

# أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمة الله الجامعة

The Impact of Electronic Administration System on The Jop Performance  
in Imam Adham University College

م.م. قحطان ياسين جاسم العبيدي

M.M. Qahtan Yassen Jasem Al obediy



## الملخص

تتلخص الدراسة بعنوان: «أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمه الله تعالى-الجامعة»

قدمه الباحث: م. م. «قحطان ياسين جاسم العبيدي» إلى مجلة كلية الإمام الأعظم، وقد حرصت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء الموظفين في كلية الإمام الأعظم رحمه الله تعالى - الجامعة. وما نتج عن ذلك من آثار إيجابية على الموظفين وعلى الإدارة بهدف تعزيزها وترسيخها، بالإضافة إلى التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها بفعالية.

اشتمل البحث من مقدمة وبيّن في المقدمة أهم العناصر البحثية وهي: الخطة، والعنوان، وأهمية البحث، وأهداف البحث، ومشكلة البحث، ومنهجية البحث، وخطة البحث، والدراسات السابقة. ثم المطلب الأول بعنوان «الإدارة الإلكترونية»، وهو يتضمن: مفهوم الإدارة الإلكترونية، خصائص الإدارة الإلكترونية، مقومات الإدارة الإلكترونية، أهداف الإدارة الإلكترونية، التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية.

وأعدّ الباحث المطلب الثاني بعنوان: «مفهوم الأداء»؛ ليتضمن على: الأداء الوظيفي: وفيه: مفهوم الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، تقويم الأداء الوظيفي، مستعينا في هذا البحث على أهم المصادر والمراجع التي تعنى بموضوع البحث.



ABSTRACT:

The study is entitled “The effect of applying electronic management systems on job performance in the College of the Great Imam, may God Almighty have mercy on him - the University.»

Presented by the researcher: M. M. “Qahtan Yassin Jassim Al-Obaidi” to the Journal of the Great Imam College, and the study was keen to shed light on the impact of the use of electronic management systems on the performance level of the employees at the College of the Great Imam, may God have mercy on him - the university - and the resulting positive effects on the employees and on the administration with the aim of Strengthening and consolidating them, in addition to the challenges and obstacles facing the electronic administration to achieve its objectives effectively.

The research included an introduction and showed in the introduction the most important research elements, namely: the sermon, the title, the importance of the research, the research objectives, the research problem, the research methodology, the research plan, and previous studies.

Then the first requirement entitled “Electronic management”, which includes: the concept of electronic management, the characteristics of electronic management, the components of electronic management, the objectives of electronic management, the transformation from a traditional administration to an electronic administration.

The researcher prepared the second requirement entitled: “The concept of performance”; To include: Job performance: It includes: the concept of job performance, elements of job performance, factors affecting job performance, job performance determinants, job performance evaluation, using in this research the most important sources and references that take care of the topic of research.



## المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد؛

فإن موضوع البحث هو: «أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمه الله تعالى-الجامعة».

قد شهد العالم الحديث متغيرات بدءاً من الأفراد ثم المنظمات وحتى الحكومات والمؤسسات التعليمية، وهذه التغيرات هي نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية المتصاعدة والتقدم التكنولوجي العالي المستوى خاصة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، والتحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة حيث أصبحت الدول تتنافس في تحفيز مؤسساتها الحكومية، ومن بين أهم المتطلبات لتلك التطورات ظهور مفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

تسعى إدارة الدولة العراقية، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ورئاسة ديوان الوقف السني، وكلية الإمام الأعظم بخطى حثيثة نحو تشجيع ودعم مشاريع تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جميع مؤسساتها الحكومية والخاصة كخطوة أساسية لتحقيق الهدف الرئيسي، وهو بناء حكومة إلكترونية تقدم خدمات متكاملة للمواطنين عبر بوابة إلكترونية واحدة، وتعتبر الحكومة الإلكترونية من أحدث الأنظمة وأكثرها تطوراً في الخدمات الحكومية، ومن أهم المرتكزات المعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تطمح لتطبيقه كافة الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

ولربما في خطوات ثابتة سترفع كلية الإمام الأعظم شعار (جامعة بلا ورق) بهدف التحول إلى جامعة إلكترونية، فهي اليوم تتمكن من الإدارة الإلكترونية إدارياً وفي كافة الوحدات والشعب والأقسام الإدارية وكذلك تعليمياً، وستعسى بجهد كبير لتحقيق ذلك من خلال تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل تدريجي ومدروس في أقسام تعليمية مختلفة، وأخذت بتوسيع دائرة إدارتها الإلكترونية حتى أنها ستصبح في طليعة الكليات والمؤسسات التعليمية المطبقة لها.

تعد الإدارة الإلكترونية ثورة في عالم الإدارة العصرية الحديثة نتيجة لما قدمته من جوانب إيجابية في تسهيل سير العمليات الإدارية ودقة العمل بها، مع تقصير زمن وتكلفة إنجاز المهام الإدارية، وإتاحة المعلومة في كل وقت، وتطوير الأداء الوظيفي، وتصعيد مستوى الكفاءة والإنتاجية لإدارة الكلية من خلال توظيف التقنية ونظم المعلومات في دعم عملية الإدارة، ولا تقتصر فوائد الإدارة الإلكترونية على النواحي

الإدارية إنما تمتد إلى النواحي التعليمية للكلية، الأمر الذي جعل دراستها ودراسة آثارها من الموضوعات المهمة التي لا بد من إلقاء الضوء عليها.

