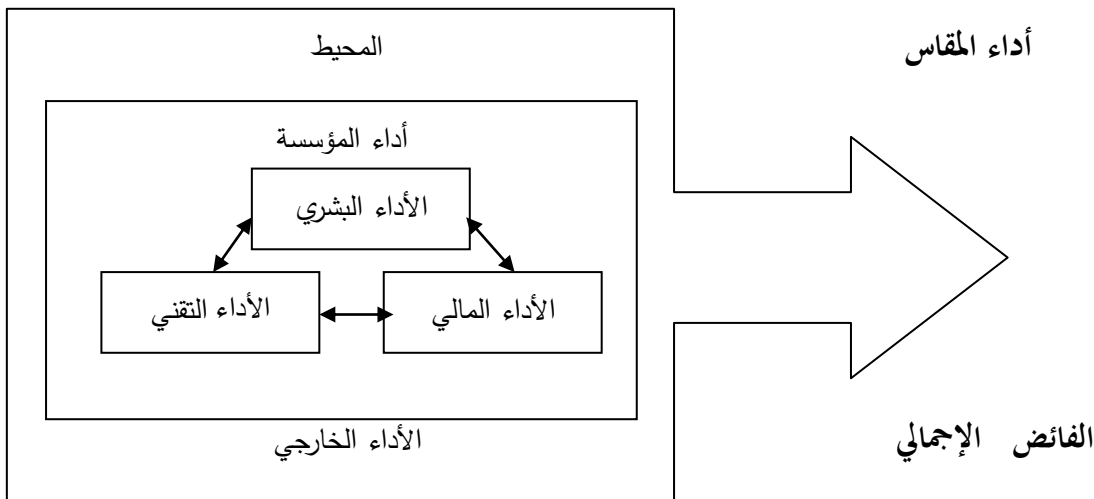
- **الأداء البشري** : يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين)، وهو من أهم مصادر الأداء؛

- **الأداء المالي** : يصفى الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي؛

- **الأداء التقني** : يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج الاستثمارات في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها ، وتعتبر كمية الإنتاج ، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني في المؤسسة.

(ب) **الأداء الخارجي** : وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة الخارجية والصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، ولا يمكن للمؤسسة التحكم فيه، حيث أن التغيرات قد تنعكس إيجابا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها.¹ والشكل التالي يوضح مصادر الأداء

الشكل رقم (6) : مصادر الأداء



المصدر: نعمون إيمان المرجع سبق ذكره، ص 85.

(1) نعمون إيمان، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2018، ص 84.

(3) حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار ينقسم الأداء داخل المؤسسة إلى:¹

(أ) الأداء الاقتصادي :

بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها ، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي علي سجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب و مؤشرات مالية؛

(أ) الأداء الاجتماعي:

يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي و القومي في المجالات التالية:

- التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية ، والاستشارات و البحوث؛
 - الأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي و الثقافي و تطوير المجتمعات المحيطة بها.
- ويتميز هذا النوع من الأداء بنقض المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى نظرية في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي؛

(ب) الأداء الإداري:

يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

إن تقييم الأداء في منظمات الأعمال يعتمد على ضرورة استخراج وحساب مجموعة من النسب والمؤشرات، وتقديم بيانات تحليلية و تفصيلية عن النتائج المحققة ومقارنتها بالفترات السابقة، ودراسة نتائج المقارنات السابقة، وتحديد أثر العوامل المختلفة على النتائج المحققة.

(4) حسب المعيار الوظيفي :

يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها داخل المؤسسة وبناءا على الوظائف المعروفة ، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

(1) المنظمة العربية لتنمية الإدارية قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة(مصر)، 2009، ص.ص 116 - 117.

(أ) أداء الوظيفة المالية : يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال؛

(ب) أداء وظيفة التموين : يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة؛

(ت) أداء وظيفة الإنتاج :

يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة؛

(ث) أداء وظيفة الأفراد :

يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبطان لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا. وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله؛

(ج) أداء وظيفة البحث التطوير :

يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية: توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد ، التنوع في المنتجات، درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور؛

(ح) أداء وظيفة التسويق :

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: (حصة السوق، إرضاء العملاء من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات، وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد)، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج؛

(خ) أداء وظيفة العلاقات العمومية :

فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة الأجل التسديد والاستمرار في التعامل معها.¹

(1) محمد زرقون، حاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على أداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، المجلد 1، 2014، ص 126.

المبحث الثاني: قياس و تقييم الأداء في المؤسسة

غالبا ما كان أداء المؤسسة يقاس من خلال ما حققته من نتائج مالية و محاسبية ، أين كان الهدف الأساسي للمؤسسة هو الربح، وأنّ المؤسسة التي تحقق أكبر ربح لديها أحسن أداء، إلا أن تطور البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، أدى إلى البحث عن طرق وأدوات حديثة لقياس الأداء، تعكس أداء المؤسسة بصورة دقيقة . في حين يعتبر تقييم أداء العاملين سرا من أسرار نجاح المؤسسات وعنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، وتوقع أدائهم في المستقبل.

المطلب الأول: قياس الأداء في المؤسسة و مؤشرات

يعتبر قياس الأداء العملية المثلى الذي يعمل على توجيه أعمال وأنشطة الوحدات التنظيمية والوظيفية المختلفة ويمثل أهم المرتكزات الأساسية لوجود المؤسسة. و في هذا المطلب سنتطرق الى مفهوم قياس، بالإضافة الى نماذج و مؤشرات قياس الأداء.

أولا: مفهوم قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل، بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر، وهو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية وغير الصناعية"؛

ويفهم قياس الأداء كتقييم لاحق للنتائج المتحصل عليها، حيث تسعى مقاييس الأداء إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي في مدة زمنية معينة، ومقارنتها بما هو مخطط لها؛¹ كما يعرف على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة و تسجيلها، لاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا".²

و يعرفه كل من lauch & Gluek بأنه "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينقذ بصورة صحيحة، وأنه يلبي أهداف المؤسسة. كما يعرف بأنه : "عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها، والقصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككل ولكافة جوانب النشاط والعلاقات المختلفة، و أن عملية القياس بهذا يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات و أقسام النشاط في المؤسسة، فيتم قياس كل مركز على حدى، ثم تجمع النتائج ليتم قياس كل المراكز لتصل إلى القياس الشامل للمؤسسة ككل، حيث أن

(1) جعفري أسماء، التدقيق الداخلي المندمج كمدخل لتحسين الاداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1، سطيف(الجزائر)، 2018، ص (41-42).

(2) طاهر محسن منصور الغابي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان :الأردن ، 2007، ص487.

الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها تتميز بالترابط والتكامل مما يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى؛

ويقصد بقياس الأداء كذلك عملية تقدير نتائج أعمال المؤسسة، بغرض تحديد درجة فاعلية وكفاءة عملياتها، وهو كذلك يعني المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقا.¹

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن: " قياس الأداء هو عملية تهتم بجمع و تحليل وإيصال النتائج المتعلقة بأداء فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة، واكتشاف و تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، و تحسين الأنشطة التي تؤثر على تحقيق هذه الاهداف".

ثانيا : مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

وتتمثل أهم مؤشرات قياس الأداء في النقاط التالية:

✓ مؤشرات الإنتاج:

تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:²

- **نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية :** ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = 100 \times \frac{\text{قيمة الانتاج المحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الانتاج المخطط}}$$

- **نسبة تطور الإنتاج :** ويستخدم للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعينة بالمقارنة مع السنة السابقة، حيث أنه كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = 100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الماضية}}$$

✓ مؤشرات الإنتاجية:

ونعني بالإنتاجية على أنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، وتقاس من خلال مؤشرين: الأول كلي، والثاني جزئي.

(1) قروش عيسى، مرجع سبق ذكره، ص.ص 155-156.

(2) عمر تيممجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2012، ص ص 68-69.

- الإنتاجية الكلية : والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال.

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الإنتاج و مستلزماته}}$$

- الإنتاجية الجزئية :وتعبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) و أحد عناصر الإنتاج، وتعد مقياس يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.¹

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة)}}{\text{أحد مدخرات الإنتاج (كمية أو قيمة)}}$$

✓ المؤشرات المالية:²

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل : قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال، وهذه المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموما إلى أربعة معايير هي كما يلي:

● معيار الربحية :

يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية ، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن، حيث تعبر الربحية عن العلاقة القائمة ما بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة فهي بمثابة المعيار أو المقياس للكفاءة النسبية الناتجة عن مدى تحقيق النتائج من خلال استغلال الوسائل استغلالا امثلا، جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها :

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

$$\text{نسبة تحقيق إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} \times 100$$

(1) عمر تيممغدين ، المرجع سبق ذكره ، ص 67-68.

(2) عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص الاقتصاد الصناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2017، ص (108-111).

$$\text{نسبة تطور اجمالي الأرباح} = \frac{\text{قيمة الأرباح المتحققة للسنة الحالية}}{\text{قيمة الأرباح المتحققة للسنة الماضي}} \times 100$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة .

$$\text{معدل عائد رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الاجمالية}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

حيث يعكس هذا المؤشر معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

• معيار السيولة:

يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة

$$\text{النسبة سيول الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الرأس المال المستثمر}} \times 100$$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

$$\text{نسبة الأصول السريعة} = \frac{(\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات})}{\text{الخصوم الجارية}}$$

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزون وتحويلها إلى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا لا يستبعد المخزون من النسبة الحالية

• معيار رأس المال:

هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك

$$\text{نسبة الديون الى الأصول} = \frac{\text{اجمالي القروض (طويلة و قصيرة الاجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائدا رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين .

$$\text{نسبة الدين الى الحقوق الملكية} = \frac{\text{اجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (رأس المال المدفوع + الاحتياطات)}}$$

• معيار التشغيل :

يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هذه النسب ما يلي:

$$\text{كفاءة الادارة} = \frac{\text{مصرفات الادارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، حيث أنه كلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من تكاليف الإدارة.

$$\text{معدل تكلفة البيع و التوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات و التوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$$

حيث أنه كلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

✓ مؤشرات البيع:

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى المبيعات، نذكر منها مايلي:

• مؤشر الحصة السوقية:

هي النسبة المئوية الإجمالي مبيعات الماركة التجارية أو الشركة بالسوق، ويمكن حساب ذلك من خلال حجم الوحدات المباعة أو من خلال حجم الإيرادات المتحققة، وتحليل الاتجاهات يعتبر هام جدا في الحصة السوقية بالنسبة للشركة لأنه يوضح وضع الشركة مقارنة بالسوق ككل، وللحصة السوقية عدة مؤشرات نذكرها فيما يلي :

$$\text{حصة السوقية الإجمالية} = 100 \times \frac{\text{الحصة السوقية في فترة زمنية معينة}}{\text{إجمالي الحصة السوقية في نفس الفترة}}$$

$$\text{حصة السوقية الإجمالية بالقائد} = 100 \times \frac{\text{الحصة السوقية في فترة زمنية معينة}}{\text{إجمالي الحصة السوقية لمؤسسة القائد في نفس الفترة}}$$

بالإضافة إلى مؤشرات الحصة السوقية هناك بعض المؤشرات التي تعكس مستوى التطور المبيعات ومن أهمها :

$$\text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = 100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخطط}}{\text{قيمة المبيعات المحققة}}$$

تستخدم هاته النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج و تنفيذ الخطة المرسومة.

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = 100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة الماضية}}$$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

ثالثا : نماذج قياس الأداء المؤسسي

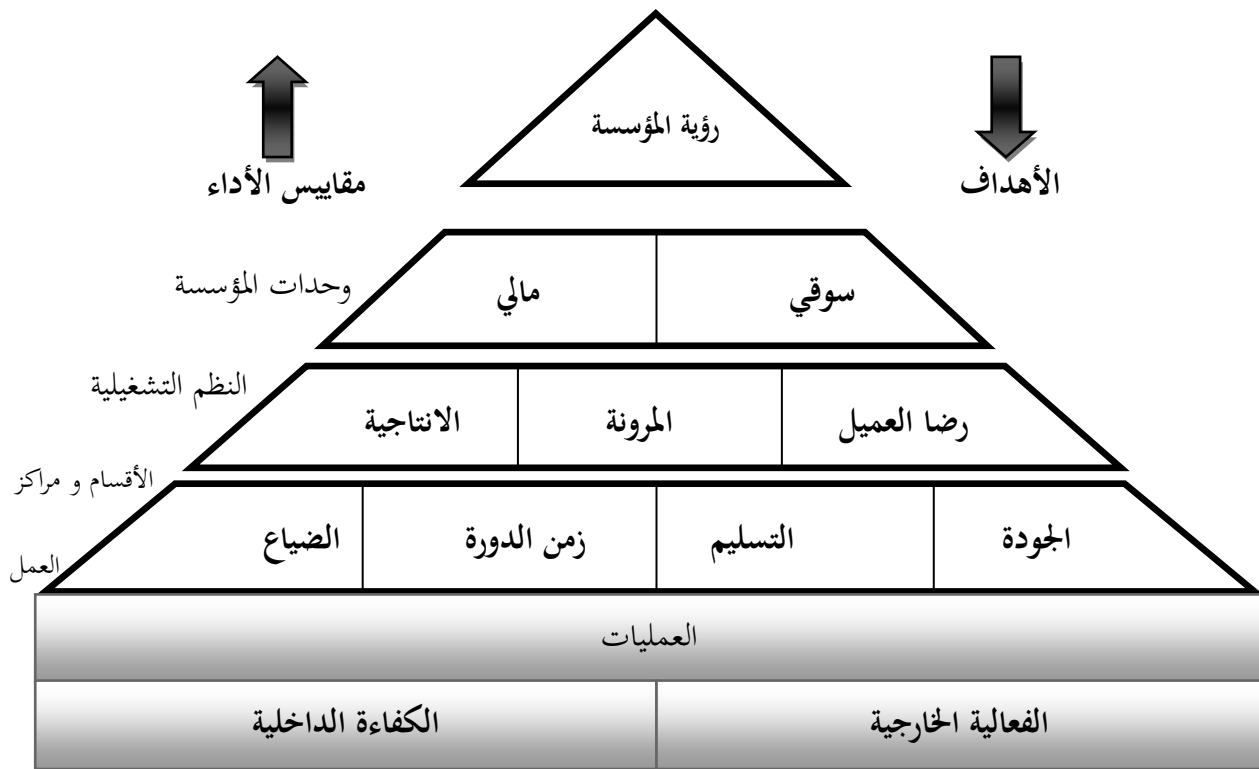
لتفادي صعوبات قياس الأداء، وللحصول على معظم فوائد قياس الأداء، توجد نماذج عديدة استخدمت في مجال قياس الأداء، منها ما هو تقليدي وما هو حديث، وتتمثل أهم هذه المداخل في:

1) نموذج هرم الأداء:¹

يقوم هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الإستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية وذلك لصعوبة الفصل بينها باعتبار العلاقات السببية و تأثيرها على بعضها البعض ، و يظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات تتقدمها - الرؤية - المتواجدة في القمة لتتبعها بعد ذلك مؤشرات السوق و المؤشرات المالية و المتواجدة أسفلها مباشرة و نجد في المستوى الثالث مؤشرات رضا الزبائن ، المرونة و الإنتاجية. أما في المستوى الرابع فنجد مؤشرات : الجودة ، زمن التحويل ، التوزيع ، التكلفة. و تعتبر هذه المؤشرات على هذا المستوى مؤشرات تشغيلية . إن ما يؤكد النموذج على حتمية وجوده هو الارتباط بين كل مستوى و الذي يليه فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في قاعدة الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها و تأثر عليها، وتحسن هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسن المؤشرات في المستوى الأعلى و هكذا. و الشكل التالي يوضح الهرم و هيكل المؤشرات المتواجدة به:

(1) مزغيش عبد الحليم ، المرجع سبق ذكره ص. 30-31.

الشكل رقم(7):هرم الأداء



المصدر: مزغيش عبد الحليم ، المرجع سبق ذكره ،ص31.

(2) مصفوفة المحددات والنتائج:¹

تقدم هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات حتى يتسنى قياس الأداء بالشكل الصحيح ، إثنان منها تمثلان النتائج و الأربعة الباقية تمثل المحددات. و الجدول الموالي يصف هذه المؤشرات:

جدول رقم(6):مصفوفة المحددات والنتائج

المؤشرات الأساسية	المؤشرات الفرعية	
التنافسية	حصة المؤسسة في السوق	النتائج
	نمو المبيعات	
	مقاييس رضا العملاء	
الأداء المالي	المردودية	
	النسب المالية و نسب التسيير	
	السيولة	
	العائد على الإستثمار	

(1) مزغيش عبد الحليم ، المرجع سبق ذكره ص. 30-32

الثقة	جودة الخدمة	المحددات
الإصغاء و تحسين الحاجات		
المظهر		
الأمن		
الإتصال		
المجاملة		
امكانية الوصول و السهولة		
في حجم الانتاج	المرونة	
في وقت الانتاج		
في القدرة على تغيير الخصائص		
الانتاجية	الموارد المستخدمة	
الكفاءة		
أداء عمليات التطوير	التطوير	
أداء التطوير على مستوى الأفراد		

المصدر: جعفري أسماء، مرجع سبق ذكره، ص32.

يظهر الجدول أعلاه مؤشرات النتائج الأساسية و التي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية والتي تندرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصة المؤسسة في السوق، السيولة ، العائد على الإستثمار . و تعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات في الجدول فجودة الخدمة و المرونة و التطوير وكفاءة الموارد المستخدمة لا بد أن تنعكس على الأداء المالي و تنافسية المؤسسة و صورتها أمام منافسيها، فمؤشرات النتائج تعتمد على مؤشرات المحددات بشكل مباشر و تنعكس عليها بالتحسن أو بالتدهور.¹

(3) نموذج أصحاب المصالح:

يعتمد هذا النموذج على نظرية أصحاب المصالح، بحيث يفترض أن لكل مؤسسة أهدافا أساسية وأخرى ثانوية، تربط بينها علاقة المؤثر والمتأثر، فلا يمكن تحقيق الأهداف الأساسية إلا إذا تحققت الأهداف الثانوية، ويوضح الجدول التالي نموذج أصحاب المصالح:

(1) مزغيش عبد الحليم ، المرجع سبق ذكره ص 32.

جدول رقم (7): نموذج أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	الأهداف الأساسية	الأهداف الثانوية
المساهمون	-العائد على الإستثمارات -المساهمون	-نمو العائدات
		-نمو النفقات
		-الانتاجية
		-نسب السيولة
		-النسب المتعلقة بهيكل رأس المال
العملاء	-اشباع حاجات العملاء و جودة الخدمات المقدمة	-جميع الدراسات المتعلقة بالسوق و المنتجات
المستخدمون	-التزام المستخدمين -انتاجية المستخدمين -كفاءة المستخدمين	-القيام بسير الآراء للمستخدمين
		-مؤشرات الجودة التي يقدمها المستخدمون
		-المؤشرات المالية المتعلقة بالتكاليف حسب صنف الأجور
		-جميع الدراسات الخارجية
المجتمع	-الصورة العامة	-جميع الدراسات الخارجية

المصدر: جعفري أسماء، مرجع سبق ذكره، ص46.

4) نموذج الفعالية التنظيمية:

في نهاية الدراسة التي أجراها (MORIN) سنة 1989، تم اختيار 46 مؤشرا للأداء، استخدمت بعد ذلك لوصف أربعة عناصر للفعالية التنظيمية: يتعلق المكون الأول بالموظفين، ويشير إلى جودة الموارد البشرية، مع التركيز بشكل خاص على تطوير الموظف. يغطي المكون الثاني الكفاءة الفنية والاقتصادية للمؤسسة، خاصة في مجالات الربحية والإنتاجية، يمثل المكون الثالث استقرار المؤسسة ونموها، والتي تم تأمينها من خلال حماية الموارد المالية، ومن خلال جودة السلع والخدمات، وأخيرا، يصف المكون الرابع موقع المؤسسة في سوقها، بناء على تقييم المجموعات الخارجية مثل المستثمرين والمستهلكين، أو بالمقارنة مع مواقف منافسيها.¹

5) نموذج قياس الأداء المتوازن:

يعتبر النموذج من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا حيث قدمت لبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من التعاريف، نذكر منها:

بطاقة الأداء المتوازن على هي : "أسلوب إداري يترجم رؤية واستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الأداء الشامل للمؤسسة، وتوفر إطارا لقياس وإدارة الإستراتيجية، من خلال أربعة أبعاد: بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو".

(1) جعفري أسماء، المرجع سبق ذكره، ص46.

- كما عرفت على أنها: "مجموعة مؤشرات في لوحة قيادة توفر إطارا شاملا للمديرين لترجمة مشروع مستقبلي إلى مؤشرات أداء، حيث تختص هذه الأخيرة بالجوانب المالية، العملاء، العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو".¹

من خلال هذا التعريف يتضح ان أبعاد بطاقة أداء المتوازنة هي :-البعد المالي - بعد العمليات الداخلية - بعد الزبائن- بعد التعلم والنمو يمكن تلخيصها على النحو التالي:²

(1) البعد المالي :

يجيب هذا البعد على التساؤلات التي يطرحها المساهمون أو المالكين للمؤسسة، بمعنى قدرة المؤسسة على تحقيق مصالح حملة الأسهم و المالكين في آن واحد، ويعتمد على مؤشر معدل العائد على الاستثمار لتحديد قدرة المؤسسة على تحقيق مصالح حملة الأسهم ومؤشر معدل العائد على حق الملكية مدى قدرتها على تحقيق مصالح المالكين ويتم حسابه عن طريق قسمة صافي الربح على حق الملكية؛

(2) بعد العمليات الداخلية :

يعكس هذا المحور أداء الأنشطة التشغيلية، ويشمل المقاييس التشغيلية غير المالية التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وتحسب بمؤشر أو مقياس الإنتاجية التي هي علاقة بين مخرجات المؤسسة ومدخلاتها، وبمختلف أنواعها (الكلية، جزئية، المتوسطة، الحدية)

(3) بعد الزبائن :

يعكس هذا المحور أداء أنشطة المؤسسة التي تقابل حاجات الزبائن ورغباتهم، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم. إن تحقيق رضا الزبون هدفا للمؤسسات التي تسعى إلى تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة كون هذه الإستراتيجية تجعل المؤسسة موجهة نحو تحقيق رضا الزبون سواء كان داخلي وهم يمثلون الأفراد العاملين في وحدات التنظيمية للمؤسسة أما الزبون الخارجي هو المستهلك لمنتوج (السلعة، الخدمة) المؤسسة الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيز على اقتناء منتوج المؤسسة، وعلى المؤسسة الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي باعتبارهما دافعا رئيسيان لتطبيق الصحيح للإستراتيجية الجودة الشاملة.

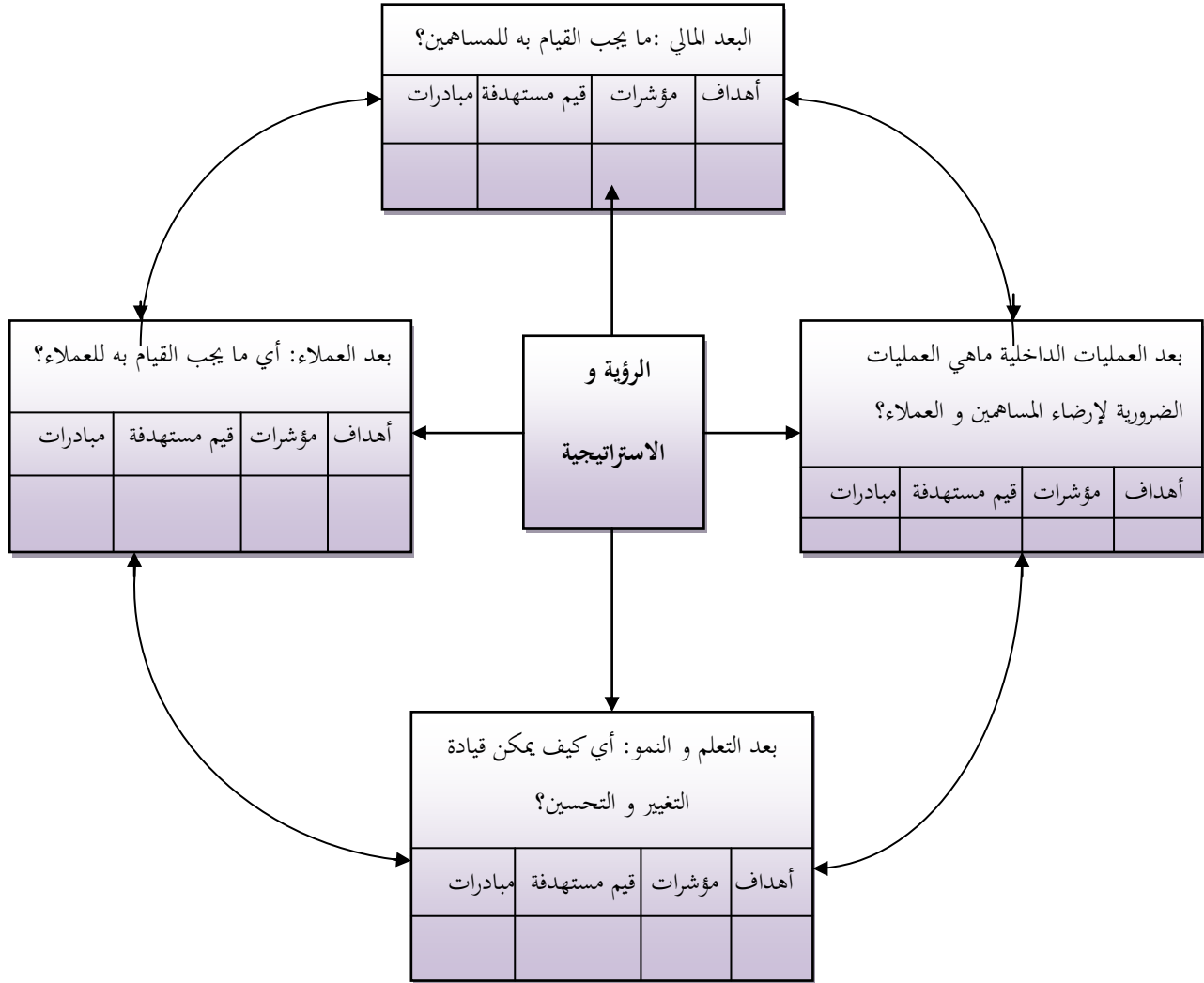
(4) بعد التعليم والنمو :

يعد هذا المحور هو أساس تعزيز المحاور السابقة، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة المؤسسة على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصالح التي لهم علاقة مع المؤسسة (مساهمين، ملاك، زبائن، داخليين، خارجيين، المجتمع)، ويتم الاعتماد على عدة مقاييس مثل الفعالية التنظيمية والتشغيلية، الكفاءة، لتحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة ومقارنته مع أفضل المؤسسات. والشكل الموالي هذه الأبعاد:

(1) لواج عبد الرحيم ، لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة أداء المتوازن ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، العدد 1 ، المجلد 1 ص 78.

(2) كيلاني صونية ، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه (منشورة) ، تخصص تسيير المؤسسات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة 1: الجزائر ، 2016، ص.ص 92-93.

شكل رقم(8):أبعاد نموذج قياس الأداء المتوازن



المصدر: جعفري أسماء ،مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

بعد عملية قياس الاداء ، تأتي عملية تقييم الأداء وهي عملية ذات أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة لما لها من دور كبير في سيرورة عملها.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي و مستوياته

1) مفهوم تقييم الأداء:

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء، ومن بين أهم التعريفات نذكر:

- يعرف تقييم أداء بأنه "تقديم حكماً" ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المؤسسة في ضوء معايير محددة سلفاً". ويتضح من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه، فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية تقييم الأداء؛
- كما أنه هناك من يعرف تقييم الأداء بأنه "مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة، وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء، وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، وغالباً ما نستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً، وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة"¹؛
- تقييم الأداء هو: "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة"
- يعرف كذلك بأنه: "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً؛
- تقييم الأداء هو: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة"²؛

(1) الهاشمي بن واضح، تأثير المتغيرات البيئة الخارجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف: الجزائر، 2014، ص 135.

(2) صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف: الجزائر، 2012، ص 6.

- كما يمكن تعريف تقييم الأداء المؤسسي بأنه جمع البيانات، والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعية من قبل المؤسسة مسبقا، وذلك لمعرفة ما قامت المؤسسة بإنجازه خلال هذه الفترة للكشف عن نقاط القوة، ونقاط الضعف في جميع وظائف الإدارة داخل المؤسسة؛
 - وتعتبر عملية تقييم الأداء هي الخطوة الأخيرة في الدورة الرقابية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف مع جدول زمني لتنفيذها، وتوفير ما يلزم من موارد، ثم تأتي عملية الرقابة على التنفيذ الفعلي، ومن ثم تقييم نتائج الأداء.¹
- ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن القول بأن تقييم الأداء هو عملية الحكم على مؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الموظفون وأنشطة والوظائف في زمن محدد، عن طريق إشراك كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية، والمراقبة المستمرة للإنجازات و البرامج و المشاريع، لتأكد من النتائج تحقق على نحو مخطط له في المؤسسة و تسجيلها.

(2) مستويات تقييم الأداء

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء المؤسسي يمكن تحديدها كما يلي:²

✓ تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب؛

✓ تقييم الأداء على المستوى الجزئي :

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى آخر أدني منه يسمى بالمستوى الجزئي، والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، المالية، التسويق...). وبعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملًا ومتمما للتقييم على المستوى الكلي؛

✓ تقييم الأداء على المستوى الفردي:

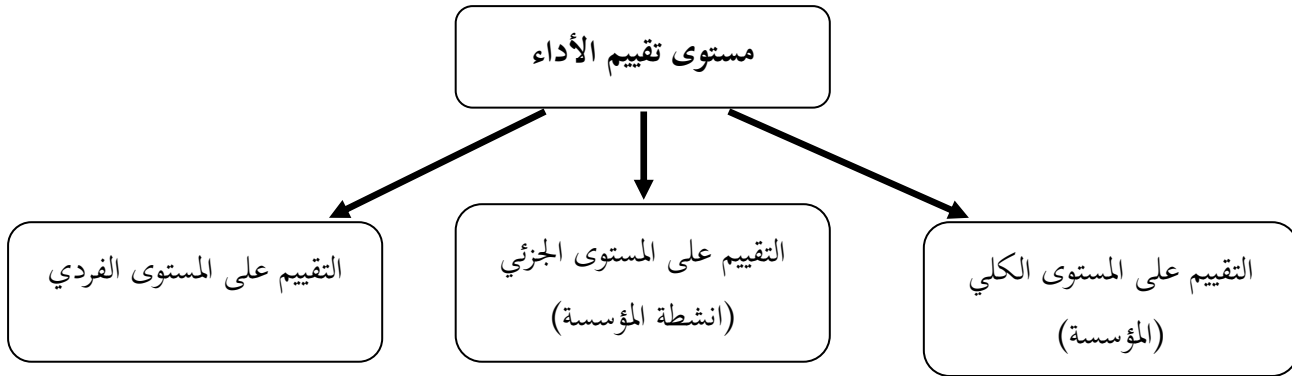
يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة و يعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل.

(1) كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية ادارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس:لبنان، 2015، ص(9-10).

(2) ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2014، ص (30-32).

والشكل التالي يوضح مستويات تقييم الأداء:

الشكل رقم(9): مستويات تقييم الأداء



المصدر: ربيعة أحمد الصغير، المرجع سبق ذكره ص 30.

ثانيا: مراحل تقييم الأداء في المؤسسة

إن عملية تقييم الأداء ليست بالسهولة التي قد يعتقدها البعض، فهي تمر عبر مجموعة من الخطوات المنهجية والتي تكمل بعضها البعض، والتي تستلزم وضع مجموعة من القياسات والمعايير بهدف تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بما كان مخطط مسبق، وتمر علمية تقييم الأداء عبر مجموعة من المراحل هي كما يلي:

1) جمع المعلومات الضرورية:

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات، فالمعلومات شيء ضروري في التسيير. ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة.

إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية.

✓ الملاحظة الشخصية:

تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه، وتعتبر من أقدم وسائل معرفة ما يحدث في المؤسسة، وأثناء الملاحظة يشعر المسؤولون بالرضا عند ملاحظتهم للأعمال تنفذ، والتحدث مع منفذيها. مع كل هذا فالطريقة تمثل بعض العيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

✓ التقارير الشفوية :

تعتبر هي الأخرى وسيلة لقياس أداء المؤسسة. وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروؤوسيه، ويجب على المسيرين طرح الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة. وعموما هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها

✓ التقارير الكتابية:

تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسات، وخاصة منها الكبيرة، بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بإنجازات المؤسسة. تقدم التقارير الكتابية معلومات و معطيات كاملة، عادة في شكل إحصاءات مفصلة، كلها تشكل سجل دائم يسمح بعملية القياس والمقارنة وإجراء مختلف الدراسات أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفية والبعض الآخر إحصائية. ومن زاوية يعد البعض منها جزئية أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر تغطي محمل نشاط المؤسسة.¹

(2) قياس الأداء الفعلي:

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها. والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي: ما هي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه. ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة.

(3) مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب:

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب. فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة. وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير.

✓ الزمن: حسب هذا المرجع فإن المسؤولين يقومون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس المؤشرات في فترات سابقة، وتدعى هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية، وتمكن هذه المقارنة بدراسة التغيرات الحاصلة ومتابعة تطورات المؤشر؛

✓ أداء الوحدات الأخرى: يمكن اعتبار أداء الوحدات الأخرى مرجعا مهما في عملية المقارنة، وحسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشراتنا بنظيراتها في المؤسسات الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط. أو مقارنة بقيم مؤشرات القطاع. هذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين؛

✓ الأهداف: في بعض الحالات تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحديد نسبة إنجاز أهدافها؛

(1) عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر، 2002، ص (28-29)

✓ **المعايير:** المعايير هي وحدات تستخدم كمرجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية واليد العاملة التي تقارن بالاستهلاكيات الفعلية ومن ثمة تحديد الانحرافات ودراساتها. هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة.

4) دراسة الانحراف وإصدار الحكم:

إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية... أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضلة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.¹

ثالثا: أسس و متطلبات نجاح تقييم الأداء في المؤسسة

1) أسس تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها فيما يلي:²

✓ **تحديد أهداف :** إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى، ولما كانت إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء هي التعرف على إمكانيات تحديد تلك الأهداف التي يفترض أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة، فإن الاعتماد على المؤثرات العلمية والعملية في دقة تحديد تلك الأهداف أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة؛

✓ **تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة :** إن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل محال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة؛

✓ **تحديد مراكز المسؤولية :** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أية مؤسسة أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات و تحديد المسؤوليات. فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوع تحت تصرفها.

(1) عادل عيشي، المرجع سبق ذكره، ص (31-32).

(2) حاب الله شريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير(منشورة)، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة:الجزائر، 2009، ص (88-90).

✓ تحديد معايير الأداء الاقتصادي:

إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير سواء التجارية منها أو الاجتماعية، فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعيار أو المعايير المناسبة الدراسة كفاءة الأداء الاقتصادي. وتختلف هذه المعايير من مؤسسة أخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها، باختلاف الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية الأخرى.

(2) متطلبات نجاح تقييم الأداء:

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:¹

✓ أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم؛

✓ وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛

✓ وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المطلوب ؛

✓ أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملًا للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

(1) محمد رقامي، أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء، في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص مالية مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، غنابة:الجزائر، 2015، ص (191-192).

المطلب الثالث: دوافع و مداخل تحسين الأداء و أنماطه

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مدخل نظري حول تحسين الأداء المؤسسي، من خلال التطرق إلى مفهوم تحسين الأداء، و دوافع التحسين، وكذلك مداخل و أنماط التحسين.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء هو "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"، ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر التالية: الجودة والإنتاجية، والتكنولوجيا والتكلفة، وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار.¹

يعرف **تحسين الأداء** بأنه: "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة الضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن؛ وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها"²

أما البعض الآخر فيقول أن تحسين الأداء يتم من خلال "عمليات متشابكة و متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة، بما يحقق غايات المنظمة ذاتها، وذلك من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية التي تؤدي بالتالي إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط".

إن تحسين الأداء لا يتوقف على فرد بعينه أو قسم محدد أو حتى مجموعة أقسام بل يشمل كامل المنظمة. وهو يبدأ بتطبيق نظام شامل للمنظمة يحدد توجهها وليس بمجهودات فردية. يهدف من خلاله إلى تقديم أفضل إنتاجية وخدمات طبقاً للمواصفات، بأقل تكلفة ممكنة مما يؤدي إلى تحقيق الهدف منها والحصول على الرضا سواء من المدراء أو العملاء.³

من خلال التعريفات السابقة نستنتج بأن عملية تحسين الأداء هي الاستغلال أمثل للموارد لتحسين المخرجات بصورة صحيحة فتحسين الأداء هو عملية شاملة ومنظمة تهدف لعلاج القصور والانحرافات وتقليص الفجوة بين الأداء المحقق والمخطط له.

وتعتمد عملية تحسين الأداء المؤسسي على عدد من الخطوات الرئيسية نجملها بالآتي :

(1) أمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال،

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين، 2010، ص48.

(2) بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص محاسبة ونظم

المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر، 2017، ص48.

(3) وداد بورصاص، مرجع سبق ذكره، ص146. ص 147.

1. تحليل الأداء: تحليل بيئة العمل للوضع الحالي للأداء مع الإمكانيات المتوفرة، والوضع المستهدف الذي يصف الإمكانيات والقدرات اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة، ثم يمكن بعد ذلك بيان الفجوة في الأداء؛
2. البحث عن المسببات في ضعف الأداء: عند قيامنا بتحليل المشكلات يجب أن يتم معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة والتأصيل بجذورها دون حلها فقط، البحث عن الأسباب الرئيسية لفجوة الأداء المأمول والفعلي؛
3. اختيار وسيلة التدخل او المعالجة المناسبة في العمل المؤسسي كاستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات؛
4. تطبيق الوسيلة التي تم اختيارها للتدخل؛
5. مراقبة وتقييم الأداء المؤسسي: تتسم العمليات بالاستمرارية حيث أن بعض الاساليب والحلول تكون لها اثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.¹

ثانيا: دوافع تحسين الأداء

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر:²

(1) **دوافع التحسين المستمر**: يركز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

(أ) **معدلات التغير السريع**: هي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة حيث البيئة الخارجية هي نقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي لمدخلات العملية الإنتاجية من رأس المال، عمل ومعلومات عن الأسواق، فكلما تميزت هذه البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما أثر ذلك على المؤسسة وعلى أدائها؛

(ب) **الحفاظ على المكانة**: تعرف المكانة بأنها الشيء الذي يعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، ويتم زيادتها عن طريق تطبيق إستراتيجيات ينتج عنها خلق قيمة لزبائن المؤسسة، وذلك بالمزج الدقيق للمهارات البشرية والأصول المادية؛

(ج) **الاهتمام بالجودة**: نتيجة المتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة، وأهمها العاملة على زيادة الربح ومع وجود منافسة شديدة بالأسواق فإنه يحتم على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة؛

(1) سلام جاسم، انعام علي، تقنية باريتو (pareto) ودورها في تحسين أداء المؤسسي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 6، العدد 2، 2019 ص 22.

(2) فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص الاقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر، 2016، 187.

(د) المنافسة: تعبر عن حالة الصراع بين المؤسسات الاقتصادية التي كل منها تسعى لتكون مستويات عالية من الأداء وهذا ما يحتم عليها القيام بالتحديث المستمر للإستراتيجيات وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

(2) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:¹

عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها : " الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية"، و من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
 - معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بالتكنولوجيا محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
 - تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
 - التحكم في المخاطر، و أيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
 - الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- أما التنمية المستدامة، فهي تلك "التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة".

ثالثا:مداخل تحسين الأداء

توجد العديد من الأساليب الإدارية التي تعتبر كمداخل حديثة للوصول بمستوى الأداء المؤسسي إلى درجة التميز والتفوق، و من بين أبرز مداخل لتحسين الأداء، ما يلي:²

(1) مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المؤسسة، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف : الجزائر، 2012، ص51.

(2) محمد العابد، علي مكيد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 7، العدد 7، 2016، ص 188.

(1) مدخل تمكين العاملين:

نعني بتمكين العاملين إشراك العمال في إدارة المؤسسة وصنع قراراتها، بغية زرع الثقة في نفس العامل وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونماؤها، وأن العاملين باختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيق أهدافها، وتشير نتائج البحوث في هذا المجال إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في مؤسسات القطاع العام والخاص؛

(2) مدخل إعادة الهندسة :

يهتم هذا الأسلوب بالتطوير الجذري لمناهج العمل التي تتناول كل أو جزء كبير من نشاط المؤسسة، ويتعلق كذلك بتغيير العمليات الرئيسية في المؤسسة، وإعادة الهنا، سنة هي عبارة وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات بكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة و جودة المنتجة؛

(3) مدخل الهندسة القيمة :

يقوم هذا الأسلوب الذي يهدف لتطوير الأداء والإنتاجية على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة سواء كانت من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات ، وبين تحقيق وفورات في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية للمنتج أو المشروع التي يتوقعها العملاء والمنتجون ، وهكذا فإن جوهر الهندسة القيمة إنما يتمثل في التعرف على وظائف المشروع أو المنتج من السلع والخدمات، واستشراف التطلعات المنتظرة من ذلك المشروع أو المنتج من وجهة نظر العميل و الجهة المنتجة، وتحقيقها بطرق ابتكارية تؤدي إلى خفض التكلفة وعدم المساس بالجودة والوظائف والتطلعات المنتظرة من المشروع أو المنتج ؛

(4) مدخل التفوق المقارن (القياس المقارن):

هو عملية قياس منتظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم، بهدف الحصول على معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين وتطوير أدائها، وعموما فهذا الأسلوب هو عملية بحث مستمرة لقياس ومشاركة المنتجات والخدمات والممارسات في المؤسسة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى.

رابعا: أنماط تحسين الأداء¹

هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء، التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري، فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الاعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال ادوات الجودة .اما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء ،وتلجأ المؤسسة الى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الاداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسيرها. يوضح الجدول الموالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين التدريجي وفق عدة معايير: طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير.

جدول رقم (8):متغيرات أنماط التحسين

التحسين الجذري	التحسين المستمر	
جذري	جزئي	طبيعة التغيير
البدء من جديد	عملية موجودة	نقطة البداية
منخفض	مرتفعة	تكرار التغيير
طويل	قصيرة	الوقت اللازم
من الأعلى إلى الأسفل	من الأسفل إلى الأعلى	المشاركة
واسع بين الأقسام	ضيق داخل الأقسام	مدى التغيير

المصدر: شطارة نبيلة و لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر ص 10.

إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي، ويرتبط نوع التحسين بقيود هي:

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛
- حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛
- مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الاداء.

(1) شطارة نبيلة و لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017/6، ص 10.

إن مداخل التحسين المستمر تعني ب :التغييرات الصغيرة، المتكررة والتدريجية، ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعني ب :التغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعا ما طويلة لتنفيذها. ومن المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، فكل المدخلين متكاملين و يقدمان أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكلى التحسينيين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها البعض.¹

المطلب الرابع:علاقة الإدارة الإلكترونية بعملية تحسين الأداء

إن عدم الاستقرار في بيئة المؤسسة أدى إلى ضرورة إدارة التغيير المستمر لها، فلا يوجد هناك وجهة ووصول نهائي للأداء، ولكن الأداء هو رحلة متواصلة. فمحيط المؤسسة هو في تغير مستمر، الأحداث غير منتظمة و غير متوقعة، الإبداع و الاكتشافات لا تتوقف و التكنولوجيا تتطور باستمرار، و العامل المشترك للمؤسسات الناجحة اليوم هو كيفية إدارة هذه المتغيرات بالسرعة و الدقة المطلوبة، و هذا لن يكون إلا من خلال وجود نظام إدارة الكتروني مناسب و يواكب المستجدات التي تخص الصناعة. و نظام الإدارة الالكترونية يجب أن يكون نظام مفتوح على البيئة الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية و السياسية للمؤسسة تقنيا، فالنظام يقوم بتحويل عناصر البيئة إلى خدمات في شكل إما منتجات أو أساليب إدارة محسنة أو جديدة لها من المواصفات ما يعزز من عناصر أداء هذه المؤسسة.

ونظرا للأهمية التي تكتسيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يوما بعد آخر في المؤسسات، فقد ظهرت وحدات إدارية داخل تلك المؤسسات تعمل في مجال المعلومات الالكترونية، سواء أطلق عليها اسم وحدة معلومات الكترونية أو إدارة معلومات أو مركز معلومات الكتروني أو غيرها ليعي في النهاية وحدة تنظيمية داخل هذه المؤسسات ذات علاقة وطيدة بالإدارة الالكترونية. من هنا تبرز الحاجة يوما بعد يوم لمعرفة الدور الحقيقي الذي يلعبه هذا النظام الالكتروني في حياة المؤسسة. حيث بدأ الاهتمام بالتكنولوجيات الجديدة و نظم الإدارة الالكترونية سنوات التسعينات باستعمالها أولا كوسيلة اتصال و تبادل للمعلومات بين المؤسسة و محيطها ثم بالتوقيع في السوق و تحسين منتجاتها وخدماتها. لكن رغم ذلك فهناك مؤسسات قليلة تستغل هذا النوع من الإدارة بطريقة تجعلها متغير جديد لتحسين أدائها.²

و إن الآثار التي يمكن أن تنتج من وجود نظام إدارة إلكتروني عديدة منها:³

(1) شطارة نبيلة و لبرش سارة، المرجع سبق ذكره، ص11.

(2) عراس أمانة، واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في شركات التأمين الجزائرية مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 1، 2019، ص 18.

(3) باسي إلهام، دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة: الجزائر، 2014، ص(162-163).

✓ الآثار على التكلفة النهائية:

وهنا يمكن التمييز بين حالتين هما حالة ارتفاع حجم المخرجات وحالة تدني التكلفة الأصلية للوحدة. ففي الأولى قد يكون الغرض الأساسي من إدخال تقنيات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة و بمختلف أبعادها، سواء في عملية الإنتاج أو التوزيع هو الرفع والإسراع من معالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية قصيرة، وهو جانب هام من عناصر الأداء. كما أن البعد الحقيقي النظام الإدارة الإلكترونية هو التخفيض من التكاليف بحيث يمكن من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية وتحقيق هوامش أكبر للأرباح؛

✓ الآثار على الاستهلاك والاستعمال:

هذه الآثار تتعلق بالمنتجات، فالتجديد والتحسين المستمر في السلع و الخدمات يفترض أن يضمن سلامة الاستهلاك أو الاستعمال حسب طبيعة السلعة أو الخدمة. نظام الإدارة الإلكتروني يؤدي إلى تقديم منتجات وفق مواصفات بحيث لا تعرض المستعملين و العمال إلى الأخطار، وهي أمور مهمة في مجال جودة المنتجات؛

✓ الآثار على النمو:

إن أحد المعايير التي يستند إليها في قياس أداء المؤسسات المعاصرة هي قدرتها على النمو محليا و حتى دوليا من خلال التصدير، وبالتالي الحصول على أكبر كمية من العملة الصعبة. و لا شك أن نظام الإدارة الإلكترونية، لما له من ميزات، يسمح للمستعمل من التواصل داخليا أو حتى دوليا، و يمكن أن يساعد المؤسسة على ولوج إلى الأسواق سواء كانت محلية أو دولية بنوع من السهولة وبتكاليف أقل.

فالإدارة الإلكترونية يمكن أن تضمن أداء عاليا للمؤسسة إذا نجحت في تحديد التكنولوجيا الواجب تطويرها و الوسائل اللازمة لذلك. كما أن تنظيم المؤسسة الذي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات الجديدة للإدارة الإلكترونية يعتبر من شروط التحسين المستمر لنوعية الاتصال الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، كما تعتبر التكنولوجيات الجديدة للإدارة اليوم كأصل إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة فهي عامل جديد للمنافسة و الإنتاجية و بذلك للأداء وهي أيضا تمثل ميزة تنافسية جديدة للمؤسسات في اقتصاد يركز على المعلومة، فالحجم الكبير المتزايد للمعلومات الذي تملكه المؤسسة يجب استغلاله بطريقة تسمح لها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية.¹

(1) حساني حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز أداء و تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية، مجلة الاقتصاد المعاصر، المجلد 1، العدد 9، 2011 ص 4.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مفهوم الأداء و المفاهيم المرتبطة به، و أهميته وخصائصه، والتعرف على تصنيفات الأداء من خلال عدة معايير: حسب معيار الشمولية، و حسب معيار المصدر، و معيار الطبيعة بالإضافة الى المعيار الوظيفي، كما تم التعرف على العوامل التي تؤثر في الأداء منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة أو الأخرى لمسيرها التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية ،وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء تزداد أهمية عملية حصرها.

وبالرغم من الاختلاف في المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه، الا أنه تم التعرف في هذا الفصل على أهم المقاييس والنماذج التي تساعد في قياس و تقييم الأداء في المؤسسة، بالإضافة الى دوافع و مداخل تحسين الأداء وأنماطه. و بالنظر الى الأهمية البالغة للعلاقة بين الادارة الالكترونية بعملية تحسين الأداء ، فقد تم التعرف في هذا الفصل الى هذه العلاقة بصورة مفصلة لما للإدارة الالكترونية من دور كبير في تحسين الأداء في المؤسسة من خلال تقليل الجهد و الوقت و التكلفة.

الفصل الثالث : دراسة تحليلية
نقدية لدراسات السابقة

تمهيد :

تعتبر الدراسات السابقة أساساً مهماً تبنى عليه الدراسات اللاحقة ومصدراً غنياً لإثراء البحوث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم لما يعرض فيها من تحليل وتوصيات، و الفائدة من التطرق إلى الدراسات السابقة تكمن في أنها تدل الباحث على المشكلات التي تمت معالجتها من قبل أو المشكلات التي لازالت في حاجة إلى دراسة .

و لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية باهتمام متزايدة في هذا العصر، حيث تعددت وتنوعت الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع إلا أننا اخترنا بعضاً من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر لذلك يسعى هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على عدد من الدراسات السابقة على مستوى الوطني والعربي ومصنفة إلى محورين، دراسات في المؤسسات الخدمية والصناعية و دراسات في المصارف، والعمل على توضيح مشكلة البحث لكل دراسة مع بيان أهم نتائجها وتوصيتها، وقد تم ترتيب الدراسات من الأقدم إلى الأحدث حسب تاريخ النشر، وكل ذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على الإشكال المطروح واختبار صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تحليل و مناقشة الدراسات السابقة الوطنية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية على مستوى العديد من المؤسسات الصناعية والخدمية وكذا المؤسسات البنكية (البنوك الجزائرية)، وفي ما يلي عرض لبعض أهم نتائج هذه الدراسات:

المطلب الأول: دراسات سابقة وطنية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات خدمية و صناعية

1) دراسة بوقلاشي عماد: 2010، بعنوان: الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين أداء الإدارات العمومية-دراسة حالة وزارة العدل، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

● هدفت هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية و التنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها؛

- التعرف على العديد من المفاهيم ذات الصلة بالإدارة الإلكترونية؛

- التوعية بأهمية الإدارة الإلكترونية والتعرف على دورها في تحسين أداء الإدارات العمومية.

● و تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

- إلى أي مدى تؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارات العمومية ؟

● وشملت فرضيات الدراسة ما يلي:

- تتيح الإدارة الإلكترونية فرصة تيسير إجراءات أعمال الإدارات العمومية و ارتقاء بكفاءة أدائها؛

- تعد الإدارة الإلكترونية أداة لعصرنة قطاع العدالة.

● اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات وكذا إتباع أسلوب دراسة حالة وزارة العدل أما عن العينة فهي بعض النماذج عن الخدمات الإلكترونية.

● و خلصت هذه الدراسة إلى:

- أن لإدارة الإلكترونية تعد فرصة للارتقاء بأداء الإدارات العمومية وتحسين مستواها ، لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصاحبه تطوير في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تقليل نسبة الأخطاء والإهمال الناشئ عن الكم الهائل من الوثائق والملفات؛

- كسب ثقة المواطنين من خلال تقديم الخدمات المطلوبة بسهولة ويسر وبشكل راق و أسلوب حضاري.

● وأوصت هذه الدراسة بضرورة:

- تعزيز البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات انطلاقا من الاهتمام اللازم بهذا القطاع؛

- مراعاة التوزيع الجغرافي النسبي لها في أنحاء الدولة لتقليص الفجوة الرقمية داخلها ووصول الخدمات إلى جميع مستحقيها؛

- إقرار القوانين الخاصة بالحماية الأمنية لمنع التلاعب بمعلومات الغير أو أي شكل من أشكال اختراق الشبكة للحفاظ على أمن وسرية المعلومات.

● التعقيب على الدراسة :

تطرقت هذه الدراسة إلى العديد من النقاط المهمة حول التعريف بالإدارة الالكترونية وتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بها، وكذا إبراز أهمية التحول إلى هذا النمط أو التوجه الإداري الحديث في أداء الأعمال الإدارية. ومن أبرز ما جاءت به هذه الدراسة هو أن الإدارة الالكترونية تعد فرصة للارتقاء بأداء الإدارات العمومية وتحسين مستواها، بالإضافة إلى كسب ثقة المواطنين من خلال تقديم الخدمات المطلوبة بسهولة ويسر وفي أقل وقت ممكن. وهذا أمر يؤدي إلى تحسين بيئة ممارسة الأعمال الإدارية والتخلص من الضبابية في أداء الأعمال الإدارية المهياة لبيئة إدارية فاسدة، بالإضافة إلى تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الإدارات والأقسام الإدارية المختلفة والمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب . إلا أن هذه الدراسة أغفلت جانب مهم، وهو إبراز دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين في وزارة العدل، وكذلك المعوقات التي تعيق عملية تطبيق هذا التوجه الإداري الحديث ، وكذا العراقيل التي تعرقل سيرورة عملية تحسين أداء العاملين في ظل التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية.

(2) دراسة أسيا سليمان تيش تيش: 2014، بعنوان : الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير

العمل الإداري -دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE سكيكدة، رسالة ماجستير

في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر.

● هدفت هذه الدراسة إلى:

- جمع الأفكار والمعلومات النظرية وإبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال؛

- التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب؛

- التعرف على مدى مساهمة عناصر الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.

● وتمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

- ما مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة؟

● وشملت فرضيات الدراسة مايلي:

- تطبق الإدارة الإلكترونية لدى مديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة عند مستوى معنوي 0.05؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية و تطوير العمل الإداري عند مستوى معنوي 0.05.

- و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى مديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة والبالغ عددهم 547 تم إختيار عينة عشوائية من 149 عامل أي ما نسبة 27.24 %
- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق بإدارة التقليدية؛
- تطبيق المديرية محل الدراسة الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية بنسبة 73.70 %؛
- تساهم عناصر الإدارة الإلكترونية (عتاد الحاسوب ،البرمجيات ،شبكة الاتصال ،صناع المعرفة) في تطوير العمل الإداري.

• وأوصت الدراسة بضرورة:

- إشراك العاملين في وضع الأهداف و السياسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية؛
- عقد دورات تدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية وزيادة الاهتمام بتطوير قدرات الكوادر المختصة في مجال الإعلام الآلي؛
- متابعة تطوير وتحديث البنية التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات باستمرار.

• التعقيب على الدراسة :

عالجت الدراسة إشكالية غاية في الأهمية، وهي مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى مؤسسة اقتصادية تنشط في قطاع مهم في الاقتصاد الوطني، ألا وهو قطاع المحروقات، والذي تحتم عملية عصرنته، ولم تقتصر الدراسة على تحقيق هذا الهدف، وإنما سعت إلى بحث العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و تطوير العمل الإداري لدى المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب لولاية سكيكدة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن المديرية محل الدراسة تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجة عالية (73.70 %)، وهو أمر يدعو إلى التفاؤل نظرا للمنافع التي تتحقق من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية، وخاصة في مثل هذا النوع من المؤسسات، وكذلك نظرا لأهمية عصرنة هذا النوع من المؤسسات في الاقتصاد الوطني. إلا انه يلاحظ ن هذه الدراسة أغفلت بعض الجوانب المهمة التي لو تم أخذها بعين الاعتبار لكنت نتائج الدراسة ذات منفعة أكثر وأهمية أكبر، مثل: بحث تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة أو بحث دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

(3) دراسة بوزكري جيلالي: 2016، بعنوان : الادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر).

• هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية و أهم التحديات التي تواجهها؛
 - التعرف على أهم البرامج والإمكانات التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية في سبيل تطوير استخدام الإدارة الإلكترونية.
- وتمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى استجابة المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية؟

• وشملت فرضيات الدراسة ما يلي:

- لا يعتبر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية محفز لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- المؤسسات الجزائرية لا زالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية بين واقع وآفاق استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع المعلومات و البيانات إضافة إلى الأدوات الإحصائية في تحليل والمناقشة و انحصرت الدراسة على مؤسسات الجزائرية سواء العمومية منها أو الخاصة ،حيث بلغ عدد المؤسسات 74 مؤسسة و شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 5 موظفين لكل مؤسسة

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

- لا يعتبر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية عامل محفز لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث أكدت نتائج مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المحلية بأن واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ، تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات؛
- المؤسسات الجزائرية لا زالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات من بينها المعوقات التنظيمية والإدارية؛ المعوقات البشرية ؛ المعوقات الفنية؛ المعوقات المالية؛ المعوقات الأمنية والتشريعية.
- أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) في اتجاهات أجوبة موظفي المؤسسات الجزائرية بين واقع وآفاق استخدام أدوات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، تم اختبار صحتها من خلال دراسة تقييم الفرق بين واقع وآفاق تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية.

• و أوصت هذه الدراسة بضرورة:

- العمل على تطوير تنفيذ مشروعات و برامج الإدارة الإلكترونية وفقاً لمواصفات البنية التحتية الموجودة في بلادنا؛

– تشجيع القطاع الخاص على المشاركة في تنفيذ بعض تلك المشروعات وفق للمواصفات التي يتم تحديدها مسبقاً وبدقة عالية؛

– الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإعداد القيادة المتخصصة والمؤهلة في مجال تقنيات المعلومات والإدارة الإلكترونية للمؤسسات.

● التعقيب على الدراسة :

تم عرض أهداف ونتائج هذه الدراسة بشكل متسلسل ومنطقي يضيفي على موضوع الدراسة اليسر في التحليل ومناقشة النتائج. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، وأن المؤسسات الجزائرية مازالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية رغم وعي موظفيها بفوائد تطبيقها، ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات (المعوقات التنظيمية والإدارية، المعوقات البشرية، المعوقات الفنية، المعوقات المالية والمعوقات الأمنية والتشريعية). هذه النتائج التي تم التوصل إليها تفرض ضرورة المعالجة السريعة وتقليل المعوقات والعراقيل التي تعرقل سيرورة عملية عصرنة المؤسسات الجزائرية للاستفادة من منافع تطبيق الإدارة الإلكترونية. إلا أنه ما يلاحظ في هذه الدراسة أنها تعرضت بشكل عام إلى الإدارة الإلكترونية لكنها أغفلت جانب مهم وهو تأثيرها على أداء المؤسسات الجزائرية.

4) دراسة نور الدين حامد ، بورغدة نور الهدى: 2017، مقالة بعنوان: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فاعلية الأداء الوظيفي بدائرة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير البترول –سونطراك، سكيكدة، نشرت في مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مجلد 1، العدد 2.

● هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على فاعلية الأداء الوظيفي؛
 - دراسة وتحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
 - وتحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
 - ما هو أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فاعلية الأداء الوظيفي لموظفي بدائرة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير البترول سونطراك، سكيكدة؟
- وشملت فرضيات الدراسة ما يلي:

- المؤسسة تطبق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوي 0.05؛
- توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وفعالية الأداء الوظيفي عند مستوى معنوي 0.05.
- تكون مجتمع المستهدف من العاملين بدائر الموارد البشرية بمؤسسة تكرير البترول –سونطراك-سكيكدة حيث وزعت 30 استمارة على عينة من العاملين استرد جميعها.

• وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- انه يوجد اهتمام من قبل المديرية محل الدراسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تم تطبيقها بنسبة 73.4% مما ساهم في زيادة فاعلية أداء الموظفين بنسبة 80.2%؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وفاعلية الأداء الوظيفي في مديرية محل الدراسة وقد بلغ معامل الارتباط (0.786) ؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وفاعلية الأداء الوظيفي في مديرية محل الدراسة تمثلت في نموذج الانحدار التالي:

$$Y=(1.786X)-0.237$$

• وأوصت الدراسة بضرورة:

- توفير الدعم المالي الكافي لتغطية تكاليف التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية؛
- تدريب الموظفين بالمديرية وتحسين مهارتهم في التعامل مع الحاسوب ولواحقه؛
- زيادة دعم الإدارة العليا للإدارة الإلكترونية.

• التعقيب على الدراسة :

طرحنا وناقشت هذه الدراسة موضوع بالغ الأهمية وهو أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فاعلية الأداء الوظيفي، وذلك بمؤسسة لها من الأهمية الكبيرة في الاقتصاد الوطني، وهي مؤسسة تكرير البترول سونطراك بولاية سكيكدة . ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أنه يوجد اهتمام من قبل المديرية محل الدراسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تم تطبيقها بنسبة 73.4% مما ساهم في زيادة فاعلية أداء الموظفين بنسبة 80.2%، كما أنه توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الإلكترونية وفاعلية الأداء الوظيفي في مديرية محل الدراسة، وهي نتائج توحى بالتفاؤل لوعي مثل هذه المؤسسات بمنافع تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق جزء من منافعها وهي فاعلية الأداء الوظيفي. كما أن التوصيات المقترحة كانت بناءة وفي صميم الموضوع. إلا أن ما أغفلته هذه الدراسة هو أنها لم تتعمق في تحليل مؤشرات الحكم على فاعلية الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وتم عرض فاعلية الأداء الوظيفي كمؤشر عام.

(5) دراسة طارق بن قسيمي: 2017، مقالة بعنوان : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الإستشفائية العمومية، مجلة الاقتصاد المال والأعمال، المجلد 2، العدد 2.

• هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الإستشفائية، وتحديد الآثار المترتبة على استخدامها؛

- تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في المستشفيات الجزائرية وذلك بإجراء دراسة ميدانية لمستشفى "سليمان عميرات" بولاية باتنة.
- وتمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
- ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين جودات الخدمات الصحية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- وشملت فرضيات الدراسة مايلي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة الصحية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- شمل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين قطاع الصحة من أطباء ومساعدى الأطباء و الإداريين حيث تم توزيع 150 استمارة على عينة عشوائية استرجع منها 90 بنسبة بلغت 60%
- وخلصت الدراسة إلى ما يلي:
- توجد علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة الصحية وتحسين الأداء للعاملين بالمستشفى إذ بلغ معامل الارتباط (0.875)؛
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية والفعالية في الأداء ورفع كفاءة، وتعمل كذلك على تحسين مراقبة سير العمليات وتوفير النفقات المؤسسات الصحية.
- وأوصت الدراسة بضرورة:
- العمل على تهيئة البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحية؛
- تعزيز استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية؛
- التركيز على تدريب الموارد البشرية وتأهيلها في مجال الإدارة الإلكترونية.
- **التعقيب على الدراسة :**
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات البالغة الأهمية نظرا لأهمية القطاع الصحي وأهمية تطويره وعصرنته و ضرورة تحسين جودة خدماته، لأنه يعتبر من القطاعات الحساسة. ومن أبرز ما جاء به الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمة الصحية وتحسين الأداء للعاملين بالمستشفى، حيث أن الإدارة الإلكترونية تؤثر ماديا ومعنويا على جودة الخدمة الصحية وتحسن من أدائها من خلال مواكبة الممارسات العالمية والتطورات التقنية الحاصلة في ميدان الطب، الأمر الذي يقتضي تعزيز مكانتها بين باقي المؤسسات الإستشفائية، وذلك من خلال إثبات أهميتها ودورها الفعال في تحقيق جودة الخدمة الصحية. إلا انه يلاحظ أن هذه الدراسة أغفلت جانب مهم وهو مدى توفر عناصر ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى المعوقات التي تعرقل تحقيق هذه الإدارة الحديثة لمنافع تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة.