لذا حرصت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء الموظفين في كلية الإمام الأعظم رحمه الله تعالى - الجامعة - وما نتج عن ذلك من آثار إيجابية على الموظفين وعلى الإدارة بهدف تعزيزها وترسيخها، بالإضافة إلى التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها بفعالية.

#### • أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كلا الجانبين النظري والتطبيقي، تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الإدارة الإلكترونية التي أصبحت مطلباً ملحاً في ظل التطورات الرقمية والمعلوماتية المتسارعة في عصرنا الحديث، ونظراً لمبادرة كلية الإمام الأعظم في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال أنظمة مختلفة الأهداف كان من الضروري متابعتها ودراستها ومعرفة مدى التغيير الذي حققته من خلال تطبيقها.

كما تنعكس الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال دورها في إثراء الدراسات السابقة في مجال الإدارة الإلكترونية بدراسة العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي في مؤسسة حكومية تعليمية ككلية الإمام الأعظم، حيث تتجلى أهميتها من خلال قياسها لمدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لموظفي الكلية وما ينتج عن هذا التطبيق من فرص تطويرية من شأنها أن تساهم في التطوير التنظيمي للكلية، وتنمية الموارد البشرية التابعة لها، وكذلك تحديات تتطلب دراسة وتحليل ووضع حلول ملائمة في دراسات لاحقة.

لذا يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية ومدى أهميتها من خلال قياس أثرها على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وأن تفتح المجال للمزيد من الدراسات الميدانية في هذا الموضوع في مختلف أنواع المؤسسات.

يعكس تطبيق هذه الدراسة أهمية اقتصادية لكلية الإمام الأعظم حيث تساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في الاستثمار الأمثل لمواردها وإمكاناتها، من خلال دراسة أثر تطبيق أنظمتها في الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لموظفيها، والاستفادة من نتائجها في عمليات التطوير التنظيمي والتحسين المستمر للعملية الإدارية وبالتالي رفع مستوى أداء وإنتاجية الكلية ككل، وذلك بدوره ينعكس اقتصادياً عليها من خلال رفع العوائد وخفض التكاليف، ومن ثم الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية، بما يساعد في تحسين أداء مستخدميها، ووضع حلول للتحديات التي نتجت عن تطبيقها في كلية الإمام الأعظم أبو حنيفة النعمان رحمه الله تعالى.

#### • أهداف الدراسة:

١. تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية.
٢. قياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري في كلية الإمام الأعظم.
٣. قياس أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفين العمادة وبقية الأقسام الإدارية والعلمية.
٤. تحديد معوقات تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بفعالية في كلية الإمام الأعظم.
٥. تقييم مدى فعالية أنظمة الإدارة الإلكترونية في كلية الإمام الأعظم.
٦. تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تساعد في مواجهة المعوقات والتحديات المواقبة لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في كلية الإمام الأعظم.

#### • مشكلة الدراسة:

يعد العمل بأنظمة الإدارة الإلكترونية في الجامعات العراقية عمومًا، وكلية الإمام الأعظم خصوصًا، من الأعمال المتأخرة التي دخلت على المؤسسات التعليمية والإدارية، وبالرغم من تأخرها إلا أن العمل بها واعتماد الموظف الإداري والتعليمي على العمل الإلكتروني كان سريعًا جدًا وله الأثر الواضح في هذا، وقد واجه الباحث عدة صعوبات لهذه الدراسة، منها:

أ- تطبيق دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم من خلال المسح الميداني، واجراء الاستبيان من موظفي كلية الإمام الأعظم.

ب- بالرغم من توفر المصادر والمراجع بخصوص موضوع الأداء الوظيفي والإدارة الإلكترونية في المكتبات الكثيرة إلا أنها متعسرة على الباحث من الأماكن القريبة من الباحث أو حتى في مكتبات المدينة.

#### • تساؤلات الدراسة :

تركزت الدراسة على إجابة التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفي في كلية الإمام الأعظم ؟ وينقسم هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مدى معرفة الموظفين بأنظمة الإدارة الإلكترونية المطبقة في كلية الإمام الأعظم؟.
٢. هل ساهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في كلية الإمام الأعظم؟.
٤. ما مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل إدارة الكلية لدعم أنظمة الإدارة الإلكترونية؟.
٥. ما هي التحديات التي واجهت تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية الإمام الأعظم فيما يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي؟.

٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء واتجاهات مفردات عينة البحث نحو المحاور محل

الدراسة باختلاف متغير الجهة؟.

• منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر أكثر المناهج انسجاماً مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية، ويبين هذا المنهج على: دراسة نظرية لبناء الإطار المعرفي من خلال الاستفادة من المراجع والمصادر المتنوعة ما بين الكتب والمقالات والأبحاث والأوراق العلمية المحكمة المنشورة في الدوريات أو المؤتمرات والندوات سواء الموجودة في مكتبة كلية الإمام الأعظم أو المنشورة في قواعد البيانات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، واعتمدت الدراسة في شقها الآخر على الدراسة الميدانية من خلال استخدام أسلوب الاستبيان للحصول على البيانات الأولية المطلوبة.