(6) دراسة سمير عماري: 2017، بعنوان : دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف: المسيلة ، الجزائر.

● هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وكذا أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- إبراز أهم الممارسات الفعلية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية الإدارية والتعليمية والمكتبية في مؤسسات التعليم العالي؛
- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية أبعادها الثلاثة وأداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- وتمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة؟

● وشملت فرضيات الدراسة ما يلي:

- إن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة هو مستوى مرتفع؛
- إن مستوى الأداء المحقق في الجامعات الجزائرية هو مستوى مرتفع؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الإدارية، التعليمية، المكتبية) في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و أدوات إحصائية في جمع البيانات وتحليلها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات والرؤساء الكليات والأقسام ومساعدتهم بالجامعات محل الدراسة التي وقع الاختيار عليها عشوائيا، حيث بلغ عدد الأفراد مجتمع الدراسة 867 تم توزيع ما يقارب 413 استبيان وتم استرداد منها 337 .

● وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجامعات محل الدراسة، وهذا يعني أن أي زيادة في هذه تطبيقات تؤدي إلى الزيادة في أداء الجامعات؛
- كذلك تعتبر المجهودات المبذولة من طرف الجامعات الجزائرية محل الدراسة نحو التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورية ولكنها غير كافية؛
- يعتبر التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية كهدف ثانوي أحد الأسباب الحورية لتدني أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة، خاصة وأنها لا تزال تحتل مراتب متأخرة في التصنيف الدولي للجامعات.

● و أوصت هذه الدراسة بضرورة:

- العمل على إنشاء قاعدة معلومات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛

- ربط الجامعات بها بما يوفر سرعة تبادل المعلومات والوصول إليها؛
- وضع التشريعات واللوائح الملائمة التي تغطي كل القضايا المتعلقة بتطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، وخاصة ما تعلق بمستوى الأمان والخصوصية للبيانات و للمعلومات لتسهيل العمل الإلكتروني.

● التعقيب على الدراسة :

يعتبر موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي من بين المواضيع التي نالت أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة في الأبحاث والمجلات والندوات والمؤتمرات العلمية الوطنية والدولية، وكذا في المؤتمرات العربية لضمان جودة التعليم العالي، لما لتطبيق هذا التوجه الإداري الحديث من منافع وأثار إيجابية على هذا القطاع الهام. وعليه تعتبر هذه الدراسة بمختلف جوانبها ونتائجها ذات أهمية بالغة. ومن أبرز ما جاءت به هذه الدراسة أن هناك علاقة بين مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية و تطوير أداء الجامعات محل الدراسة، كذلك ومن أبرز ما جاءت به أن الجامعات الجزائرية تتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية كهدف ثانوي مما أدى إلى تدني أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة. إلا أن ما يعاب على هذه الدراسة هو أنها أهملت العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

(7) دراسة رحمانى سناء: 2017، بعنوان : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور/ برج بوعريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر.

● هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى توفير مؤسسة "كوندور" لعناصر الإدارة الإلكترونية سواء التقنية (الحاسوب وملحقاته، شبكات الاتصال، البرمجيات، قواعد البيانات) أو البشرية؛
 - التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية بعناصرها التقنية والبشرية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.
- وتمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
- ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة كوندور؟
- شملت فرضيات الدراسة مايلي:
- توفر مؤسسة كوندور عناصر الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول؛
 - تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير مؤسسة "كوندور".

تكونت الدراسة من عينة عشوائية من الإداريين في مؤسسة كوندور بلغ عددهم 120 فرد من أصل مجتمع كلي يضم 152 إداري

• **وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى:**

- أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، بحيث أنّ الرقابة هي أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تليها كل من التنظيم والقيادة في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي، في حين حلّ التخطيط في المرتبة الرابعة؛

- أن مستوى مساهمة العنصر البشري في تحسين التخطيط أعلى من مساهمة العنصر التقني، بحيث ساعد العنصر البشري المؤهل في تقليص من مشاكل عملية التخطيط، وتحديد الأهداف بدقة.

• **وأوصت هذه الدراسة بضرورة:**

- تطوير شبكات الاتصال لأنها أساس العمل الإلكتروني وذلك من خلال تطوير الشبكة الداخلية الحالية لتتماشى مع تطور حجم ومتطلبات المؤسسة؛

- التخلص النهائي من التعامل الورقي، و توسيع دائرة استخدام الإنترنت، لما توفره من مزايا ترفع من أداء العمل في المؤسسة؛

- والاهتمام أكثر بأنظمة الحماية الخاصة بها و الاستفادة أكثر من الإدارة الإلكترونية بعناصرها التقنية والبشرية لتوظيف أساليب التخطيط جديدة ومبتكرة وتحسين عمليات التنبؤ مما يرفع من كفاءة التخطيط ويزيد من فعالية صنع القرار.

• **التعقيب على الدراسة:**

من ابرز ما جاءت به الدراسة أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول، إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى مزيد من التطوير، كذلك أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، بحيث أنّ الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، في حين حلّ التخطيط في المرتبة الرابعة، وقد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني. وما يلاحظ أن الدراسة ركزت على عنصرين فقط للإدارة الإلكترونية و هما العنصر البشري و التقني لما لهما من دور في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، مع إهمالها لباقي العناصر، كذلك أهملت جانب الأداء في المؤسسة، إذ له دور في تحسين التسيير في المؤسسة و الرفع من كفاءتها و تحسين جودة خدماتها.

(8) دراسة فرخة ليندة: 2017، تحت عنوان: دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات

-دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج جيجل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة، الجزائر.

• **هدفت هذه الدراسة إلى:**

- اختبار دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، حيث تم تحديد أبعاد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتمثلة في : التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني، بينما قسمت تنافسية المؤسسات إلى خمسة أبعاد هي: الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية.

● وتمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات؟

● وشملت فرضيات الدراسة ما يلي:

- يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج ببيجل؛

- توجد تنافسية للشركة الإفريقية للزجاج ببيجل؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها والمتمثلة في (التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني) على تنافسية مؤسسة محل الدراسة.

● استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الإحصائي في جمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع 189 استبيان على عينة من موظفين في شركة محل الدراسة.

● وخلصت نتائج دراسة إلى:

- تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق مستويات أعلى من أداء، كما تساهم في تحسين وزيادة تنافسية المؤسسات التي تطبقها فهي تشجع على الإبداع وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة حصتها السوقية وتحقيق معدلات ربحية عالية؛

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يزيد من تنافسية الشركة الإفريقية للزجاج ويحسنها حيث تبين أن قيمة الارتباط بينهما بلغت 61.7 %؛

- لا تطبق الشركة كل مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، بل بعض منها فقط.

● و أوصت الدراسة بضرورة:

- الاهتمام بالموارد البشري وإشراكه في عملية اتخاذ القرار خاصة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؛

- السماح لهم بإنجاز بعض الأعمال عن بعد لإيجاد بيئة عمل إلكترونية مرنة عبر الإنترنت؛

- توفير بنية تحتية أكثر ملائمة من أجهزة وشبكات لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والعمل على صيانتها وتحديثها باستمرار.

• التعقيب على الدراسة :

تطرقت الدراسة إلى اختبار دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، حيث تم تحديد أبعاد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمتمثلة في (التوظيف الإلكتروني، التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني)، بينما قسمت تنافسية المؤسسات إلى خمسة أبعاد هي (الإبداع، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية)، و من أبرز ما جاءت به الدراسة أن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور إيجابي في تنافسية الشركة، وهذا يرجع إلى دور كل من التوظيف الإلكتروني، إدارة الأداء إلكترونياً، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني في التنافسية، أما التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف فقد تبين أنه ليس له دور في تنافسية الشركة. ركزت هذه الدراسة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، و أغفلت تطبيقات الإدارة الإلكترونية ككل بالشركة الأفريقية للزجاج بجيجل من تطبيقات تقنية و مالية و مادية، كذلك أنها أغفلت جانب الأداء و تحسينه في هذه الشركة.

(9) دراسة العمودي مينة: 2018، بعنوان: واقع وآفاق الإدارة الإلكترونية في ترقية قطاع الخدمات-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية -ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة- الجزائر.

• هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية وإبراز مدى إسهامها في ترقية الخدمات.

• و تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية و آفاقها في ترقية قطاع المؤسسات الخدمية محل الدراسة؟
وشملت فرضيات الدراسة ما يلي:

- تطبق المؤسسات الخدمية محل الدراسة الإدارة الإلكترونية بمستوى مقبول؛

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين نظام الخدمة بالمؤسسة الخدمية محل الدراسة.

• تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين بالمؤسسات الخدمية ذات طابع اقتصادي وتم اختيار عينة عشوائية من مؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات (البنوك، مؤسسات اتصالات جيزي أوريد، والتأمينات والوكالات السياحية) حيث بلغ عدد هذه مؤسسات 51 ، وتم توزيع 342 استبيان على عينة الدراسة 253 منها فقط صالح للتحليل والمعالجة

• وخلصت الدراسة إلى نتائج التالية:

- توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة يرقى إلى المستوى المقبول؛

- ممارسة وظائف الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة جاء بمستوى متوسط؛

- تساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين كل نظام تقديم الخدمة وعناصر المزيج التسويقي الخدمية وإدارة علاقات العملاء كأهم أبعاد لترقية قطاع مؤسسات الخدمية؛
- الإدارة الإلكترونية لا تتوقف عند تحويل أنظمة العمل و الخدمات إلى أنظمة إلكترونية فقط ،إنما هي منظومة متشابكة ومعقدة تحتاج إلى دراسات علمية لكافة عناصر المؤسسة الخدمية.

● وأوصت الدراسة بضرورة :

- ضرورة بناء نظام تحفيزي مادي و معنوي لتشجيع المؤسسات للاستفادة مع خدمات الإدارة الإلكترونية؛
- وضع قوانين وتشريعات للإدارة الإلكترونية وتخصيص ميزانيات من أجل توفير بنية صلبة لشبكات الاتصال؛
- تحديث المواقع الإلكترونية بما يتلاءم مع أنشطتها وخدماتها ورغباتها وحاجات العملاء، و توفير وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك والمؤسسات المالية.

● التعقيب على الدراسة :

عالجت الدراسة موضوع مهم و هو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الخدمية و مدى إسهامها في ترقية الخدمات، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ان المؤسسات الخدمية تتوفر على متطلبات لتطبيق الادارة الالكترونية يرقى إلى مستوى المطلوب ، بينما تمارس وظائف الإدارة الإلكترونية بمستوى متوسط ، كما أن تطبيق الادارة الالكترونية يساهم في تحسين كل من نظام تقديم الخدمة و عناصر المزيج التسويقي الخدمي و ادارة علاقات العملاء ، و أظهرت النتائج أن المؤسسات الخدمية تسعى إلى مواكبة التطور وترقية و عصرنّت خدماتها من خلال استغلال أمثل لإدارة الإلكترونية ،إلا أن هذه الدراسة لم تتطرق إلى الوسائل والإمكانيات التي تحتاجها المؤسسة لترقية خدماتها كما أغفلت الجوانب التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تؤثر في ترقية قطاع الخدمات كذلك ، واقتصرت الدراسة على تأثير الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات بالنسبة للعملاء و أهملت تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء

(10) دراسة شيلي الهام: 2019، بعنوان : دور الادارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير موانئ البحرية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.

● هدفت هذه الدراسة الى:

- تسليط الضوء على موضوع الإدارة الإلكترونية كفلسفة جديدة وأسلوب إداري حديث تعتمد عليه المؤسسات عوضا عن الإدارة التقليدية؛
- إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي؛
- تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات تسيير الموانئ الجزائرية.

● و تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي في بعض مؤسسات تسير الموانئ الجزائرية (عناية، سكيكدة، بجاية)؟
- وشملت فرضيات الدراسة مايلي:
 - هناك مستوى ضعيف لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات محل الدراسة؛
 - هناك مستوى ضعيف للأداء التنظيمي المحقق في المؤسسات محل الدراسة؛
 - لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للإدارة الإلكترونية في تطوير (الربحية، الحصة السوقية، الالتزام التنظيمي، الإبداع والتجديد).
- تمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات و موظفي مؤسسات تسير الموانئ البحرية الجزائرية حيث وزعت استمارة على عينة عشوائية بلغ عددها 821 استرد منها 250 قابلة للتحليل والمعالجة.
- وخلصت نتائج الدراسة إلى:
 - هناك مستوى تطبيق مرتفع للأداء التنظيمي في مؤسسات تسير الموانئ البحرية؛
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة إلكترونية في تطوير أبعاد المكونة للأداء التنظيمي (الحصة السوقية، الربحية، رضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والتجديد)؛
 - تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بالنسبة 28 % في المؤسسات محل الدراسة؛
 - للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة لما تقدمه من خدمات ذات جودة عالية وتكلفة أقل، بحيث تستفيد منها المؤسسات في تطوير أدائها وأهم وظائفها وكذلك يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية التخلي عن الطرق التقليدية والأساليب الورقية، والاعتماد على العديد من المتطلبات: المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المادية والمالية، والمتطلبات البشرية.
- و أوصت الدراسة بضرورة :
 - العمل على تشجيع ونشر مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال عقد مؤتمرات وندوات
 - ربط الجامعات بالمؤسسات حول هذا المفهوم ،و دعم الدولة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال سن التشريعات والقوانين التي تسمح بذلك
 - التنسيق الكامل بين الوظائف الإدارية و التشغيلية في المؤسسات لدعم تطبيق العمل الإلكترونية وتحسين الأداء التنظيمي
 - كذلك توفير قواعد للبيانات دقيقة ومتكاملة في مؤسسات تسير الموانئ البحرية بحيث تضمن المتابعة الدورية وتحسين من عملية تقييم الأداء.

• التعقيب على الدراسة :

تسلط الدراسة الضوء على موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أبعاد الأداء التنظيمي بمؤسسات تسير الموانئ البحرية والمتمثلة في (الحصة السوقية، الربحية، رضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والتجديد) ، ومن أهم ما جاءت به أن لإدارة الالكترونية لها دور في إحداث تغييرات شكلية في أساليب تقديم المعاملات والخدمات والمنافع العامة للزبائن، و إعادة آلية وهندسة وهيكله الأنشطة والعمليات والإجراءات الادارية ،حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء تنظيمي في مؤسسات تسير موانئ بنسبة 28 %،وهي نتائج تشير إلى وعي المسؤولين والموظفين لدى المؤسسات محل الدراسة بمزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وتعد هذه الدراسة شاملة من حيث معالجة موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالأداء إلا ان ما أغفلته هذه الدراسة هو انما لم تتطرق إلى أثر الإدارة الإلكتروني على أداء العاملين وكذا المعوقات والصعوبات التي تؤثر على الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي

المطلب الثاني:دراسات سابقة وطنية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات بنكية و مالية

(1) دراسة نصيرة شوب: 2012، بعنوان:الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي، رسالة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر3، الجزائر.

• هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على البنوك الالكترونية و شبكة النقد الآلي في الجزائر، و طريقة عمل هذه البنوك بعد التحول الالكتروني؛
- التعرف على أجهزة الدفع الالكتروني و البطاقات التي تقدم الخدمات الالكترونية؛
- التعرف على مستقبل النقد الآلي في ظل الصعوبات التي تواجه التحول الإلكتروني.
- استخدمت الدراسة المنهج التاريخي الذي يسمح بتسليط الضوء على تاريخ البنوك وسائل الدفع الحديث بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي.

• و خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- أن التطور التكنولوجي الهائل الذي أفرزته ثورة المعلومات تسبب في فجوة رقمية أدت الى تغيير أنظمة التسيير و نقل انجاز الأعمال من الشكل التقليدي الى الشكل الإلكتروني، و تقسيم العالم الى شمال متقدم و جنوب متخلف يفتقر للتكنولوجيا؛
- أن التحول في شكل النقد المتداول من الورق الى الالكتروني سيساهم في الاختفاء التدريجي للصورة التقليدية للنقد الورقية و المعدنية و يجعلها تسير بثبات نحو نهايتها المحتومة؛
- شهد القطاع المصرفي الجزائري رغبة جادة في الإصلاح منذ 1991 و تدعمت بصور قانون النقد و القرض، ففتحت الجزائر الباب أمام البنوك الخاصة و السماح بإقامة فروع للعديد من البنوك الأجنبية؛

- ظهرت البنوك الالكترونية في الجزائر وسعت الى تجسيد مفهوم الصيرفة الالكترونية عن طريق تقديم خدماتها المصرفية عبر الانترنت.

• وأوصت الدراسة بضرورة:

- توفير بنية تحتية مصرفية قوية و عمالة مدربة على استخدام التكنولوجيات في المال المصرفي، بالإضافة إلى أرضية قانونية تنظم المعاملات المصرفية و تحمي استخدامات الوسائل الالكترونية في السحب و الدفع والتحويل عبر الأنظمة الحديثة؛

- تطور الوسائل التقليدية عن طريق معادنها آليا في غرف المقاصة الآلية ، وهي مطالبة أيضا بتسريع حركتها الاقتصادية و تنويع أنشطتها و تفعيل خدماتها المصرفية بما يستجيب لاحتياجات العملاء و يحقق الربح للمصارف و يشجع على خلق المنافسة محليا وعربيا و إفريقيا ودوليا.

• التعقيب على الدراسة :

تطرقت هذه الدراسة الى التعرف على البنوك الالكترونية في الجزائر، وطريقة سيرورة العمل فيها خاصة بعد الانتقال الى تطبيق الادارة الالكترونية، و كذا التعرف على مستقبل النقد الآلي في الجزائر في ظل الصعوبات التي تواجه التحول الالكتروني. كذلك أظهرت هذه الدراسة العديد من الصعوبات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر أهمها: أن أغلب البنوك الخاصة قامت بتوجيه رؤوس أموالها نحو نشاطات الربح السريع دون أن تكون لها سياسة بنكية متطورة، و تفشي ظاهرة الفساد و ارتفاع حجم الاختلاسات لدى مسئوليتها، كذلك من الصعوبات و المعوقات التي تطرقت اليها الدراسة غياب ثقافة الخدمات المصرفية الالكترونية لدى الجزائريين و عدم ثقتهم في الآليات الحديثة. نرى أن هذه الدراسة تحدثت بصفة اشملى عن واقع البنوك الالكترونية في الجزائر الا أنها أغفلت جانب مهم، وهو اظهار دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في البنوك الجزائرية، كذلك أنها أهملت متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في هذه البنوك خاصة و منها المتطلبات الأمنية، لما لها من دور فعال في حماية خصوصية العملاء وحفظ بياناتهم.

(2) دراسة سارة بن غيدة: 2017، بعنوان: أثر الادارة الالكترونية على أداء البنوك دراسة حالة عينة من الوكالات

البنكية لولاية أم البواقي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر.

• هدفت هذه الدراسة الى:

- محاولة افادة المسؤولين على مستوى البنوك فيما يتعلق بالسياسة الكفيلة لجعلها تسير مختلف التحولات و التغيرات التي تحيط بها من خلال تطبيق الادارة الالكترونية؛

- و الوقوف على مدى تطبيق الوكالات البنكية محل الدراسة لعناصر الادارة الالكترونية؛

- ابراز أهمية استخدام عناصر الادارة الالكترونية في تحسين أداء الوكالات البنكية محل الدراسة؛
- استنتاج اهم عراقيل و معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في البنوك الجزائرية.
- وتمحورت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
- هل يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية بين استخدام عناصر الادارة الالكترونية و أداء الوكالات البنكية بولاية أم البواقي؟
- وشملت فرضية الدراسة مايلي:
- يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية بين استخدام عناصر الادارة الالكترونية و أداء الوكالات البنكية بولاية أم البواقي.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة بالاستعانة بالأدوات الإحصائية وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وكالات البنكية في أم البواقي حيث بلغ عدد العينة 215 موظف من مختلف البنوك.
- وخلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:
- الادارة الالكترونية هي عملية ادارية قائمة على استخدام الحاسوب وتطبيقاته و شبكة الانترنت، تهدف الى تحويل الادارة التقليدية الى عمل الكتروني بحت، متحرر من حدود المكان و الزمان، سعيا وراء تحقيق المطلب المنشودة و بالجوودة المطلوبة؛
- تهتم الوكالات البنكية على تدريب موظفيها على اجهزة التكنولوجيا، و اجهزة الاتصال و المعلومات الحديثة؛
- يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية بين استخدام عتاد الحاسوب وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي؛
- يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية بين استخدام قواعد البيانات وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي؛
- يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية بين عناصر الادارة الالكترونية وأداء الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية أم البواقي.
- وأوصت هذه الدراسة بضرورة:
- مواكبة البنوك الجزائرية للتطورات الحاصلة، و الارتقاء بالعنصر البشري من خلال توظيف خريجي الجامعات الحاملين لشهادات في اختصاصات الاعلام الآلي و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال؛

- التعريف بالمنتجات البنكية و مميزاتها عبر الانترنت و اجراء تحسينات و صيانة مستمرة للمواقع الالكترونية الخاصة بالبنوك الجزائرية؛

- ضرورة اهتمام البنوك الجزائرية بالأداء البنكي و العمل على تحسينه باستمرار.