• حدود الدراسة:

تمت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من الموافق ٢٠٢٢ م. وتم تطبيق الدراسة على موظفين كلية الإمام الأعظم في العراق.

• الدراسات السابقة:

لم يقع بين يدي الباحث - حسب اطلاعه - على دراسة اعتنت بأنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمه الله تعالى - الجامعة -.

• خطة الدراسة:

تتكون خطة الدراسة بما يلي:

العنوان: وهو: «أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمه الله تعالى - الجامعة -».

المقدمة: وتضمنت المقدمة جميع عناصرها من أهمية للدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وحدود ومنهجية الدراسة كذلك.

المطلب الأول، الإدارة الإلكترونية، وفيها: مفهوم الإدارة الإلكترونية، خصائص الإدارة الإلكترونية، مقومات الإدارة الإلكترونية، أهداف الإدارة الإلكترونية، التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية.

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي: وفيه: مفهوم الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، تقويم الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمه الله تعالى - الجامعة.

الخاتمة: وفيها: النتائج والتوصيات.



## قائمة المصادر والمراجع.

### • المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية:

يتميز مطلب الإدارة الإلكترونية بجملة من الفروع المختصة بالمفاهيم وخصائص الإدارة الإلكترونية وأهداف الإدارة الإلكترونية وكذلك مقومات الإدارة الإلكترونية وإلى بيان هذه الفروع:

### • الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية:

ذهب الكثير من العلماء والمنظرين إلى تعريفات الإدارة الإلكترونية وكانت لهم جهود عظيمة في إيجاد تعريف تام يفي بتعريف الإدارة الإلكترونية، ومن عرف التعريف بما كان مناسباً لعوارضها ونوعها وصفتها، وقد إطلع الباحث على جميع التعاريف فأضاف بما كان مناسباً؛ فجاء تعريف الإدارة الإلكترونية: «هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الأنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعدالة عالية»<sup>(١)</sup>.

وقد كان هذا التعريف هو توصيف للحالة الظاهرية لأدوات الإدارة الإلكترونية وليس تعريفاً مناسباً للإدارة الإلكترونية على أساس الأداء الوظيفي.

وتم تعريفها على أنها: «منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات؛ لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة»<sup>(٢)</sup>، وهذا التعريف هو الأشمل للإدارة الإلكترونية وأكثر مناسبة من غيره من التعريفات حيث يراها أكثر مناسبة واتضحاً للإدارة الإلكترونية.

ومن التعريفات المستوفية والمناسبة للإدارة الإلكترونية: «العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت؛ وشبكات الأعمال في التخطيط، والتوجيه، والرقابة على المواد، والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين، بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة»<sup>(٣)</sup>.

(١) الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، لسحر قدوري، في مجلة المنصور، العدد ١٤/ خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية، ص من ١٥٧ إلى ص ١٧٥، ٢٠١٦م، ص ١٥٧.

(٢) الإدارة الإلكترونية، سعد غالب ياسين، طبع ونشر الباروزي، عام النشر: ٢٠٠٧م، ص: ٢٨. الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، لأسامة محمد عبد العليم، وعمر أحمد أبو هاشم الشريف، هشام محمد بيومي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، طبع: ٢٠١٣م، ص: ٣٤٧.

(٣) الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية- الوظائف- المجالات، أ.د نجم عبود نجم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص: ١١٩.

وجاء تعريف الإدارة الإلكترونية أيضاً: «الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً»<sup>(١)</sup>. ولعل هذا التعريف يتكلم عن فوائد الإدارة الإلكترونية وليس تعريف الإدارة الإلكترونية.

كما تم تعريف الإدارة الإلكترونية بما هو أكثر مناسبة على إنها: «إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية؛ لتطوير مكينة هذه المهام، وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها، وسرعة إنجازها بكفاءة عالية»<sup>(٢)</sup>.

وسبق تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: «قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية؛ بما ييسر توفيرها وتقديمها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل»<sup>(٣)</sup>.

وهذا التعريف هو يعرف بظاهرة أدوات الإدارة الإلكترونية والقيام بوظيفتها الذاتية، لهذا يختار الباحث من بين كل هذه التعريفات بما كان مناسباً ومستوفياً لحقيقة الإدارة الإلكترونية وهي «إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية؛ لتطوير ميكنة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها، وسرعة إنجازها بكفاءة عالية»<sup>(٤)</sup>.

#### • الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية:

تمتلك الإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص والتي تميزها عن الإدارة التقليدية، وقد بذل المنظرون والعلماء الكثير من الجهود حول تحديد هذه الخصائص فمنهم من أطل فيها ومنهم من اقتصرها، ومن هنا يأتي دور الباحث بأن يستوفي جميع الخصائص ولكن من غير إطالة، وهي ما تلي:

١. التشبيك الفائق: وهو تمكين عمل الشبكة الإلكترونية والأنترنت خارج الدائرة ودخلها مع تمكين روابط الإدارة بالمراجع والمستويات العليا منها والدنيا، «حيث إن التشبيك هو السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل الإدارة أو خارجها، وهو المقياس لكيفية عمل الحواسيب والأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال

(١) الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال. د. غسان الطالب، دكتور مراكز الزعاير، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص: ٢٣.