• التعقيب على الدراسة :

تطرق هذه الدراسة إلى العديد من النقاط المهمة حول إفادة مسئولي البنوك بتطبيق عناصر الإدارة الإلكترونية لمسايرة مختلف التحولات و التغيرات التي تخطط بها، و إظهار أهمية استخدام هذه العناصر لما لها من دور في تحسين أداء الوكالات البنكية محل الدراسة، و التوصل إلى مختلف المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها. كما توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى عمل إلكتروني بحت لتحقيق الأهداف المرجوة في أقل وقت ممكن و بالجودة المطلوبة و بأقل التكاليف. نرى أن هذه الدراسة ركزت بصفة عامة على عناصر الادارة الالكترونية على أداء البنوك محل الدراسة، لكنها أهملت بعض الجوانب من أهمها الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة، و الصعوبات التي تواجه عملية تحسين أدائهم في ظل الانتقال من الإدارة التقليدية الى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

(3) دراسة خالصة زواوي و الشريف بوفاس: 2018، مقالة بعنوان: تأثير الادارة الالكترونية على بناء رأس المال الهيكلي للبنوك في الجزائر-دراسة حالة البنوك العاملة بولاية سطيف، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، المجلد 4، العدد 1.

• هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على مدى اعتماد الادارة الالكترونية في البنوك محل الدراسة؛

- معرفة مدى تأثير الادارة الالكترونية على بناء رأس المال الهيكلي للبنوك محل الدراسة.

• وتمحورت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير الادارة الالكترونية على بناء الرأس المال الهيكلي للبنوك العاملة في ولاية سطيف؟

• وشملت فرضية الدراسة ما يلي:

- تؤثر الإدارة الإلكترونية إيجابا على بناء الرأس المال الهيكلي للبنوك محل الدراسة.

• وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- اعتماد البنوك محل الدراسة على الادارة الالكترونية في ممارسة مختلف عملياتها؛

- أن نصف البنوك محل الدراسة تهتم برأس المال العملياتي من خلال اعتمادها على شبكات للوصول بسرعة الى المعلومات؛

- أكدت معظم اجابات أفراد العينة أن الادارة الالكترونية تؤثر بشكل ايجابي و كبير على بناء رأس المال الهيكلي. تكون مجتمع الدراسة من فروع البنوك الخاصة والعامة في ولاية سطيف ، أما عينة الدراسة فشملت رؤساء المصالح العاملين في هذه البنوك و البالغ عددهم فرد.

• وأوصت الدراسة بضرورة:

- ضرورة قيام البنوك و خاصة العامة بالتوجه الرسمي و العملي نحو التطبيق العملي للادارة الالكترونية، وذلك باعتماد مؤسسات خاصة تهتم بكل ما يخص البرمجيات و النظم و كل ما هو جديد فيما يخص برامج الادارة الالكترونية؛

- ضرورة قيام البنوك محل الدراسة بعملية تحسيسية توعوية كبيرة بأهمية الادارة الالكترونية، وأهمية الاستثمار في البنية التحتية من خلال استضافة خبراء و متخصصين في ذلك، و التي تعود فائدتها على البنك ككل.

• التعقيب على الدراسة :

تطرقت هذه الدراسة الى جملة من النقاط المهمة التي توضح تأثير الإدارة الإلكترونية على بناء رأس المال الهيكلي للبنوك العاملة في ولاية سطيف بالجزائر، حيث أنها تؤثر ايجابيا على بناء رأس المال الهيكلي للبنوك محل الدراسة، وأن أقل من نصف هذه البنوك تعتمد على الإدارة الإلكترونية في ممارسة مختلف عملياتها، وأن البنوك محل الدراسة تهتم برأس المال الهيكلي بدرجة كبيرة وذلك من خلال اهتمامها بمكوناته الثلاثة: رأس المال التنظيمي، رأس مال الابتكار، و رأس المال العملي، و اعتمادها على انظمة الكترونية لتقييم الأداء. نرى أن هذه الدراسة لم تتطرق بشكل مفصل حول تطبيقات الادارة الالكترونية في البنوك محل الدراسة، أي أنها لم تذكر مدى مساهمة عناصر الادارة الالكترونية و متطلبات تطبيقها في تحسين أداء البنوك محل الدراسة، كذلك الدور الذي تلعبه في تحسين أداء العاملين في البنوك محل الدراسة.

(4) دراسة بهلول خيرة و عيسى سماعيل: 2019، مقالة بعنوان: " أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية دراسة حالة :بنك الفلاحة والتنمية الريفية – BADR تيارت"، مجلة الاصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 1.

• هدفت هذه الدراسة الى:

- تحديد أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – BADR - ولاية تيارت، وذلك بتوزيع استمارة استبيان على عينة قوامها 50 فردا من موظفي البنك، باستخدام برنامج spss22 لاختبار الفرضيات واستخراج النتائج.

• و تمثلت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية؟

وشملت فرضية الدراسة مايلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية تيارت، حيث بلغ حجم العينة 50 عامل.

• وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والتقنية والبشرية والإدارية وأداء العنصر البشري في المؤسسات البنكية؛
- أن هناك التزام ودعم من قبل الإدارة العليا في BADR لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة كما تحرص على مواكبة المستجدات التقنية وتهيئة الموظفين معنويا ونفسيا لاستخدام الإدارة الإلكترونية؛
- أظهرت الدراسة أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة من خلال سرعة إنجاز العمل ودقة إيصال التعليمات، إضافة إلى تقليل وقت وجهد العاملين من أجل رفع إنتاجيتهم.

• وأوصت الدراسة بضرورة:

- إلزام المؤسسات البنكية بضرورة تطوير الإدارة الإلكترونية في بيئتها بشكل متجدد؛
- استحداث المؤسسات البنكية وختاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية تيارت ببرامج معلوماتية متطورة؛
- ضرورة المؤسسات البنكية النظر إلى جميع الإمكانيات لتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تساهم في زيادة أداء العمال وتحسين مستواهم.

• التعقيب على الدراسة :

تطرقت هذه الدراسة الى إبراز أثر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-BADR- لولاية تيارت بالجزائر، و توصلت الى أن هناك التزام ودعم من قبل الإدارة العليا في هذا البنك لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة، كما تحرص هذه الأخيرة على تهيئة الموظفين معنويا لمواكبة التطور التحول من تطبيقات الإدارة التقليدية الى هذا التوجه الحديث(الإدارة الإلكترونية)، كما تطرقت الدراسة لما للإدارة الإلكترونية من دور فعال في زيادة فعالية و كفاءة الأداء الوظيفي، ودقة و سرعة إنجاز العمل في الوقت المطلوب، إضافة إلى تقليل وقت و جهد العاملين من أجل رفع إنتاجيتهم. نرى أن هذه الدراسة ركزت بصفة كلية على أثر متطلبات الادارة الالكترونية على اداء العنصر البشري، وأنها أهملت الجوانب الأخرى المتعلقة بتحسين الأداء المؤسسي ككل، وكذلك المعوقات التي تعيق عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإضافة الى العراقيل التي تعرقل أداء العاملين في بنك الفالحة و التنمية الريفية.

(5) دراسة قريمطي وردة و ضيف أحمد: 2019، مقالة بعنوان: " تطبيق الادارة الالكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الاداري-دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1.

● هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على معرفة مدى تطبيق للإدارة الإلكترونية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة؛
- التعرف على دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية وباستخدام برنامج SPSS تم قياس مستوى الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

● وتمثلت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل يمكن أن يؤثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة؟

وشملت فرضية الدراسة مايلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة .

- تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي وحد البريد في جلفة حيث تم اختيار عينة عشوائية من 30 موظف.

● وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كان متوسطا بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة، حيث كان البعدين قواعد البيانات والأجهزة والبرمجيات مرتفعين ويليها البعدين الموارد البشرية وشبكات الاتصال متوسطين؛
- مستوى الاتصال الإداري كان متوسطا بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة؛
- وجود أثر للإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

● وأوصت الدراسة بضرورة:

- الاهتمام الأكثر بربط كافة أقسام وفروع الإدارة ببعضها عن طريق شبكات الانترنت وغيرها؛
- محاولة اجراء دورات تدريبية عن كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية وتوعيتهم وتنقيفهم عن مدى أهميتها في العمل الإداري؛

- على المؤسسة أن تستقطب ذوي المهارات والمتخصصين في مجال العمل الإلكتروني؛

- على المؤسسة توضيح السياسات والإجراءات عن طريق الاتصال الاداري؛

- على المؤسسة أن تشجع نظام الاتصال المفتوح بين العاملين حتى يتم مشاركة آرائهم وأفكارهم.

• التعقيب على الدراسة :

تطرقت الدراسة الى التعرف على معرفة مدى تطبيق للإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بولاية الجلفة، كذلك من الجوانب المهمة التي توصلت اليها الدراسة أن مستوى تطبيق هذا التوجه الحديث (الإدارة الإلكترونية) كان متوسطا في هذه المؤسسة، إلا أن البعدين (قواعد البيانات، والأجهزة و البرمجيات) مرتفعين، ويليهما بعدي (الموارد البشرية، وشبكات الإتصال) متوسطين، كما أن بعد الإتصال الإداري كان متوسطا بالمؤسسة محل الدراسة. نرى أن الدراسة ركزت فقط على عناصر الادارة الالكترونية التي تساهم في تفعيل الاتصال الاداري، لكنها أهملت جميع جوانب الادارة الالكترونية من وظائف و متطلبات كالمطلوبات البشرية و التقنية و الامنية و الإدارية، كذلك أنها أغفلت جانب مهم وهو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين و تحسين الأداء ككل في المؤسسة محل الدراسة، كذلك أنها أهملت المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه المؤسسة و العراقيل التي تعرقل أداء العاملين فيها.

المبحث الثاني: تحليل و مناقشة الدراسات السابقة العربية

تناول هذا المبحث عدد من الدراسات العربية السابقة والتي تعرض جزء منها تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والجزء الآخر في المصارف .

المطلب الأول: دراسات سابقة عربية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات خدمية و صناعية

1) دراسة خليفة بن صالح بن خليفة المسعود: 2008، بعنوان: المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، رسالة ماجستير في الادارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

• هدفت هذه الدراسة الى:

– معرفة المتطلبات البشرية و المادية اللازم توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها؛

– الوقوف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة في المتطلبات الكلية البشرية والمادية اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، التي ترجع إلى متغيرات (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمل بالمدرسة، و الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي).

• اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، أما مجتمع الدراسة فشمل 238 مديرا و وكيلًا للمدارس الحكومية.

• وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- الحاجة إلى تحقيق الربط الإلكتروني بين إدارات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها، مع وجود موقع إلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت للتواصل مع المحيط الخارجي ذو سرعة DSL ؛
- الحاجة إلى تأمين أجهزة حواسيب آلية حديثة وملحقاتها لأعضاء الهيئة الإدارية المدرسية، وشبكات الاتصال، وخط هاتف عالية في المدارس، مع تأمين البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الإدارة المدرسية، وأنظمة الحماية الآلية المتطورة لحماية بيانات المدارس؛
- ضرورة توافر العنصر البشري الفاعل في المدرسة، والذي يقوم على إدخال وإخراج بياناتها؛
- وأوصت الدراسة بضرورة:

- أن تعمل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم على تفعيل دور الكوادر الوطنية المؤهلة في مجال البرمجة الحاسوبية، لإنتاج البرامج الحاسوبية المناسبة للأعمال الإدارية المدرسية وتطويرها، واستقطاب العناصر البشرية القادرة على تأهيل و تدريب الهيئة الإدارية المدرسية على استخدام تقنية المعلومات الإدارية وتفعيلها في العمل الإداري المدرسي؛
- توفير البنى التحتية اللازمة التي تساهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس ؛
- تشجيع العمل الإداري الإلكتروني من قبل المسؤولين في الإدارات العليا، وحث جميع العاملين على استخدام تقنية المعلومات الإدارية، و توفير أفضل برامج الحماية الإلكترونية لحماية بيانات المدارس.

• التعقيب على الدراسة :

تطرقت هذه الدراسة الى التعرف على المتطلبات البشرية و المادية التي لابد من توفرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها، كما تساعد هذه الدراسة المسؤولين في مشروع تطوير التعليم التابع لوزارة التربية و التعليم الذي دعمه خادمو الحرمين الشريفين، كذلك تسعى الى تقديم دعم للمسؤولين عن التخطيط و الدراسات في المشروع من خلال تقديم وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها عن المتطلبات اللازم توافرها للإستفادة من تقنية المعلومات الادارية، كما دعت هذه الدراسة الى تطبيق المتطلبات الأمنية التي من شأنها أن تحمي و تؤمن نرى أن هذه البرامج الحاسوبية للمدرسة محل الدراسة، وتطبيق أنظمة الحماية المتطورة لحمايات البيانات و المعلومات، كما أنها ركزت على جانب مهم و هو ضرورة توافر العنصر البشري الفعال و الكفو الذي يقوم بإدخال و اخراج البيانات في هذه المدرسة. الدراسة ركزت على المتطلبات البشرية، المادية و الأمنية لتطبيق الادارة الالكترونية، لكنها أغفلت تطبيق المتطلبات الادارية، و المالية، و القانونية، كذلك أنها اغفلت جانب الأداء الذي يساهم في تحسين العاملين بالمدارس الحكومية، كذلك أنها أهملت المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية و تحسين الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية محل الدراسة.

(2) دراسة جمانة عبد الوهاب شلي: 2011، بعنوان: واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على

التطوير التنظيمي، شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

• هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية، وأثرها على التطوير التنظيمي وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير التنظيمي : تطوير الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، توظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة.

• وتمحورت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على إحداث التطوير التنظيمي؟

• وشملت فرضيات الدراسة مايلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على التطوير التنظيمي؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية وقدرة الجامعة على إدارة عملية التنظيم الإداري، التي تعزى إلى العوامل الديموغرافية "العمر، نوع الجنس، سنوات الخبرة، مجال العمل، والمستوى التعليمي".

• اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، في حين تمثل مجتمع الدراسة في الطبقتين الإداريتين العليا و الوسطى في الجامعة.

• وخلصت هذه الدراسة إلى:

- وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا؛

- كما أن هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، ونقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.

• وأوصت الدراسة بضرورة:

- رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف؛

- العمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الإلكترونية.

• التعقيب على الدراسة :

تطرقنا هذه الدراسة الى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية، وأثرها على التطوير التنظيمي وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير التنظيمي : تطوير الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، توظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة، وتطرقنا الى كيفية توظيف تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتحقيق التطوير التنظيمي الذي يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى حشد وتعبئة الجهود الجماعية، ومن ابرز ما جاءت به الدراسة أن هناك عقبات تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية و نقص

الإمكانات المادية والفنية والبشرية، بالإضافة إلى أنها تطرقت إلى العديد من المزايا التي تقدمها الإدارة الإلكترونية كالسرعة في انجاز العمل و توفير الجهد و تقليل التكلفة. نرى أن هذه الدراسة تحدثت عن واقع الادارة الالكترونية حيث أنها غطت جميع الجوانب الا أنها أهملت جانب الأداء و كيفية تحسينه في الجامعة و كذا مساهمته في التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى مساهمته في تحسين أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة.

(3) دراسة يوسف رجب عابد: 2015، بعنوان: " أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فاعلية القرارات في القطاع

العام-دراسة حالة وزارة الداخلية الشق المدني، شهادة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

• هدفت الدراسة الى:

- التعرف على واقع تطبيق مكونات الإدارة الإلكترونية؛
- التعرف على مدى فاعلية القرارات في ادارات وزارة الداخلية - الشق المدني؛
- تحديد أثر العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (مكونات الإدارة الإلكترونية و فاعلية القرارات).
- وتحورت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
- ما هو تأثير مكونات الإدارة الإلكترونية (التخطيط، المعرفة، الوثائق، الاجتماعات، الخدمات) على فاعلية

القرارات في القطاع العام؟

- وشملت فرضيات الدراسة مايلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الإدارة الإلكترونية على فاعلية القرارات في وزارة الداخلية-الشق المدني عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ؛
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات الباحثين حول " أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام- دراسة حالة وزارة الداخلية- الشق المدني " تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتمثلت في الادارة الوسطى و الادارة العليا بوزارة الداخلية-الشق المدني.
- وخلصت الدراسة الى:
- وجود معرفة لدى أفراد العينة الممثلين بالإدارة الوسطى والعليا بوزارة الداخلية-الشق المدني بمكونات الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها وتطبيقها؛

- أظهرت الدراسة أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية اتخاذ القرارات بمستوى مرتفع، ولكن أكثر مكونات الإدارة الإلكترونية تأثيراً على اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية الشق المدني هي إدارة المعرفة و إدارة الخدمات الإلكترونية.

• وأوصت الدراسة بضرورة:

- تدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- متابعة تطوير وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان صلاحية تطبيق الإدارة الإلكترونية باستمرار؛
- ضرورة مشاركة مختلف المستويات الإدارية في التخطيط ووضع الأهداف والبرامج المتعلقة بسياسة تطبيق واستخدام الإدارة الإلكترونية واحترام وجهات نظرهم وآرائهم.

• التعقيب على الدراسة :

تطرقنا هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق مكونات الإدارة الإلكترونية، و التعرف على مدى فاعلية القرارات في ادارات وزارة الداخلية - الشق المدني، و تسعى هذه الدراسة أساساً لتطبيق الإدارة الإلكترونية بكافة مكوناتها في وزارة الداخلية- الشق المدني وذلك للارتقاء بجودة خدماتها التي تقدمها للمواطنين وبسرعة إنجازها، والارتقاء بجودة العمل الإداري داخل الوزارة، وكذلك الارتقاء بالكوادر البشرية العاملة فيها، وتوصلت إلى أن هناك إلمام و معرفة لدى الأفراد العاملين بمكونات الإدارة الإلكترونية و متطلبات تطبيقها، وأن اعتماد الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية العمل المنجز، و يساعد في اتخاذ القرارات، وأن أكثر مكونات هذا التوجه الحديث تأثيراً في وزارة الداخلية الشق المدني هي ادارة المعرفة و ادارة الخدمات الإلكترونية، ومن ابرز مايميز هذه الدراسة انها لا تقتصر على وزارة الداخلية-الشق المدني فقط و لكن يمكن الاستفادة منها في جميع المؤسسات الحكومية و الخاصة التي تتشابه بعملها مع وزارة الداخلية-الشق المدني. نرى أن الدراسة ركزت على أهمية مكونات الادارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في وزارة الداخلية الشق المدني، ودورها الفعال في اتخاذ القرارات بفعالية، إلا أنها أهملت دورها الفعال في تحسين أداء العاملين في وزارة الداخلية محل الدراسة، بالإضافة الى تحسين الأداء المؤسسي ككل، كذلك أنها أغفلت المعوقات و العراقيل التي تعرقل تطبيق هذه الأخيرة

4) دراسة منال محمد الوكيل: 2016، مقالة بعنوان: " تأثير الإدارة الإلكترونية على القرارات الإبداعية في المنظمات الحكومية-دراسة تطبيقية على حي غرب مدينة نصر"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، المجلد 1، العدد 16.

• هدفت الدراسة الى:

- تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة وأثر الإدارة الإلكترونية عليها؛
- تحديد مكونات وعناصر القرارات الإبداعية اللازمة لرفع قدرات المنظمات العامة؛

- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن من خلال تعظيم الاستفادة من الإدارة الإلكترونية على رفع قدرات المنظمة في اتخاذ القرارات الإبداعية بالمنظمات العامة.

• وتمحورت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية المبنية على الحاسب ونظم المعلومات في تطوير قدرة المنظمات العامة على اتخاذ القرارات الإبداعية؟

• وشملت فرضيات الدراسة مايلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الإدارة الإلكترونية وعناصر الإبداع بالمنظمات العامة (اتخاذ القرارات الإبداعية) ؛

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة في المنظمات العامة؛

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التراكم المعرفي واتخاذ القرارات الإبداعية في المنظمات العامة.

• وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين أثر الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل ومكونات وعناصر المعرفة كمتغير تابع؛

- أن تطبيق منهج الإدارة الإلكترونية يعتمد على أحداث تغيير جذري في فكر وسلوك العاملين وغرس ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على فكر المعلومات والمعرفة وتغيير عقلية العاملين في الإدارة المحلية إلى فكر رجال الأعمال؛

- الازدواجية والتداخل بين الاختصاصات وعدم تحديد السلطات والمسئوليات بين الأفراد والإدارات، و تفضيل معظم العاملين الاعتماد على الأساليب التقليدية التي اعتادوا عليها في العمل.

• وأوصت الدراسة بضرورة:

- سن تشريعات وقوانين في ظل تطبيق الادارة الالكترونية تنظم العلاقة بين الإدارات الحكومية من جهة وطالب الخدمة الالكترونية من جهة أخرى لتساهم في إيجاد مصداقية التعامل مع الخدمات الالكترونية؛

- تشجيع النشر الالكتروني وتعزيز التوصيل بالانترنت لإنتاج المعرفة؛

- التأكيد على ضرورة انتقاء القيادات التي تمتلك الموصفات والخصائص المتعلقة بالتفكير والسلوك الداعم للتجديد وللمهارات الإبداعية.