(٢) مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، صفاء فتوح جمعة، دار الفكر والقانون، مصر-المنصورة شارع الجلاء، سنة الطبع: ٢٠١٤م، ص: ٨.

(٣) الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري، للدكتور عبد الحميد المغربي، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع، ٢٠١١م، ص: ٢٣٥.

(٤) مسئولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، صفاء فتوح جمعة، ص: ٨.

والتقاسم بين أطرافها بدون تدخل إنساني»<sup>(١)</sup>.

١. التفاعل الآني على مدار الساعة : وهذا للتمكين من الإتصال المباشر والفوري مع الجهات الرسمية التي ترتبط بها الإدارة أو الجهات غير الرسمية، حتى لا تكون الإدارة الإلكترونية عائقاً للعمل الوظيفي «حيث الإنترنت في تفاعل حي ومباشر وبالوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم وبين الزبائن والموردين والأطراف الأخرى. كما أن الإنترنت يعمل وفق قاعدة (٢٤ / ٧) أي في (٢٤) ساعة في اليوم و(٧) أيام في الاسبوع»<sup>(٢)</sup>.

٢. الموارد والعمل عن بعد وبلا حدود: وهي تعني تمكين سرعة الأنترنت في الكلية بشكل عالي ومتميز حتى لا يؤثر على الأداء الوظيفي من حيث التأخير بالعمل الإداري أو التعطيل، «فالسمة الأساسية للأعمال أو للعمل الإلكتروني هي إمكانية العمل بلا حدود وهذه السمة تؤدي قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها والتنظيم الهائل والمرن»<sup>(٣)</sup>.

٣. الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية هي المراقبة المباشرة للأداء الوظيفي من خلال الإدارة الإلكترونية حيث أصبح بإمكان الإدارة متابعة المنافذ الإلكترونية ومواقع التواصل للجهات الرسمية المرتبطة بالدائرة أو غير الرسمية، كما يمكن متابعة ومراقبة الأداء الوظيفي من خلال وجود الكاميرات الإلكترونية وكذلك مراقبة ما يتعامل معها الجمهور وهكذا يصبح لدى الإدارة الأداة المضمونة الصادقة، التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات ويأتي في مقدمتها عدم الشفافية وانتشار الغش والفساد الإداري اللذان يعتبران برأي الكاتب الأفة الكبرى التي تدمر المجتمعات النامية، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق من المراقبة حين نتصور الإدارتين التقليدية منها والإلكترونية<sup>(٤)</sup>.

(١) ينظر: مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، صفاء فتوح جمعة، ط ١، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر- المنصورة، ٢٠١٤م، ص ٨. إستراتيجيات إدارة المعرفة الغلاف الأمامي د. أبو بكر الهوش مجموعة النيل العربية، ٢٠٢٠/٠٤/٠٣م، ص: ١٠٣.

(٢) الادارة والمعرفة الالكترونية، أ.د. نجم عبود نجم، ص: ١٢١.

(٣) ينظر: الادارة والمعرفة الالكترونية، أ.د. نجم عبود نجم، ص: ١٢١.

(٤) ينظر: تطوير الإدارة التعليمية، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، ٢٠٢٠م، ص: ٧٥. ينظر: الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق، د. محمد الجيزاوي، ص: ١٣٠. الادارة والمعرفة الالكترونية، أ.د. نجم عبود نجم، ص: ١٢١.

٤. السرية والخصوصية: وهي خصيصة من خصائص الإدارة الإلكترونية وتكون السرية والخصوصية من خلال «حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لمن لهم الصلاحية للنفذ إلى تلك المعلومات، وتطوير أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة»<sup>(١)</sup>.

٥. زيادة الإتقان: وهذه الخصيصة اختصت بها الإدارة الإلكترونية حيث الأداء الوظيفي القائم على الإدارة الإلكترونية سيكون أكثر زيادة وإتقان، لأن «الإنجاز الإلكتروني للخدمة عادة ما يكون أكثر دقة وإتقاناً من الإنجاز اليدوي، كما أنه يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء عمله في نظام الإدارة التقليدية»<sup>(٢)</sup>.

#### • الفرع الثالث: مقومات الإدارة الإلكترونية.

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى الكثير من المقومات التي يجب توافرها من أجل ضمان تطبيق ناجح للأداء الوظيفي؛ إلا أن هذه التداعيات لا تكتمل إلا من خلال وضع خطوات ضامنة لعملية التحول وتوفيقها والتي يجب أن تكون بدورها مدروسة بدقة ومستوى عالي من التركيز، هذا بالإضافة إلى بيان المتطلبات القانونية والأمنية والسياسية، وتعداد التقنيات والأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال المتطلبات أو التداعيات التالية:

#### ١. المتطلبات التشريعية:

وهو وضع الأصول الدستورية والفروع القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قبل التطبيق، عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني وأثناء التطبيق؛ أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية كفيلة وضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية، وتحديد الفقرات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.

إذ لا بدّ من السعي الحثيث لمن أراد تفعيل الإدارة الإلكترونية بالتوجه إلى إصدار تشريعات من خلال الإستعانة بالجهات القانونية المختصة، وكذلك إصدار فقرات قانونية بكل ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية ومنها السرية التامة والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية، فالإبتداء بالتعامل من خلال الشبكات قبل إصدار التشريعات المختصة بالإدارة الإلكترونية أو تعديل

(١) الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، لأسامة محمد عبد العليم، وعمر وأحمد أبو هاشم الشريف، وهشام محمد بيومي، ص: ٧١.