• التعقيب على الدراسة :

تطرقت هذه الدراسة الى العديد من النقاط المهمة التي يمكن من خلالها تعظيم الاستفادة من الإدارة الإلكترونية على رفع قدرات المنظمة في اتخاذ القرارات الإبداعية بالمنظمات الحكومية محل الدراسة، بالإضافة الى التعرف على المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة وأثر الإدارة الإلكترونية عليها، وتحديد مكونات وعناصر القرارات الإبداعية اللازمة لرفع قدرات

المنظمات العامة، و من أهم ما جاءت به الدراسة أن تطبيق منهج الإدارة الالكترونية يعتمد على أحداث تغيير جذري في فكر وسلوك العاملين وغرس ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على فكر المعلومات والمعرفة وتغيير عقلية العاملين في الإدارة المحلية إلى فكر رجال الأعمال. تحدثت هذه الدراسة عن تأثير الادارة الالكترونية على القرارات الإبداعية، اذ أنها أهملت جانب الأداء و تحسينه في هذه المنظمات لما له من دور على اتخاذ القرارات الإبداعية.

5) دراسة محمد عبد الرحمان عمر و آخرون: 2017، مقالة بعنوان: "متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية و اثرها على جودة الخدمات لمنظمات الأعمال-دراسة استطلاعية لعينة من العاملين لفنادق محافظة دهوك، مجلة جامعة نورو، المجلد6، العدد2.

• هدفت الدراسة الى:

- تقديم إطار مفاهيمي يستعرض فيه مفهوم الادارة الالكترونية ومفهوم جودة الخدمات؛
- إبراز المتطلبات والأبعاد التي تساعد في نجاح المنظمات؛
- تحليل اتجاهات العاملين نحو تطبيق متطلبات الادارة الالكترونية لتقديم الخدمة المناسبة وتفسيرها ووصفها للوقوف على العوامل المحددة لتلك الاتجاهات؛
- وتمثلت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
- ما هو واقع تطبيق متطلبات الادارة الالكترونية و أثرها على جودة الخدمات في منظمات عينة البحث؟
- وشملت فرضيات الدراسة مايلي:
- لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين متطلبات الادارة الالكترونية وجودة الخدمات على المستوى الكلي؛
- لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين متطلبات الادارة الالكترونية وجودة الخدمات على مستوى المتغيرات الفرعية؛
- لا توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لمتطلبات الادارة الالكترونية في جودة الخدمات على المستوى الكلي لعينة البحث؛
- لا توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لمتطلبات الادارة الالكترونية في جودة الخدمات على مستوى المتغيرات الفرعية لعينة البحث.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تسليط الضوء على مجموعة من الفنادق السياحية في محافظة دهوك، أما عينة البحث هم مدراء و رؤساء أقسام و المخولين و بواقع 75 فردا.
- وخلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- أن درجة الاتفاق الكلية للإدارة الإلكترونية وصلت إلى (66.80%)، ودرجة الاتفاق الكلية لمتغير جودة الخدمات وصلت إلى (70.67%)، وبناءً على اختبار مخطط البحث وفرضياته فقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات، وإلى وجود علاقة تأثير معنوية لمتطلبات الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمات

• وأوصت هذه الدراسة بضرورة:

توفير هياكل الكترونية تنظيمية مرنة عند تقديم الخدمات المطلوبة للزبائن من قبل الافراد العاملين لتساهم في تقليل الاجراءات الروتينية للمنظمات، و هذا ينعكس إيجاباً من اجل النجاح والارتقاء بجودة الخدمات.

• التعقيب على الدراسة :

تطرقنا هذه الدراسة الى جملة من النقاط المهمة من خلال تحديد مفهوم الادارة الالكترونية ومفهوم جودة الخدمات و إبراز المتطلبات والأبعاد التي تساعد في نجاح المنظمات محل الدراسة، كذلك تحليل اتجاهات و سلوك العاملين نحو تطبيق متطلبات الادارة الالكترونية لتقديم الخدمة المناسبة وتفسيرها ووصفها للوقوف على العوامل المحددة لتلك الاتجاهات، ومن ابرز ما يميز هذه الدراسة أن معظم الافراد العاملين في الفنادق محل الدراسة يركزون على تطبيق المتطلبات الادارية، أي ما يدل على أنها الركيزة الأساسية في العمل الاداري للمنظمات، كذلك أنها توصلت الى وجود علاقة بين متطلبات الادارة الالكترونية و جودة الخدمات في منظمات عينة البحث. نرى أن هذه الدراسة ركزت فقط على المتطلبات الادارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في المنظمات محل الدراسة، مع اهمال المتطلبات البشرية و المالية و التقنية لما لها من دور كبير في تحسين جودة الخدمات لمنظمات الأعمال، وإهمال دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين، بالإضافة الى المعوقات التي تعيق تطبيق هذه الأخيرة في المنظمات محل الدراسة.

6) دراسة محمد ابراهيم محجز: 2017، بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية-

دراسة تطبيقية :وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات- المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في ادارة الدولة و الحكم الرشيد، كلية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين).

• هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المحافظات الجنوبية، من خلال معرفة تأثير أبعادها (الهيكل التنظيمي، القوانين والأنظمة و الاجراءات، الإدارة العليا، العاملين، الحوافز والمكافآت) في دعم الإدارة الإلكترونية.

• وتمحورت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع

غزة؟

- وشملت فرضيات الدراسة مايلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد الثقافة التنظيمية ودعم تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى الى المتغيرات الشخصية التالية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الادارة التي يتبعها المبحوث، العمر، الجنس)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الادارة الالكترونية تعزى الى المتغيرات الشخصية التالية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الادارة التي يتبعها المبحوث، العمر، الجنس).
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كذلك اعتمدت على اسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة و الذي يتمثل في موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المسكنين على الفئات الثالثة و الثانية و الاولى و العليا، و البالغ عددهم 160 موظف.

- وخلصت هذه الدراسة الى:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة الإلكترونية؛
- تأثير دعم الإدارة الإلكترونية بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مرتبة (الإدارة العليا والعاملون والحوافز والمكافآت)، ومفسرة ل 73 % من التغير في المتغير التابع، أما النسبة الباقية فتفسرها عوامل أخرى.

- وأوصت الدراسة بضرورة :

- أن تعمل الإدارة العليا على تكوين ثقافة تنظيمية وإلكترونية متفق عليها ويتبنها العاملون؛
- تدريب العاملين خاصة على البرامج والتطبيقات الحديثة مع توعيتهم بقدرات ومميزات الأجهزة و البرامج والتطبيقات المستخدمة؛
- توفير الحوافز والمكافآت وربطها بالقدرة على القيمات بالعمل الإلكتروني؛
- كذلك توفير شبكات حديثة والعمل على حل مشاكل الشبكة مثل الانقطاعات وبطء الاتصال.

- التعقيب على الدراسة :

تطرقنا هذه الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المحافظات الجنوبية، من خلال معرفة تأثير أبعادها (الهيكل التنظيمي، القوانين والأنظمة و الاجراءات، الإدارة العليا، العاملين ، الحوافز والمكافآت) في دعم الإدارة الإلكترونية، كما تسعى هذه الدراسة الى توفير مرجع مهم للمؤسسات الحكومية بغزة حول الثقافة الالكترونية و الادارة الالكترونية و التعرف على مدى التقدم في تطبيق

الادارة الالكترونية و دعمها بالوزارة. نرى أن الدراسة ركزت بشكل كبير على الثقافة التنظيمية، إذ أنها أهملت العديد من الجوانب التي تخص الادارة الالكترونية، كعلاقة عناصر الادارة الالكترونية و الثقافة التنظيمية، كذلك وأنها أهملت جانب الأداء، إذ أن تحسين أداء العاملين له دور في تطور الثقافة التنظيمية.

(7) دراسة خلود عطية أحمد الفليت: 2018، بعنوان: "أثر توظيف الادارة الالكترونية في عمليات ادارة المعرفة لدى العاملين في بعض الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة-فلسطين"، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين).

• هدفت الدراسة الى:

- التعرف على أثر توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا و الوسطى في بعض الجامعات في قطاع غزة في فلسطين؛
- دراسة العلاقة بين المتطلبات الخمسة للإدارة الإلكترونية (الإداري، البشري، التقني، المالي، الأمني) وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، نشر، تخزين، تطبيق).
- وتمحورت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو أثر توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية؟

• وشملت فرضيات الدراسة مايلي:

- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية لأثر توظيف الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها وتشمل (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية) في عمليات إدارة المعرفة وتشمل عملياتها (تشخيص، توليد، تخزين، نشر، تطبيق) لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية؛
- يوجد أثر مهم ذو دلالة معنوية لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية؛
- يوجد أثر مهم ذو دلالة معنوية لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة وتشمل (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية؛
- يوجد أثر مهم ذو دلالة معنوية لدرجة توظيف الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها وتشمل (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية) في عمليات إدارة المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية؛
- يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (أثر توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة) تعزى للخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، اسم الجامعة،

المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، إداري أم إداري أكاديمي، عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب (في الجامعات الفلسطينية).

● اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي التحليلي و المنهج الاستكشافي ، أما عن العينة فقد اتبعت الدراسة اسلوب العينة العشوائية الطبقية.

● وخلصت هذه الدراسة الى:

- وجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة معنوية بين توظيف الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها وعمليات إدارة المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا و الوسطى في الجامعات الفلسطينية؛
- هناك أثر ايجابي واضح لتوظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة، وهذا دليل قوي على أهمية توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة ؛
- نفت هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات تقديرية عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، حيث نوع الموظف لا علاقة له بالعمل الإداري؛
- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات تقديرية لعينة الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، لصالح من سنوات الخدمة تتراوح لديهم من 5 الى اقل من 10 سنوات، لكل من التوظيف التقني و تطبيق المعرفة.

● وأوصت الدراسة بضرورة:

- ضرورة اسراع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بوضع قاعدة بيانات مشتركة بين الجامعات الفلسطينية لتسهيل تبادل المعارف فيما بينها
- و متابعة آخر ما يتوصل إليه التطور في العالم لحماية الثروة المعرفية الإلكترونية في الجامعات من الاختراقات و القرصنة، و اظهار ذلك في الهياكل التنظيمية للجامعات الفلسطينية
- وضع موازنات مخصصة لتوظيف الإدارة الإلكترونية لتطوير عمليات ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

● تعقيب على الدراسة :

تطرقت الدراسة الى التعرف على أثر توظيف الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى شاغلي المناصب الإدارية العليا و الوسطى في بعض الجامعات في قطاع غزة في فلسطين، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المتطلبات الخمسة للإدارة الإلكترونية (الإداري، البشري، التقني، المالي، الأمني) وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، نشر، تخزين، تطبيق)، كذلك و من أبرز ما يميز هذه الدراسة أنها ربطت بين علمين هامين من علوم إدارة الأعمال، وعلمين حديثين دخلا على عالم الإدارة، وهما تطبيق الإدارة الإلكترونية وعمليات إدارة المعرفة، وتطبيقها على مجتمع الدراسة وهم شاغلي المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية. نرى أن هذه الدراسة ركزت بشكل مفصل حول متطلبات توظيف

الإدارة الإلكترونية في عمليات إدارة المعرفة، إلا أنها أهملت الصعوبات و المعوقات التي تعيق تطبيق هذه المتطلبات في عمليات إدارة المعرفة في بعض الجامعات الفلسطينية، بالإضافة لإهمالها لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في هذه الجامعات و تحسين الأداء ككل.

(8) دراسة نور طاهر محمد الأقرع: 2019، مقالة بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد 28، العدد 2.

• هدفت الدراسة الى:

- التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية وأثرها في الأداء الوظيفي؛
- التعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية.
- وتمثلت اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية؟

• وشملت فرضيات الدراسة مايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية تعزى للجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية تعزى للمؤهل العلمي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية تعزى لسنوات الخبرة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ حول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية تعزى للمسمى الوظيفي.
- اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، أما عينة الدراسة فهي قوامها 190 من العاملين في المؤسسات الحكومية في المحافظة سنة 2019، وقد تم اختيارهم بصفة عشوائية.
- وخلصت الدراسة الى:

- أن الإدارة الإلكترونية لها أثر هام في أداء العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؛
- وجود تحول تجاه الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري في هذه المؤسسات؛
- أن هناك معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أهمها المعوقات بتحفيز الموظفين؛
- وجود اجماع ما بين الباحثين على إثر الإدارة الإلكترونية الايجابي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية.
- وأوصت هذه الدراسة بضرورة:

- ضرورة الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، نظرا لأهميتها في رفع مستويات الأداء؛
- تعزيز كفاءة العمل الإداري، إضافة إلى أهمية توفير المستلزمات المالية والمادية الداعمة لبيئة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، وتحديث الأنظمة الإدارية والتعليمات المتعلقة بها بما يتناغم مع تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية؛
- ضرورة مواءمة البيئة القانونية في المؤسسات الحكومية بما يتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

● التعقيب على الدراسة :

حيث تطرقت الدراسة الى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية وأثرها في الأداء الوظيفي، والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، ومن ابرز ما جاءت به الدراسة أن هناك معوقات تواجه تطبيق الادارة الالكترونية ومن أهمها عدم استيعاب أهدافها، قلة الموارد المالية و صعوبة توفير السيولة النقدية، وعدم الرضا بالتغيير الإداري، كذلك أكدت الدراسة على وجود تأثير ايجابي للإدارة الالكترونية على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية، ووجود علاقة موجبة بين الادارة الالكترونية و تحسين الأداء الوظيفي. نرى أن هذه الدراسة ركزت فقط على دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء العاملين ولم تركز على تحسين الأداء المؤسسي ككل، و أن هذه الدراسة يمكن اسقاطها على المؤسسات الحكومية فقط.

المطلب الثاني: دراسات سابقة عربية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف العربية

1) دراسة رشاد خيضر وحيد الدايني: 2010، بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة - دراسة تطبيقية من جهة نظر العاملين في مصرف الرافدين-"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

● هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية ودور الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة.
- وتمحورت اشكالية الدراسة في الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما مدى تأثير مضامين الادارة الالكترونية (التكنولوجيا، المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)؟
- ما مدى تأثير مضامين الادارة الالكترونية (التكنولوجيا، المالية) على تطوير الموارد البشرية في مصرف الرافدين؟
- ما مدى تأثير تطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)؟
- الى أي مدى يلعب تطوير الموارد البشرية دور الوسيط في تعزيز أثر مضامين الادارة الالكترونية (التكنولوجيا، المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)؟
- وشملت فرضيات الدراسة ما يلي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجيا، والمالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية) عند مستوى 0.05؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجيا، والمالية) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى 0.05؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية) عند مستوى 0.05؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجيا، والمالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية) بوجود تطوير للموارد البشرية عند 0.05.
- تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مصرف الرافدين في العراق والمملكة الأردنية حيث بلغ أفراد العينة الدراسة 220 فرد وزعت عليهم استبيان تم استعادته منها 205 صالح لتحليل
- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع؛
- تبين أن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط؛
- أشارت نتائج التحليل الوصفي الإحصائي إلى أن مستوى ربحية و الحصة السوقية لمصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً؛
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمضامين الإدارية الإلكترونية (التكنولوجيا و المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ، الحصة السوقية) عند مستوى دلالة 0.05؛
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجيا المالية) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05؛

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية ، الحصة السوقية) عند مستوى دلالة 0.05؛

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية : الحصة السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

● أوصت الدراسة بضرورة :

- ضرورة استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين لتحسين مستوى أدائه؛

- و تعزيز قاعدة المعلومات في مصرف الرافدين لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما يحسن من مستويات أدائه؛

- الاهتمام بتكلفة خدمة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الإلكترونية الاهتمام و التكلفة المالية المرتبطة بإنشاء الموقع الإلكتروني في مصرف الرافدين؛

تعقيب على الدراسة :

عاجلت الدراسة موضوع مهم وهو دور كل من الإدارة الإلكترونية و تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء مصرف الرافدين في الأردن والعراق حيث سعت الدراسة إلى تحديد أثر مضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجيا والمالية) على ربحية والحصة السوقية للمصرف ،بحيث أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في ارتفاع مستوى أداء المصرف محل الدراسة و أن قلة الكوادر المختصة في تنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية يؤثر على مستويات الأداء ، الأمر الذي يدعو إلى تكوين المستمر لعناصر بشرية مؤهلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلى أنه يلاحظ هذه الدراسة اقتصرت معايير الحكم على مدى تحسين أداء المصرف وهم الربحية والحصة السوقية و أهملت الدراسة العديد من معايير كالتنافسية والإنتاجية .

(2) دراسة أحمد فتحي الحيت ومُجد مفضي الكسابسة: 2013، مقالة بعنوان: " تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الأردن "، (نشرت في مجلة العربية الدولية للمعلوماتية، المجلد 2 العدد 4).

● هدفت هذه الدراسة إلى :

قياس تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك.

وتمحورت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالي:

- ما مدى تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة في الأردن؟

- ما تأثير تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك العاملة في الأردن؟

- ما تأثير تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على كفاءة البنوك العاملة في الأردن؟

• و شملت فرضيات الدراسة مايلي :

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على كفاءة البنوك.
- وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لوظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، و التنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) في فاعلية البنوك؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لوظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية) في كفاءة البنوك؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة الإلكترونية في كفاءة البنوك).

• وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تطبق البنوك العاملة في الأردن وظائف الإدارة الإلكترونية لأنها تقدم أغلب خدماتها التي تقدمها إلى زبائنها تكون إلكترونيا، لذا فهي تطبق وظائف الإدارة الإلكترونية لتوفر التكامل والسرعة في إنجاز الأعمال؛
- تؤثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك من خلال قدرة هذه البنوك على تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها؛
- تؤثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على كفاءة لأن طبيعة عمل البنوك خدماتية تتطلب السرعة في تقديم الخدمات. كما أن تخفيض التكاليف يعد البعد التنافسي الأول الذي تسعى البنوك إلى تحقيقه ؛
- أظهرت الدراسة أن التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية جميعها تؤثر وبشكل إيجابي في تعزيز كفاءة البنوك، بينما لا يوجد أثر للقيادة الإلكترونية، نظرا لأن تطبيق القيادة الإلكترونية في البنوك ما يزال محدودا.

• و أوصت الدراسة بضرورة:

- ضرورة الاهتمام بالقيادة الإلكترونية والعمل على تدريب القادة في البنوك و تعريفهم بالمهارات التي يجب أن يمتلكها القادة الإلكترونيون، وذلك من خلال إنشاء مركز تدريب متخصص بالقيادة الإلكترونية في كل بنك؛
- العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الرقابة الإلكترونية.

• التعقيب على الدراسة :

تطرت هذه الدراسة إلى توضيح وظائف الإدارة الإلكترونية (تخطيط الإلكتروني، تنظيم الإلكتروني، رقابة الإلكتروني، قيادة الإلكتروني) و أثرها على كفاءة و فاعلية البنوك العاملة في الأردن ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن البنوك محل الدراسة تطبق وظائف الإدارة الإلكترونية والتي لها أثر على فاعليتها من خلال تحقيق الأهداف المنشودة و كذلك تأثر على

كفاءة البنوك من خلال السرعة في تقديم الخدمات و تخفيض التكلفة ما عدا وظيفة القيادة الإلكترونية لأن البنوك محل الدراسة تعتمد على أساليب القيادة التقليدية إلا أن هذه الدراسة إقتصرت على مفاهيم المرتبطة بالأداء وهي فاعلية والكفاءة وأغفلت على جانب مهم تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين

(3) دراسة صلاح محمد شيخ ديب ،عدنان منصور: 2015، مقالة بعنوان: "دراسة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف-دراسة مسحية على فروع مصرف التسليف الشعبي في اللاذقية بسوريا، نشرت في مجلة جامعة البعث ،مجلد 34، العدد 6 .

● هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الدور الذي يلعبه تطبيق الإدارة الإلكترونية في خلق مزايا تنافسية لفروع مصرف التسليف الشعبي، تجعلها في موقع متميز ومتفرد عن غيرها من المصارف الأخرى.

● وتحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- هل يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف محل الدراسة إلى تحقيق الميزة التنافسية لهذه المصارف؟

● وشملت فرضيات الدراسة ما يلي:

- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة معنوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبين تحقيق الميزة التنافسية للمصارف محل الدراسة.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية ، الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة معنوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبين زيادة الحصة السوقية للمصارف محل الدراسة؛

- توجد علاقة معنوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبين زيادة قدرة المصارف محل الدراسة على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد؛

- توجد علاقة معنوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبين زيادة درجة السرية والأمان في المصارف محل الدراسة؛

- توجد هناك علاقة معنوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبين تخفيض تكلفة أداء الخدمات التي تقدمها المصارف محل الدراسة؛

- توجد هناك علاقة معنوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبين تحقيق التميز في الخدمات التي تقدمها المصارف محل الدراسة؛

- توجد هناك علاقة معنوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبين تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المصارف محل الدراسة؛

- توجد هناك علاقة معنوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وبين تحقيق رضا العملاء في المصارف محل الدراسة.

- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المسحي الإحصائي، واقتصرت عينة الدراسة 120 فرد.
- **وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:**
 - أن تطبيق الإدارة الالكترونية في المصارف محل الدراسة يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية، ويزيد من قدرة هذه المصارف على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد؛
 - يساعد تطبيق الإدارة الالكترونية على تحقيق التميز في تقديم خدماتها، وعلى تخفيض تكلفة أداء تلك الخدمات، وتحسين مستوى جودتها؛
 - إن تطبيق الإدارة الالكترونية سيساعد المصارف محل الدراسة على تحقيق رضا عملائها.
- **وأوصت الدراسة بضرورة :**
 - العمل على زيادة الوعي لدى العاملين وأصحاب القرارات بضرورة تطبيق الإدارة الالكترونية وتطوير تقنياتها، لتحقيق واكتساب المصرف الميزة تنافسية التي تضمن استمراره وازدهاره؛
 - والعمل على استخدام تقنيات الإدارة الالكترونية في إنتاج وتطوير خدمات مصرفية جديدة لأسواقه الحالية والمستقبلية، وزيادة كفاءة العمليات وتكاملها؛
 - إلغاء الأعمال الروتينية غير الهادفة، مما يخفض من تكلفة أداء الخدمات، ويحقق التميز في أسعارها، وينعكس إيجاباً لتحقيق السرعة في تقديم الخدمات في المصارف محل الدراسة، استفادة من تقنيات الإدارة الالكترونية لتحقيق معايير جودة الخدمات المصرفية وتوافق مع معايير السرية والأمان المصرفي العالمية، وتعزيز من ثقة ورضا العملاء.
- **تعقيب على الدراسة :**

عاجلت الدراسة موضوع في غاية أهمية وهو دور الإدارة الإلكترونية في خلق الميزة التنافسية لدى المصارف التسليف الشعبي ، حيث شملت مؤشرات الميزة التنافسية في (زيادة الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، زيادة درجة السرية و الأمان ، تخفيض تكلفة ، تحقيق التميز في خدمات ، تحسين مستوى جودتها، تحقيق رضا العملاء.) حيث تعد من الدراسات القليلة التي ربطت الإدارة الإلكترونية بالميزة التنافسية الميزة التنافسية ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وخلق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة ، هذه النتائج التي توصلت إليها تفرض على المؤسسات ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل التغيرات و المنافسة الشديدة من أجل البقاء و الاستمرارية ، إلا أن هذه الدراسة أغفلت جانب مهم وهو أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المصارف.

(4) دراسة خديجة إسماعيل أحمد العيد: 2016، بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة أداء المصارف السودانية -دراسة حالة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية في فترة 2000 -2016،رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الرباط الوطني، السودان.
- **هدفت هذه الدراسة الى:**

التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصرف محل الدراسة والدور الذي تلعبه في تأثير على أداء المصرف.

• وتمحورت اشكالية الدراسة في الأسئلة الرئيسية التالية:

- الى أي مدى يساعد توفر الأجهزة و المعدات الالكترونية الحديثة داخل المصرف في تطوير كفاءة الأداء المصرفي؟

- الى أي مدى يؤثر استخدام الأنظمة الالكترونية في تطوير أداء المصارف؟

- الى أي مدى يؤثر استخدام التنظيم الالكتروني قياس حجم العوائق التي تواجه استخدام التكنولوجيا الحديثة في المصرف؟

- ما دور استخدام الادارة الالكترونية في تصحيح الأخطاء التي كانت تتم ورقيا بسرعة فائقة ووصولها صحيحة لأكثر من جهة و الاستفادة منها في أي وقت؟

- ما هو تأثير الادارة الالكترونية في تقليل الوقت و المال و الجهد؟

• وشملت فرضيات الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ورفع كفاءة اداء المصرف؛

- للأنظمة الإلكترونية دور كبير في تطوير الأداء الإلكتروني وتحسين كفاءة الأداء بالمصارف؛

- تطبيق الإدارة الإلكترونية له اثر ايجابي على تفعيل وظائف الإدارة؛

- ثقافة المجتمع المصرفي تؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر ايجابيا على الأنظمة والتشريعات.

• استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية وكان عددهم 300 تم إختيار عينة من 80 فرد.

• وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للأنظمة الالكترونية دور كبير في تطوير الأداء الالكتروني وتحسين كفاءة الأداء؛

- تطبيق الإدارة الالكترونية له أثر ايجابي على تفعيل وظائف الإدارة؛

- ثقافة المجتمع المصرفي تؤثر على تطبيق الإدارة الالكترونية؛

- تطبيق الإدارة الالكترونية يؤثر ايجابيا على الأنظمة والتشريعات؛

- الإدارة الإلكترونية توفر مجموعة من العناصر الأجهزة و(المعدات، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة) التي تساعد المصرف في رفع كفاءته وأداء أعماله ومختلف وظائفه الإدارية.

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين، وتوفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف.

● وأوصت الدراسة بضرورة :

- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات داخل المصرف؛
- والعمل على تحقيق التميز في مجال الإدارة الإلكترونية وبالتالي المساهمة في رفع من مستوى أداء العاملين بالمصرف؛
- وجلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة؛
- وسن التشريعات واللوائح التي تسهل وتنظم التعاملات الإلكترونية في المصرف.

● تعقيب على الدراسة :

تطرق الدراسة إلى دور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في رفع من كفاءة أداء مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية وأثرها على وظائفها الإدارية خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2016 ومن أبرز النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل تطوير الأداء الإلكتروني و زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين وتفعيل وظائف الإدارة حيث تشير هذه النتائج إلى مزايا الإدارة الإلكترونية و التي تنعكس على أداء مصرف الادخار والتنمية منذ تطبيقها إلا أنه يلاحظ ان هذه الدراسة أغفلت العديد من المؤشرات والمعايير التي يمكن من خلالها معرفة مستويات أداء مصرف الرافدين .

5) دراسة نجم العزاوي: 2017، مقالة بعنوان: "أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق والأردن، نشرت في مجلة العلوم الاقتصاد و التسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17.

● هدفت هذه الدراسة إلى

- التعرف على واقع الأداء المصرفي في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- و تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- هل هناك أثر للإدارة الإلكترونية بمختلف مكوناتها على تحسين أداء المصرفي؟

● وشملت فرضية الدراسة ما يلي:

- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمكونات الادارة الالكترونية(ادارة التخطيط الالكترونية، ادارة العملاء الالكترونية، ادارة الوثائق الالكترونية، ادارة المراسلات الالكترونية، ادارة الخدمات الالكترونية) على تحسين الأداء في مصرف الرافدين وفروعه عند مستوى دلالة (0.05).

- تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مصرف الراجحي و فروع في العراق والأردن حيث بلغ عدد عينة الدراسة 144 موظف من مختلف المستويات الإدارية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي للعينة وتم تحليل البيانات الدراسة من خلال أسلوب الوصفي والتحليل العاملي.

• وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ضعف البنية التحتية للاتصالات يؤثر على مستوى الأداء المتحققة في مصرف الراجحي؛
- قلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبطة بالإدارة الالكترونية في مصرف الراجحي بما يؤثر على مستويات الأداء؛
- ضعف فاعلية قاعدة المعلومات في مصرف الراجحي لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما ينعكس سلبا على مستويات الأداء؛
- انخفاض تكاليف الاتصال بالشبكة العالمية الأنترنت في مصرف الراجحي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؛
- الضعف في اشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في اعمالهم في مصرف الراجحي.

• وأوصت الدراسة بضرورة :

- الاهتمام بتدعيم البنية التحتية للاتصالات و استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبطة بالإدارة الالكترونية في مصرف الراجحي لتحسين مستويات أدائه
- و تعزيز فاعلية قاعدة المعلومات في مصرف الراجحي والعمل على تقديم الخدمات بكفاءة عالية
- تعزيز امتلاك مصرف الراجحي بالمعلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين فيه
- وسعي لتحقيق رضا العملاء لتحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة مع المصارف التجارية الأخرى.

• تعقيب على الدراسة :

عاجلت الدراسة موضوع مهم وهو أثر الإدارة الإلكترونية بمختلف مكوناتها في تحسين أداء مصرف الراجحي وفروعه ، حيث حددت مكونات الإدارة والمتمثلة في (إدارة التخطيط الإلكتروني، إدارة العملاء الإلكترونية، إدارة الوثائق الإلكترونية، إدارة الخدمات الإلكترونية)، و من أهم ما جاءت به نتائج الدراسة هي أن ضعف البنية التحتية للاتصالات، وقلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبطة بالإدارة الالكترونية، بالإضافة إلى ضعف فاعلية قاعدة المعلومات في مصرف الراجحي تؤثر على مستوى الأداء بالمصرف، وهذا ما يدعو إلى ضرورة توفير بنية تحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية و اهتمام بالعنصر البشري ، وما يلاحظ فيه هذه الدراسة أن نتائج الدراسة إقتصر على معوقات والصعوبات التي تؤثر على مستويات الأداء في مصرف الراجحي بينما أهملت أهم المزايا وفوائد التي تعود على أداء مصرف الراجحي عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.

(6) دراسة ناصر عويد ،خلود هادي: 2018، مقالة بعنوان: "تحليل متطلبات الادارة الإلكترونية ودوره في تحسين أداء الوظيفي للموارد البشرية -بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة"، نشرت في مجلة الدراسات المحاسبية والمالية ،المجلد 13 ، العدد 45.

● هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين لأداء الوظيفي للموارد البشرية ومدى إمكانية تطبيقها بشكل ينسجم مع البيئة العراقية.
- وتمحورت اشكالية الدراسة في الدراسة في التساؤلات التالية:
- ما هي متطلبات الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية؟
- ما هي اهم المتطلبات المتوفرة في شركة التأمين المبحوثة اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية؟
- كيف يمكن التغلب على صعوبات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة ؟
- هل ان تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية سيوفر للشركة مميزات متمثلة بالسرعة في الانجاز والوقت والكلفة؟

● وشملت فرضيات الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات الادارة الالكترونية وإدارة الموارد البشرية؛
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتطلبات الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية.
- وشملت عينة الدراسة 132 موظف واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ،وتمت معالجة وتحليل البيانات باستعمال البرامج والأساليب الإحصائية.
- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين الرئيسيين وهما متطلبات الادارة الإلكترونية وادارة الموارد البشرية في شركة التأمين العراقية العامة؛
- وجود تأثير لمتطلبات الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية المتغير المستجيب (فاعلية الأداء الوظيفي) في الشركة المبحوثة؛
- استخدام الادارة الالكترونية يعمل على سرعة انجاز العمل وبدقة كبيرة مع توفير وقت وجهد وزيادة كفاءة العاملين مما يؤدي إلى رفع انتاجية العمل في الشركة المبحوثة؛

- استخدام الادارة الالكترونية يعمل على تقليل التكاليف وتنظيم اجراءات العمل من خلال التغلب على المشاكل التي تخفض من مستوى الأداء وتقليل معدلات الاخطاء الادارية ويعمل على تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية وزيادة كفاءة وفاعلية العمليات الادارية في شركة التأمين العراقية العامة.

● وأوصت الدراسة بضرورة:

- ضرورة العمل على نشر الوعي والثقافة الالكترونية بين العاملين بأهمية تطبيق الادارة الالكترونية
- و خلق الاجواء الملائمة والمناسبة في بيئة العمل بشركة التأمين العراقية العامة
- و وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإعادة تأهيل وتدريب الموارد البشرية و ايجاد شبكة ربط الكترونية من جميع اقسام الشركة وفروعه وإدارة الموارد البشرية
- و ضرورة فتح افاق جديدة أمام اساليب انجاز العمل وربط الحوافز المادية والمعنوية بما يكتسبه الموظف من مهارات تكنولوجيا.

● التعقيب على الدراسة :

ركزت هذه الدراسة على متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية والتقنية والمالية والبشرية والأمنية) ودورها في تحسين أداء الوظيفي للموارد البشرية في الشركة العراقية للتأمين ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تنظيم إجراءات العمل وتقليل من معدلات الأخطاء الإدارية والتغلب على مشاكل التي تؤثر على مستويات الأداء ، وهو ما يشير إلى أهمية الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين ، وما يلاحظ من هذه الدراسة أنها اقتصر على أثر المتطلبات الإدارة الإلكترونية على العنصر البشري وأهملت أداء الكلي للشركة محل الدراسة وكذلك لم تتطرق إلى مستوى أداء العاملين محقق عند تطبيق الإدارة الإلكترونية وكذلك المعوقات والصعوبات التي تؤثر على أداء العنصر البشري.

7) دراسة صفاء تايه: 2019، مقالة بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة اداء النظام المصرفي دراسة تطبيقية في عينة من مصارف العراقية "، نشرت في مجلة اداب الكوفة، المجلد 1 ، العدد 40.

● تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية ووظائفها وكفاءة الأداء الإداري
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وكفاءة النظام الإداري للمصارف العراقية؛
- وتحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- هل تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة النظام الإداري للمصارف؟

- وشملت فرضيات الدراسة ما يلي :

- توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الإلكترونية (الإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية والمالي وإدارية) وكفاءة الإدارية؛
- تؤثر الإدارة الإلكترونية (الإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية والمالي وإدارية) على كفاءة الإدارية.
- تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في خمسة مصارف الحكومية حيث يبلغ عدد موظفيها 759 وقد تم اختيار عينة بطريقة عشوائية حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 297 استمارة، واعتمد البحث على التحليل العاملي الاستدلالي.
- **وخلصت نتائج الدراسة إلى:**
 - تساهم تطبيق الادارة الالكترونية في تبسيط الإجراءات ويقلل من العمليات التكرارية والروتينية و تخفيض وقت الاداء؛
 - هناك قناعة من قبل المصارف عينة الدراسة بأن التحول نحو العمل الالكتروني و تطبيق الادارة الالكترونية هي الأفضل في الاستجابة لمتطلبات الادارة وخاصة وان الادارة التقليدية أثبتت عجزها في العديد من المواضع؛
 - يؤدي تطبيق الادارة الالكترونية في تقليل عدد الأفراد العاملين والتمكن من تقييمهم ورقابتهم؛
 - الامكانيات الادارية هي الأكثر تأثيراً في كفاءة الأداء وربما ذلك ناتج على ان الامكانيات الادارية ترتبط فيها الكثير من العوامل التنظيمية.
- **وأوصت الدراسة بضرورة:**
 - تعزيز تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بتطوير الخدمات المصرفية ومنها الانظمة الالكترونية؛
 - و العمل على توفير البنية التحتية التكنولوجية من اجهزة ومعدات و برامج ملائمة لتبني تطبيق الادارة الالكترونية وجعلها في متناول الجميع؛
 - الاعتماد على نظام الكتروني كفء لتقديم خدمة ذات جودة عالية.
- **التعقيب على الدراسة :**

تطرق هذه الدراسة إلى الإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية والإمكانات المالي وإدارية للإدارة الإلكترونية ودورها في ترشيد الخدمة وتحسين كفاءة نظام المصرفي لمجموعة من المصارف العراقية ، ومن أبرز ما جاءت به هذه الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين كفاءة النظام المصرفي من خلال تبسيط الإجراءات وتخفيض وقت الأداء ، بحيث كانت الإمكانات الإدارية الأكثر تأثيراً على كفاءة المصرف ، من خلال النتائج يتضح أن للإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة لما تقدمه من مزايا عديدة تساهم رفع من جودة وكفاءة الأداء الإداري ، إلا أن هذه الدراسة أغفلت العديد من الجوانب كالل دور الإدارة الإلكترونية تحسين أداء العنصر البشري كذلك أهم المعوقات والعراقيل التي تؤثر على مستويات أداء المصارف العراقية واقتصرت هذه الدراسة فقط على مؤشر الكفاءة وأهملت مؤشر الفاعلية والإنتاجية وغيرها من المؤشرات التي نحكم من خلالها على أداء المصارف.

المبحث الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة وتعقيب عليها، يتضح أنها تتفق فيما بينها حول الموضوع العام، فهي تتناول موضوع الإدارة الإلكترونية وتختلف عن بعضها البعض في المتغيرات الفرعية أو اختلاف مجتمعات الدراسات أو اختلاف الفترات الزمنية التي مرت بها وفي ما يلي عرض لجوانب التشابه و اختلاف بين الدراسات السابقة.

المطلب الأول : جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

هناك العديد من جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة بعد الاطلاع على العديد منها ، ويمكن أهمها في ما يلي

- ✓ تكوين صورة واضحة عن واقع ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في العديد من المؤسسات الاقتصادية الوطنية منها و العربية سواء كان ذلك في مؤسسات خدمية أو صناعية أو حتى مؤسسات مالية ؛
- ✓ معرفة متطلبات وعناصر تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى توفرها في المؤسسات السابقة التي كانت محل الدراسة؛
- ✓ إبراز دور وأهمية تطبيق هذا التوجه الإداري الحديث في المؤسسة الاقتصادية في عدة جوانب منها : تحسين الأداء المؤسسي ، تحسين تنافسية المؤسسة ، تحسين أداء الوظيفي ، تحسين جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي ، تحسين الأداء المصرفي ، تحقيق رضا العملاء، تحسين جودة الخدمات المصرفية .
- ✓ تزود بمختلف المفاهيم حول الإدارة الإلكترونية و تعرف على متطلبات تطبيقها و أهم وظائفها ؛

المطلب الثاني :جوانب الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة

- ✓ هدفت أغلب الدراسات إلى تعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء أو الخدمة ماعدا دراسة (بوزكري جيلالي 2016) ودراسة (عمودي مينة 2018) حيث تهدف إلى كشف عن واقع وأفاق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية و (جمانة عبد الوهاب 2011) وهناك دراسات ركزت على متطلبات الإدارة الإلكترونية (مُجد عبد الرحمان و آخرون 2017) و (خليفة بن صالح بن المسعود 2008) أو وظائف الإدارة الإلكترونية (فتحي الحيت ، مُجد مفضي الكسابسة 2013)؛
- ✓ اتفقت جميع الدراسات في المتغير المستقل وهو الإدارة الإلكترونية و اختلفت من حيث المتغيرات التابعة والمتمثلة في الأداء ، جودة الخدمة ، ميزة التنافسية ، العمل الإداري، التطوير التنظيمي؛
- ✓ وظفت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة بخلاف دراسة (نصيرة شوب 2013) والتي استخدمت المنهج التاريخي والمنهج الاستكشافي (خلود عطية أحمد الفليت 2018)؛
- ✓ أغلبية الدراسات اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ما عدا دراسة (بوقلاشي عماد 2010) و (نصيرة شوب 2013)؛

- ✓ اختلفت العينة من دراسة إلى أخرى من موظفين ، عمال ، مدراء ، أساتذة ، بخلاف دراسة (بوقلاشي عماد 2010) والتي اعتمدت على نماذج من خدمات إلكترونية لوزات العدل اما بخصوص مجتمع الدراسة فتنوعت من

حيث تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات العمومية أو الخاصة أو مصارف أو جامعات (دراسة سمير العمري 2017) و (دراسة جمانة عبد الوهاب 2011).

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي و اختلفت من حيث الهدف فقد سعت إلى :

- تعزيز أهمية ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة والعربية عامة؛
- معرفة واقع ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمختلف عناصرها ووظائفها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة والعربية عامة؛
- اكتشاف المعوقات والمشاكل والعراقيل التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعرقل مسيرتها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة والعربية عامة بهدف معالجتها وإيجاد حلول لها إن أمكن؛

✓ الدراسة الحالية تمثل نقطة انطلاق للدراسات اللاحقة لتجنب تكرار معالجة نفس المشكلات المطروحة سابقا. كما تميزت الدراسة على أنها سلطت الضوء على تحليل ومناقشة البحوث السابقة من خلال استخدام المنهج التحليلي النقدي بخلاف الدراسات السابقة والتي استعانت بمنهج دراسة حالة لإسقاط النتائج على أرض الواقع وفي ما يلي جدول يبرز أهم الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

جدول رقم (9) مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

العناصر	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
متغيرات الدراسة	تنوعت متغيرات الدراسات من كل موضوع فمنها من اعتمد على متغير الإدارة الإلكترونية فقط أو ربطها بجوانب مختلفة	دراسة الحالية تركز على متغيرين أحدهما مستقل و هو الإدارة الإلكترونية وآخر تابع وهو تحسين أداء
أهداف الدراسة	أغلب الدراسة السابقة إلى هدفت ،إلى دراسة واقع وأفاق الإدارة الإلكترونية أو متطلباتها ومكوناتها أو وظائفها ،أو اقتراح حلول لمشاكل معينة	تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة

منهج الدراسة	استخدمت الدراسات السابقة	اعتمدت الدراسة الحالية على مزيج بين المنهج التحليلي الوصفي
	- المنهج التاريخي؛ - المنهج الاستكشافي؛ - المنهج الوصفي فقط؛ - المنهج الوصفي و منهج دراسة الحالة.	
عينة ومجتمع الدراسة	شملت الدراسات السابقة مختلف المؤسسات والمصارف والجامعات اما عينة الدراسة فركزت على موظفين ومدراء وعاملين	ركز الجزء التطبيقي على مناقشة وتحليل الدراسات السابقة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على تحليل الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الثالث:

تعد الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين في آونة الأخيرة حيث تعددت وتنوعت أهداف الدراسات السابقة والنتائج المتوصل إليها بتنوع الجوانب التي عالجتها ،وتعتبر هذه الدراسات أساس التي اعتمدت عليه الدراسة الحالية في إثراء الإطار النظري ، ومن خلال عرض هذه الدراسات يتضح أنها تمحورت حول مفاهيم الإدارة الإلكترونية والمتطلبات اللازمة لتطبيقها و أهم المعوقات وتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العربية و الجزائرية وتوجد دراسات أخرى تناولت تأثير الإدارة الإلكترونية على عدة ميادين مثل الأداء والموارد البشرية ، وتحسين جودة الخدمة والتنافسية إلا ان موضوع الدراسة الحالي والمتمثل في دور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء تميز بقلّة وندرة الدراسات التي عالجته وخاصة في المؤسسات الاقتصادية.