(٢) الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية، سمية بو مروان، ص: ٤٩.

التشريعات الحالية وتحديثها سيفتح المجال لبعض الأشخاص للقيام بعمليات غير مشروعة قد تؤدي إلى التزوير الإداري وتقليل ثقة العاملين في الإدارة الإلكترونية والمستفيدين من خدماتها بهذا النوع من التعامل الغير محصن بالمتطلبات التشريعية.

كما يتمّ توجب الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الإلكترونية في مجالات أو قطاعات مثل: مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية أو الوزارية، والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الإنترنت، إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، وكل هذه المتطلبات هو لتحسين الأداء الوظيفي من خلال العمل بالإدارة الإلكترونية من خلال «إعطاء الصيغة القانونية للأعمال الإلكترونية وتحديد النشاطات الإيجابية والسلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته»<sup>(١)</sup>.

## ٢. المتطلبات السياسية:

حيث تفسرها وجود دوافع سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني في المؤسسات التعليمية، وكذلك مساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم الدعم المادي، والدعم المعنوي المساعد على عبور العوائق وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية مما يساهم في سهولة الأداء الوظيفي، ولا بد أن تكون الإرادة سياسية حازمة ملتزمة بإنجاز الإصلاح الإداري والتعليمي: «وهذا يستدعي قراراً سياسياً بالإصلاح الإداري منبثقاً عن السلطة السياسية الرسمية في الدولة ويجب أن يوضع هذا القرار موضع التنفيذ وفق خطة مبرمجة زمنياً مع ضرورة المتابعة والمراقبة الميدانية»<sup>(٢)</sup>.

### • الفرع الرابع: أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية من قبل المؤسسات الإدارية والتعليمية لم يكن من فراغ إنما جاء لتحقيق أهداف وفوائد كبيرة نتيجة لتوظيف تقنياتها، حيث بدأت أغلب الدول والمؤسسات منذ فترة تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال مؤسساتها وأجهزتها للإرتقاء بها، ومواكبة التطور وللوصول إلى أهداف الإدارة الإلكترونية من خلال مايلي:

١. متابعة جميع الإدارات بأنواعها وأقسامها من داخل وخارج المؤسسة على أساس وحدة مركزية<sup>(٣)</sup>.
٢. تطوير الإدارة بشكل عام من خلال استخدام تقنيات حديثة لتطوير العمل الإداري وتحسين الكفاءة

(١) الإدارة الإلكترونية، مصطفى يوسف كافي، ص: ٢٢٤.

(٢) إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، نبيل سعد خليل، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م، ص: ١٦٤.

(٣) ينظر: الادارة الإلكترونية، د. سعد غالب ياسين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص: ٩٤-١٠٠. ينظر: الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، لمصطفى يوسف كافي، ص: ٢٧١.

١. للموظفين وتخريج أفراد قادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة<sup>(١)</sup>.
٢. تقديم خدمات أفضل للمتنفذين من خلال تحسين التواصل بينهم وبين إدارة المؤسسة الإلكترونية<sup>(٢)</sup>.
٣. الدقة والوضوح في المهام والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة الإلكترونية<sup>(٣)</sup>.
٤. تجاوز مرحلة الاجتماع المحصور في المكان الواحد حيث تطمع المؤسسات إلى التواصل مع الموظفين وإرسال الأوامر والتعليمات والمراقبة على الأداء من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة<sup>(٤)</sup>.
٥. «اختصار وقت تنفيذ وإنجاز المعاملات مع تقليل من استخدام الورق والاستغناء عن مكان للتخزين، وتقليل تكاليف التشغيل واستبدال الأرشيف الورقي بنظام أرشيف إلكتروني مرتبط بقاعدة بيانات يسهل الوصول إليها، وبجهد أقل، ووقت أقل من الورق»<sup>(٥)</sup>.
٦. وفرة المعلومات والبيانات للمراجعين بصورة سريعة وكذلك ستكون أكثر وضوحاً لهم<sup>(٦)</sup>.
٧. تكوين تأثير إيجابي في المجتمع من خلال تنمية المعارف، ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفراد المجتمع<sup>(٧)</sup>.
٨. تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات سيؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية وإنتاجية أقسامها وموظفيها مما ينعكس إيجابياً على تحسين وتطوير العمل بكافة أنواعه<sup>(٨)</sup>.
٩. الخصوصية والأمان حيث تتمتع الإدارة الإلكترونية بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصدقية مما يؤدي إلى تطورها في مجال خدمة الجمهور<sup>(٩)</sup>.

- (١) ينظر: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، محمد صادق إسماعيل، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠م، ص: ١٤-١٩.
- (٢) ينظر: علم الاجتماع الصناعي: التطور والمجالات، د. اعتماد علام، مكتبة الأنجلو المصرية، ص: ٢٣٣.
- (٣) ينظر: الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، د. غسان الطالب، دكتور راکز الزعاير، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص: ١٤٨-١٤٩.
- (٤) ينظر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، عصام عبدالفتاح «المطبعة الجامعة، ٢٠٠٨م، ص: ٣٢-٦٥.
- (٥) الإدارة الإلكترونية، مصطفى يوسف كافي، ص: ١٥٤.
- (٦) الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، غسان الطالب، دكتور راکز الزعاير، ص: ١٤٨-١٤٩، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، د. عنتر بن مرزوق وآخرون، مركز الكتاب الأكاديمي، ص: ١٢٣.
- (٧) ينظر: الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، د. غسان الطالب، دكتور راکز الزعاير، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص: ٣٢.
- (٨) ينظر: الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق، محمد الجيزاوي، ص: ١٨٧.
- (٩) ينظر: نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، ص: ٢٥١.

١١. تحدي عائق الحواجز الجغرافية وتلك المتعلقة بالسكان والمهارة والمعرفة الفردية<sup>(١)</sup>.
  ١٢. الشفافية في التعامل وتقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز المهام والمعاملات<sup>(٢)</sup>.
  ١٣. القضاء على مشكلة تكرس الأوراق وغيرها من السلبيات التي يزول أثرها تدريجياً بتطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>(٣)</sup>.
  ١٤. معالجة مشكلات الحفظ والتوثيق للأدوات في المنظمات مما يوفر أماكن حفظ وتخزين الأوراق للاستفادة منها<sup>(٤)</sup>.
  ١٥. إمكانية أداء الأعمال عن بعد مما يقلل الحاجة إلى التنقل وبالتالي تقليل الازدحام داخل المؤسسات وهذا يعود بالنفع على المواطن والمؤسسة<sup>(٥)</sup>.
  ١٦. توظيف تكنولوجيا المعلومات الدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين<sup>(٦)</sup>.
  ١٧. تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة<sup>(٧)</sup>.
  ١٨. رفع مستوى الثقة عند الجمهور بقدرة المؤسسات على الإرتقاء بخدماتها<sup>(٨)</sup>.
- ويبدو من خلال ما سبق ذكره من أهداف الإدارة الإلكترونية رفع مستوى الثقة عند الجمهور، والقضاء على المشاكل المتعلقة بالتخزين وفقدان البيانات والملفات من خلال الأرشيف الإلكترونية، وزيادة حماية البيانات وسريتها من خلال برامج الحماية كل ذلك سيؤدي إلى تحقيق العمل بأقل وقت وجهد وبالتالي تسهيل تقديم الخدمات للجمهور، لذلك فالمؤسسات التعليمية ومنها كلية الإمام الأعظم بحاجة فعلية للتطبيق الإدارة الإلكترونية.

---

(١) ينظر: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين / د. زكريا الدوري، د. شفيق العملة، د. بلال السكارنة، د. محمد عبد القادر، د. نجم العزاوي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص: ٣٦٦.

(٢) ينظر: الإدارة. صلاح عبد القادر النعيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠م، ص: ٣٢-٤٣.

(٣) ينظر: الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، د. غسان الطالب، دكتور راكم الزعائر، ص: ٣٢.

(٤) ينظر: نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، ص: ٢٥١.

(٥) ينظر: علم الاجتماع الصناعي، د. اعتماد علام، ص: ٢٣٣.

(٦) ينظر: الحكومة الإلكترونية، لعصام عبدالفتاح، ص: ٣٢-٦٥.

(٧) ينظر: الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق، لمصطفى يوسف كافي، ص: ٢٧١.

(٨) ينظر: المصدر نفسه.

• الفرع الخامس: التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية:

هنالك العديد من الأسباب التي دفعت الإدارة نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ولربما أهمها هي الأهمية القصوى التي يكتسبها المشروع باعتباره الأحدث في مجال الإدارة والتنافس العالمي في مجال إستخدام أحدث تقنيات العصر فنجد العالم اليوم عبارة عن منظومة رقمية؛ لذلك وقع لزامًا على جميع الدول الرضوخ لمتطلبات التطور واللاحاق بركب الدول المتطورة.

• أسباب التحول إلى إدارة إلكترونية:

دفعت موجة التغيير في مجال تقديم وإيصال المعلومات بجميع الحكومات للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك نجد تطورات عدة، دفعة واحدة باتجاه اعتماد الإدارة الإلكترونية ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

١. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق<sup>(١)</sup>.

٢. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة<sup>(٢)</sup>.

٣. صعوبة الوقوف على معدلات قياس نحو الأداء التقليدي<sup>(٣)</sup>.

٤. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة<sup>(٤)</sup>.

٥. التوجه نحو توظيف واستخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرار<sup>(٥)</sup>.

٦. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل<sup>(٦)</sup>.

٧. دافع الزمن: تهدف الإدارة الإلكترونية إلى كسب الوقت ، وترجيح كفتها بعنصر الوقت، «فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات التقنية، بوصفها المطلب الأول لإلقاء أسباب بطء الحركة، من روتين ومعاملات يدوية، والانطلاق إلى آفاق الإبداع التقني، الذي يقدم لها كل يوم حلوة جديدة لاختصار

(١) ينظر: الإدارة الإلكترونية لمنظمات الاعمال د. غسان الطالب، دكتور راکز الزعاير، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص:٣٤.

(٢) ينظر: الإدارة الإلكترونية، مصطفى يوسف كافي، ص:٤٨-٥٢.