الخاتمة

إن الإدارة الإلكترونية هي وليدة تطور التكنولوجيا الذي شهده العالم المعاصر حيث جاءت كضرورة حتمية للمؤسسات لمسايرة التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية، لما لها من أثر كبير على أداء المؤسسات من جميع الجوانب، حيث أن تطبيقها أصبح حتمية إلزامية تفرضها التغيرات العالمية، خاصة التزايد المستمر لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتعتبر فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية ميزة من مميزات تحسين الأداء وتطويره في المؤسسات، حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسينها، وتطوير كافة الوظائف بالمؤسسة، كما تعمل على تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من جهة، وجودة أداء العمل بالمؤسسات من جهة أخرى، عن طريق استخدام الأساليب والطرق التي تدعم عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى دورها الأساسي في تقليل التكاليف وتوفير السرعة والجهد و الوقت.

وعليه، فالإدارة الإلكترونية تمثل اتجاهًا جديدًا في إدارة المؤسسات المعاصرة والتي تسعى لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها في مختلف عملياتها وأنشطتها وفعاليتها، وتعد الإدارة الإلكترونية واقع ومشروع طموح تشمل تطبيقاتها مختلف جوانب الأداء على مستوى المؤسسات.

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تفصيل أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة فيما يلي:

- الإدارة الإلكترونية هي عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطها بالنشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها ؛
- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت في ظل الإدارة التقليدية كالبيروقراطية والروتين و انخفاض مستوى الأداء وتقليل من معدلات الأخطاء الإدارية؛
- الأداء هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، فهو نشاط شامل يعبر عن قدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة واستغلال كفاء للموارد المادية والمالية والبشرية؛
- تعتمد عملية قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية على عدد من المؤشرات كمؤشرات الإنتاج والإنتاجية والمؤشرات المالية، وتستخدم العديد من النماذج الحديثة لقياس الأداء أهمها بطاقة الأداء المتوازن؛
- تشمل عملية تقييم الأداء على خطوات أساسية الهدف منها هو معرفة نقاط القوة والضعف وتحديد الانحرافات من أجل تصحيحها ومعالجتها؛
- إن عملية تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية تعتمد على أساليب ومداخل معينة كالاعتماد على التكنولوجيا وتطبيق إعادة الهندسة الإدارية، وتمكين العاملين من اتخاذ القرار؛

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق الإدارة التقليدية ؛
- تساهم عناصر الإدارة الإلكترونية (عتاد الحاسوب ،البرمجيات ،شبكة الاتصال ،صناع المعرفة) في تطوير العمل الإداري ؛
- لا يعتبر المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية عامل محفز لتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث أكدت نتائج مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المحلية بأن واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ، تعتبر ضعيفة لا تحفز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات؛
- المؤسسات الجزائرية لا زالت متأخرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات من بينها المعوقات التنظيمية والإدارية؛ المعوقات البشرية ؛ المعوقات الفنية؛ المعوقات المالية؛ المعوقات الأمنية والتشريعية ؛
- يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في زيادة فاعلية أداء الموظفين؛
- تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية والفعالية في الأداء ورفع الكفاءة، وتعمل كذلك على تحسين مراقبة سير العمليات وتوفير نفقات المؤسسات الصحية؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجامعات ،وهذا يعني أن أي زيادة في هذه تطبيقات تؤدي إلى الزيادة في أداء الجامعات؛
- تعتبر المجهودات المبذولة من طرف الجامعات الجزائرية نحو التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورية ولكنها غير كافية؛
- أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين تسيير المؤسسات، بحيث أنّ الرقابة هي أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها ،تليها كل من التنظيم والقيادة في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي ،في حين حلّ التخطيط في المرتبة الرابعة؛
- تساعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق مستويات أعلى من أداء ،كما تساهم في تحسين وزيادة تنافسية المؤسسات التي تطبقها فهي تشجع على الإبداع وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة حصتها السوقية وتحقيق معدلات ربحية عالية؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير أبعاد المكونة للأداء التنظيمي، وهي الحصة السوقية، الربحية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع والتجديد؛
- للإدارة الإلكترونية أهمية بالغة لما تقدمه من خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل، بحيث تستفيد منها المؤسسات في تطوير أدائها وأهم وظائفها؛
- هناك اعتماد للبنوك العاملة بولاية سطيف على الإدارة الإلكترونية في ممارسة مختلف عملياتها؛

- إن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة من خلال سرعة إنجاز العمل ودقة إيصال التعليمات، إضافة إلى تقليل وقت وجهد العاملين من أجل رفع إنتاجيتهم؛
- وجود إدراك لدى الطبقتين الإداريتين العليا و الوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة (فلسطين) لمزايا الإدارة الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا؛
- هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية بغزة منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، ونقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية؛
- وجود اجماع ما بين الباحثين على أثر الإدارة الإلكترونية الايجابي على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية؛
- وجود تأثير لمضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية و المالية) على أداء المصارف (الربحية ، الحصة السوقية)، بالإضافة إلى تطوير الموارد البشرية بالمصارف؛
- يوجد تأثير لوظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، و التنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) في فاعلية البنوك وكفاءتها؛
- تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية، ويزيد من قدرة هذه المصارف على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد؛ كما يساعدها على تحقيق التميز في تقديم خدماتها، وعلى تخفيض تكلفة أداء تلك الخدمات، وتحسين مستوى جودتها؛
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين، وتوفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف؛
- ضعف البنية التحتية للاتصالات، وقلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبطة بالإدارة الإلكترونية، وضعف فاعلية قاعدة المعلومات في المصارف تؤثر على مستوى الأداء بالمصارف؛
- استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على سرعة إنجاز العمل وبدقة كبيرة مع توفير وقت وجهد وزيادة كفاءة العاملين مما يؤدي إلى رفع إنتاجية العمل؛
- استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على تقليل التكاليف وتنظيم إجراءات العمل من خلال التغلب على المشاكل التي تخفض من مستوى الأداء وتقليل معدلات الأخطاء الإدارية، ويعمل على تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية وزيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية؛
- تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تبسيط الإجراءات ويقلل من العمليات التكرارية والروتينية و تخفيض وقت الأداء؛

ثانياً: نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: والتي نصها كالآتي: " تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة".

أثبتت النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة صحة هذه الفرضية، بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة. لأن الإدارة الإلكترونية تعمل على تقديم أفضل الخدمات للعملاء في الوقت المناسب من خلال تسهيل كافة المعاملات وتنفيذها بشكل الإلكتروني وتبسيط الإجراءات وتوسيع نطاق الخدمات وتمكن الإدارة الإلكترونية من الحصول على معلومات هامة عن حجم السوق و أذواق ورغبات العملاء لإيجاد أنجح السبل والوسائل للاستجابة لاحتياجات الزبائن وتقديم خدمة ذات جودة و تحقق مستوى عالي من رضا العميل ويعود ذلك بخلق ميزة تنافسية للمؤسسة و بتالي المساهمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. وهو ما تبرهنه نتائج كل من الدراسات التالية: دراسة (طارق بن قسبي: 2017)، دراسة (فرخة ليندة: 2017)، دراسة (صلاح مُحمد شيخ ديب ، عدنان منصور: 2015)، و دراسة (شيلي الهام: 2019).

- الفرضية الثانية: والتي نصها كالآتي: "تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين أداء العاملين".

أثبتت النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة صحة هذه الفرضية، بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين أداء العاملين. لأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في زيادة فعالية وكفاءة العاملين بالمؤسسة من خلال تنظيم وتنسيق جهود الأفراد وسهولة الاتصال و تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة والتغلب على العديد من المشاكل عند أداء وظائفهم، كما تسمح الإدارة الإلكترونية بتسهيل عملية تقييم ومراقبة أداء العاملين وإعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة تقوم بإنجاز العمليات الإدارية بكفاءة عالية و بالتالي زيادة انتاجية العمل، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. وهو ما تبرهنه نتائج كل من الدراسات التالية: دراسة (نور الدين حامد، بورعدة نور الهدى: 2017)، دراسة (بهلول خيرة و عيسى سماعيل: 2019)، دراسة (خديجة إسماعيل أحمد العيد: 2016)، و دراسة (نور طاهر مُحمد الأقرع: 2019).

- الفرضية الثالثة: والتي نصها كالآتي: "تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال خاصية السرعة، تخفيض التكاليف وتقليل وقت أداء الأعمال".

أثبتت النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة صحة هذه الفرضية، بأن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال خاصية السرعة، تخفيض التكلفة، وتقليل وقت أداء الأعمال. لأن استخدام الإدارة

الإلكترونية يؤدي إلى تنفيذ الأعمال بسرعة عالية ودقة متناهية وفي أقصر وقت، كما تعمل الإدارة الإلكترونية على التغلب على العديد من مشاكل التي تخفض من مستوى الأداء كالروتين والبيروقراطية، كما تسمح الإدارة الإلكترونية تخفيض من معدلات العيوب والتلف والأخطاء وتوفر المال والجهد وتقليل من مستويات الإدارية وبالتالي تخفيض التكلفة وتحقيق الربحية، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. وهو ما تثبته نتائج كل من الدراسات التالية: دراسة (جمانة عبد الوهاب شليبي: 2011)، دراسة (أسيا سليمان تيش تيش: 2014)، (خديجة إسماعيل أحمد العيد: 2016)، دراسة (فرخة ليندة: 2017)، دراسة (طارق بن قسيمي: 2017)، دراسة (ناصر عويد، خلود هادي: 2018)، دراسة (شيلي الهام: 2019)، ودراسة (صفاء تايه: 2019).

ثالثا : توصيات الدراسة

- على ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات في النقاط التالية:
- الاستعانة بنظم و أساليب الإدارة الإلكترونية لزيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية ورفع من كفاءة العمليات وإلغاء الأعمال الروتينية وتخفيض تكلفة ووقت أداء الأعمال؛
- ضرورة توفير البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية والبشرية والتقنية والمالية؛
- ضرورة الإطلاع على تجارب المؤسسات الناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومحاولة استخراج نقاط القوة منها ومعرفة كيفية الاستفادة منها؛
- إشراك العاملين في وضع الأهداف والسياسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية؛
- نشر الوعي بين العاملين لمفهوم ومزايا الإدارة الإلكترونية مقارنة مع الإدارة التقليدية وبيان دورها في تحسين الأداء المؤسسة؛
- عقد دورات تدريبية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري الإلكترونية؛
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية والعمل على الاستفادة من خبراتهم ومواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة ؛
- تفعيل الإطار التشريعي و القانوني لمعاملات الإدارة الإلكترونية؛
- مواكبة المستجدات في مجال الإدارة الإلكترونية سواء من حيث أجهزة ومعدات أو برامج ملائمة وجعلها في متناول جميع الموظفين؛
- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالأداء و العمل على تحسينه باستمرار من خلال تقييم المستمر لأنشطة وخدمات المؤسسة و أداء الموظفين.

رابعاً: آفاق الدراسة

تعتبر هذه الدراسة محاولة للإلمام بأحد أهم المواضيع الحديثة، وهو "دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، وذلك من خلال تحليل ونقد ومناقشة نتائج العديد من الدراسات السابقة الوطنية منها و العربية، إلا أنه لا يمكن الإلمام بجميع جوانب هذا الموضوع لتشعب مداخله واتساع جوانبه، وفي هذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسات مستقبلاً، نذكر منها :

1. الممارسات العملية الناجحة في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية؛
2. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية واستراتيجيات معالجتها.
3. دور الإدارة الإلكترونية في خلق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؛
4. الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية؛

قائمة المراجع

1. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية (أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، مصر، 2004؛
2. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان:الأردن، 2006؛
3. حسين محمد حسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات، ط 1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009؛
4. حسين مصطفى الهلالي وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة : مصر ، 2010؛
5. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض :المملكة العربية السعودية، 2005؛
6. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان : الأردن ، 2010؛
7. طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية "نماذج معاصرة " ،دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة : مصر، 2007؛
8. طاهر محسن منصور الغايي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن، 2007 ؛
9. عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، 2014؛
10. عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض :المملكة العربية السعودية ، 2004؛
11. علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي ، الادارة الالكترونية ، دار وائل للنشر، عمان : الأردن، 2008؛
12. عنتر بن مرزوق والآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية، ط 1، مركز الكتابة الأكاديمية للنشر، عمان(الأردن)، 2018؛
13. فداء حامد، الإدارة الإلكترونية "الأسس النظرية والتطبيقية" ، ط 1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2015؛
14. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2015؛

15. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية : مصر، 2008؛
16. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط 1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، 2009.
17. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط 1، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة : مصر، 2012؛
18. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصر، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2010؛
19. مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، دار مؤسسة رسلان لطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، سوريا، 2011؛
20. المنظمة العربية لتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة : مصر، 2009؛
21. نبراس محمد جاسم الأحبابي، أثر الادارة الالكترونية في ادارة المرافق العامة (دراسة مقارنة)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية : مصر، 2018.
22. نبيل سعد خليل، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، ط 1، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة(مصر)، 2014.
23. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية -الوظائف -المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان : الاردن، 2008؛
24. هيثم حمود الشبلي ومروان مُجد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان :الأردن، 2009؛
25. وصفي الكسابسة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، 2011.

❖ ثانيا: المجالات و الدويات العلمية

1. أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد 04، 2016؛

2. إلهام شيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 01، جوان 2019؛
3. بلقاسمي مولود، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر: بين الأمية وإشكالية التطبيق، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، مجلد 2 العدد 4، 2019؛
4. بن سالم عبد الحكيم و مقدم عبد الجليل، الادارة الالكترونية الإستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الاداري في مؤسسات التعليم العالي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 1، العدد 3، 2017؛
5. حساني حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز أداء و تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية ، مجلة الاقتصاد المعاصر، المجلد 1، العدد 9، 2011؛
6. حساني حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز أداء و تنافسية مؤسسات التأمين الجزائرية، مجلة الاقتصاد المعاصر، المجلد 1، العدد 9، 2011؛
7. زرزاز العياشي، أثر الإدارة الالكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2013؛
8. سلام جاسم، انعام علي ،تقنية باريتو(pareto) ودورها في تحسين أداء المؤسسي ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 6، العدد 2، 2019؛
9. سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الادارية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 2، العدد 7، جويلية 2019؛
10. سمير العماري، الإدارة الإلكترونية لمؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 3، العدد 1، 2019، الجزائر؛
11. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، المجلد 00، العدد 7، 2010، الجزائر؛
12. عبد الرزاق غزال، الإدارة الالكترونية و حركية تداول المعلومات بالمؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 3، العدد 4، 2013؛
13. عبد الرزاق، حسناوي بلبال، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 15، العدد 42؛
14. عبد الفتاح علاوي و ناصر الهمامي، دور الإدارة الإلكتروني في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2019؛
15. عبد الكريم غرسي عابد و محمد الشريف، دور الادارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 3، العدد 3، 2013؛

16. عبد المليكة مزهودة، الأداء بين الكفاء والفعالية مفهوم والتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، 2001؛
17. عراس أمنة، واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في شركات التأمين الجزائرية مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 11، العدد 1، 2019؛
18. عيدوني كافية، بن حجوبة حميد ، الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع و افاق) ، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية ، مجلد 01 العدد 2، 2017؛
19. قرميطي وردة و ضيف أحمد ،تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتنفيذ الاتصال الإداري، مجلة نور لدراسات الاقتصادية، مجلد 05، عدد 01، 2019؛
20. لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث ودراسات اقتصادية عربية، المجلد 01، العدد 42، 2008؛
21. لواج عبد الرحيم ، لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة أداء المتوازن ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، العدد 1، المجلد 1؛
22. مُجّد العابد، علي مكيد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسي ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 7، العدد 7، 2016 ؛
23. مُجّد زرقون، حاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على أداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، المجلد 1، 2014؛
24. مراكشي مُجّد لمين، فقاير فيصل، الادارة الالكترونية و أثرها على اصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الابداع، مجلد 7، العدد 8، البلدة، الجزائر، 2018؛
25. مقداد مليكة، دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 7، العدد 1، الجزائر، 2017؛
26. ناصر عويد عطية، خلود الهادي، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين أداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد 13، العدد 45، 2018؛
27. ناظم جواد و زينب مصطفى خليل، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 87، 2015؛
28. نسرین زروقي، الإدارة الالكترونية كأحد افرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 07، العدد 02، 2017؛
29. وردة بن بختة، الادارة الإلكترونية وتطبيقاتها في دول العربية، مجلة الدراسات حول الجزائر والعالم، المجلد 1، العدد 4، مارس 2017؛

30. يوسف مسعداوي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مجلة الدراسات، المجلد 5، العدد 1، 2014؛

❖ ثالثا: الأطروحات والرسائل الأكاديمية

1. آسيا سليمان تيش تيش، واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري ، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2014؛
2. إلهام شيلي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي ، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة اعمال والتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، سطيف: الجزائر، 2020؛
3. أمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير(منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2010؛
4. باسي إلهام، دور الادارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة: الجزائر، 2014.
5. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة:الجزائر، 2017؛
6. بن عبيد عبد الباسط ،متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص علوم التسيير ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مُجّد خيضر ،بسكرة:الجزائر ؛2019
7. بوزكري جيلالي، الإدارة الالكترونية في مؤسسات الجزائرية واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة أعمال والتسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3(الجزائر)، 2016؛

8. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، قسم علوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة : الجزائر، 2014؛
9. بوقلاشي عماد، الادارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، (الجزائر)، 2011؛
10. جعفري أسماء، التدقيق الداخلي المدمج كمدخل لتحسين الاداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1-، سطيف: الجزائر، 2018،
11. حاب الله شريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير(منشورة)، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة:الجزائر، 2009؛
12. حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير (منشورة)، تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر(الجزائر)، 2014؛
13. الحيت أحمد فتحي محمد، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012؛
14. خليفة بن صالح بن خليفة بن مسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008؛
15. رايح الوائي، أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة: الجزائر، 2019؛
16. رحماني سناء، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة : الجزائر، 2017؛

17. رشاد خضير وحيد الدايني، أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010؛
18. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2014؛
19. زواوي خالصة، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري ، أطروحة دكتوراه(منشورة)، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف : الجزائر ، 2017؛
20. سارة بن غيدة، أثر الإدارة الالكترونية على أداء البنوك، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص ادارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي : الجزائر، 2017.
21. سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد بوضياف، المسلية :الجزائر، 2018؛
22. شائع بن سعد مبارك القحطاني ،مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في السجون، رسالة ماجستير(منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006؛
23. شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1(الجزائر)، 2018؛
24. شوقي بورقبة ، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم علوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس ، سطيف : الجزائر ، 2011؛
25. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير .(منشورة)، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف:الجزائر، 2012؛
26. صالح جيلح ، أثر القيادة على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير (منشورة) ،تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2006؛

27. عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص الاقتصاد الصناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2017.
28. عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة:الجزائر، 2002؛
29. عرقوب علي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس(الجزائر)؛2015؛
30. عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستر، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة : الجزائر 2012.
31. العمودي مينة، واقع وأفاق تطبيق الادارة الالكترونية في ترقية قطاع الخدمات، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة : الجزائر، 2017؛
32. غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة : الجزائر، 2018؛
33. فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة : الجزائر ، 2014؛
34. فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص الاقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة : الجزائر، 2016؛
35. فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات ، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة : الجزائر، 2017؛
36. قادة دليلة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3(الجزائر)، 2018؛

37. قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة : الجزائر، 2016؛
38. كامل أحمد ابراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية ادارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس:لبنان، 2015؛
39. كيلاني صونية ،إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه (منشورة) ، تخصص تسيير المؤسسات ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة 1: الجزائر، 2016؛
40. لكحل محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3(الجزائر)، 2019؛
41. محمد جمال اكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2009؛
42. محمد رقامي، أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء، في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص مالية مؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة:الجزائر، 2015؛
43. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2007؛
44. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير(منشورة)، تخصص تسويق، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
45. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المؤسسة، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف : الجزائر، 2012؛

46. نعمون إيمان، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر 2018؛
47. الهاشمي بن واضح، تأثير المتغيرات البيئة الخارجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف: الجزائر، 2014؛
48. وداد بورصاص، دور الادارة الالكترونية في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسويق استراتيجي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة: الجزائر 2015؛
49. وسام بن صالح، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة: الجزائر، 2014؛
50. ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص تسيير منظمات، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس: الجزائر، 2011.

❖ رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظري والتطبيقي، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 1-4 نوفمبر 2009؛
2. حمودة النصيرة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول: إستراتيجية الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية أداة لتطوير ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)، 2014/1/29؛
3. شطارة نبيلة و لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02؛

4. العوض أحمد محمد حسن، الإدارة الالكترونية: مفاهيم سمات عناصر، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العالمي الأول للإدارة الالكترونية بعنوان: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر، طرابلس ليبيا، من 1-2010/6/4؛
5. محمد فلاق و رضوان أنساعد، الإدارة الالكترونية (مفهومها، متطلباتها، تطبيقها)، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول: متطلبات إرساء الحوكمة الالكترونية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة(الجزائر). 2017/6.