(٣) ينظر: إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، د. عنتر بن مرزوق وآخرون، مركز الكتاب الاكاديمي، ص:٣٦-٣٧.

(٤) ينظر: الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، أسامة محمد عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم الشريف، هشام محمد بيومي، ص:٧٥.

(٥) ينظر: إدارة المكتبات الجامعية، السعيد مبروك إبراهيم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر- القاهرة، ٢٠١٢م. ص:٣٦٧.

(٦) ينظر: إدارة المكتبات الجامعية، السعيد مبروك إبراهيم، ص:٣٦٧.



مزيد من الزمن وتيسير اتخاذ قرارات»<sup>(١)</sup>.

٨. الإجماع على التطور التقني: حيث تتجه أعين الإدارات الحكومية والتعليمية اليوم على دول العالم المتحضر والتطور بإدارته المؤسساتية، حيث تعميم تطبيقات التقنية على كل تفاصيل الإدارات والأقسام حولها وبخاصة ما يتعلق بجانب المعاملات، لم تعد مقبولة عند الأجيال الحديثة على الإطلاق من خلال فكرة الاصطفاف بالأوراق والملفات<sup>(٢)</sup>.

٩. توفر الإدارة الإلكترونية استحالة وجود مستويات إدارية معقدة<sup>(٣)</sup>.

١٠. «تحسين التوصيات والخدمات من خلال التقارير الواردة بالبريد الإلكتروني»<sup>(٤)</sup>.

١١. «تقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية مثل التعليم الإلكتروني الذي يقصد به التعلم بواسطة الحاسبات الآلية وبرمجتها المختلفة سواء الشبكات المغلقة أو المفتوحة أو شبكات الأنترنت فهو تعلم مرن مفتوح»<sup>(٥)</sup>.

#### • المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

يتميز المطلب الثاني بالكثير من الفروع التي اعتنت بموضوع الأداء الوظيفي كمفهوم الأداء الوظيفي، وعناصر الأداء الوظيفي، ومقومات الأداء الوظيفي، وكذلك أسباب تحول الأداء الوظيفي إلى الإدارة الإلكترونية:

#### • الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

حيث ورد الكثير في مصادر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم المتقاربة حول تعريف الأداء الوظيفي، فكان من بينها تعريف الأداء الوظيفي على أنه: « أداء الموظف بما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع خدمية»<sup>(٦)</sup>.

ويتعلق هذا التعريف بصفات الموظف وعناصر الوظيفة الأساسية، أما التعريف الآخر وهو الأكثر شمولية على مفهوم الأداء الوظيفي فجاء التعريف: هو « الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من

(١) الإدارة الإلكترونية، طارق عبد النبي عوض سلامة، الفصل الثاني، الرابط: <https://kenanaonline.com/users/tareqsala-ma33/posts/883664>، تاريخ النشر: شرت في ٢٩ سبتمبر ٢٠١٦م.

(٢) ينظر: إدارة السكرتارية التنفيذية والمكاتب، زيد منير عبوي، المعتمز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠١٥م، ص: ١٩٠. ينظر: الإدارة الإستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، السعيد مبروك، ص: ٣٦٨.

(٣) ينظر: الإدارة الإلكترونية، مصطفى يوسف كافي، ص: ٤٨-٥٢.

(٤) إدارة المكتبات الجامعية، السعيد مبروك إبراهيم، ص: ٣٦٧.

(٥) الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، أسامة محمد عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم الشريف، هشام محمد بيومي، ص: ٧٥.

(٦) الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، ص: ٢٤.

فرص عمل<sup>(١)</sup>، ويعني بالمتطلبات والتحديات؛ أي: القيام بالأعمال التي هي واجبة الأداء أو ضرورية الأداء على عاتق الموظف.

ومن جهة أخرى فقد جاء تعريف الأداء الوظيفي بشكل أكثر شمولية كذلك، فعرف: الموظف: «هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي»<sup>(٢)</sup>. كما جاء على أنه: «عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل»<sup>(٣)</sup>. وهذا تعريف الأداء الوظيفي الجماعي وليس على الصعيد الفردي، وهو يتعلق بالتفاعل فيما بين السلوك والانجاز.

وبناء على التعريفات السابقة، يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو القيام بالأعمال الواجبة على الموظف من خلال المهام النوعية التي تتعلق بطبيعة عمل الموظف، أسواء كان العمل في المجالات الإدارية أو المجالات العلمية.

#### • الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي:

١. المعرفة بمبادئ الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها<sup>(٤)</sup>.
٢. قدرات الموظف: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء<sup>(٥)</sup>.
٣. كمية العمل المنجز: أي: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف<sup>(٦)</sup>.
٤. الجهود والمثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين<sup>(٧)</sup>.

(١) الحكمانية في الأداء الوظيفي، عصمت سليم القرالة، ص: ٥١.

(٢) المفاهيم الإدارية الحديثة، ياسر أحمد عربيات، ص: ١٦٠.

(٣) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، حسين محمد الحراحشة، ص: ٥١.

(٤) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، حسين محمد الحراحشة، ص: ٩٢.

(٥) ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، عدان نبيلة، مركز الكتاب الاكاديمي، ص: ٥٧.

(٦) تنمية الاداء الوظيفي والاداري، حمزة الجبالي، ص: ٧٦.

(٧) الكتاب التوثيقي لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، عقدت بمعهد الإدارة العامة، الرياض، ٧

• الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي:

• عوامل إدارية: ومن العوامل الإدارية هي ما يلي:

١. «غياب الأهداف المحددة بوضوح، حيث نصبح حريصين، بصورة غريبة، على أداء أعمال يومية لا قيمة لها»<sup>(١)</sup>.

٢. اعتكاف مشاركة العاملين في الإدارة الوظيفية تؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين<sup>(٢)</sup>.

٣. تنوع مستويات الأداء الوظيفي بشكل مختلف وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء ونواتج الأداء الوظيفي كالمادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف<sup>(٣)</sup>.

٤. مشكلات الرضا الوظيفي يؤدي انخفاضه إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والعكس صحيح، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن، والمؤهل التعليمي، والجنس، والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية، كالمسئوليات والواجبات، ونظام الترقيات، والحوافز في المنظمة<sup>(٤)</sup>.

٥. الإهمال والتسيب الإداري والذي يؤدي إلى ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة؛ بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، ويعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة<sup>(٥)</sup>.

• عوامل فنية:

تشمل التقنيات الحديثة، والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، حيث تؤثر هذه العوامل بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية التقنيات المستخدمة وكميتها والطرق والأساليب

شعبان ١٤١٥ هـ / ٨ يناير ١٩٩٥ م المعهد، ١٩٩٦ م، ص: ٣٣.

(١) تصميم برامج وخدمات للمتعلمين، جبن بورسيل ريبكا إيكرت، نقله إلى العربية، صبار عدن السعدون، سعاد جورج فركوح، سلمى هاشك، نشر: مؤسسة الملك عبد العزيز، ص: ٧٢.

(٢) ينظر: دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الاداء الوظيفي، ابراهيم محمد علي ابو سعدة جامعة القاهرة - كلية التجارة، ١٩٩١ م، ص: ٥٤.

(٣) ينظر: العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، محمد بن ابراهيم محمد الربيع جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ٢٠٠٤ م، ص: ٧٦.

(٤) ينظر: ضغوط العمل وأثرها على الأداء: د. خالد عليومات، دار الخليج، ص: ٨٠.

(٥) ينظر: ضغوط العمل والأداء الوظيفي، عدان نبيلة، مركز الكتاب الاكاديمي، ص: ٦٧.

العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام<sup>(١)</sup>.  
عوامل انسانية: تشمل العوامل الشخصية، كالقدرة على الأداء الفعلي للوظيفة، وتتضمن التعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الوظيفية القائمة على بناء الشخصية الوظيفية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد<sup>(٢)</sup>.  
يرى الباحث أن التحول الوظيفي إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية سيساعد في إعادة توجيه هذه العوامل نحو تحسين الأداء الوظيفي، فحين العودة إلى تداعيات أو متطلبات الإدارة الإلكترونية، نجد أن تطبيق هذا الأسلوب يتضمن تطوير العوامل الإدارية للوظيفة، وتوفير البنية التحتية وما تشمل من متطلبات فنية، وتهيئة الموارد البشرية بما يحقق أهداف الإدارة ويحسن أداء موظفيها.

#### • محددات الأداء الوظيفي:

يحدد أداء الفرد الوظيفي الكثير من المحددات المرتبطة مع بعضها البعض ولا بد من فهم أبرز العوامل التي من طبيعتها تحديد شؤون السلوك الذي سيسير عليه الفرد عند أداء المهام الوظيفية لينتج الأداء الوظيفي بكفاءة عالية، وقد جهد الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد نتجت جهودهم على أن أداء الفرد يحدث نتيجة التفاعل ما بين القدرة على العمل، والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} * \text{القدرة} * \text{الدعم التنظيمي}.$$

#### • الدافعية:

وتعني دافعية العمل على الصعيد الفردي «ويجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل وقد يكون الدافع قوياً أو ضعيفاً»<sup>(٣)</sup>، حيث إن تحقيق دافعية العمل عند الأفراد يعد من أهم أهداف الإدارة حيث تختلف من فرد لآخر ومن مستوى إداري لآخر ومن موقف لآخر، ولهذا يختلف نوع التحفيز المقدم من فرد إلى آخر، وهذا من خلال تغييرها من طاقة مكتملة غير فعالة إلى قوة متحركة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة<sup>(٤)</sup>.

(١) ينظر: بعض العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس، ربيع عبد الحسيب احمد جامعة القاهرة - كلية التربية، ٢٠٠٤م، ص: ٦٧-١.

(٢) التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، فايز عبد الرحمن الفروخ، ص: ٥٧.

(٣) الحكمانية في الأداء الوظيفي، عصمت سليم القرالة، ص: ٥١.

(٤) ينظر: إدارة الأعمال، محمد عبد المنعم شعيب، ١/١٢٥. علم النفس الإداري، محمد سرور الحريزي، ص: ٢٢٩.

وتعرف الدافعية على أنها؛ «أي عامل داخلي في الكائن الحي يدفعه إلى عمل معين، والاستمرار في هذا العمل مدة معينة من الزمن حتى يشبع هذا الدافع»<sup>(١)</sup> حيث تشكل الدافعية مصدراً للسلوك ومحركاً للأداء، كما أنها تقود إلى مدى قوة الرغبة عند الفرد للقيام بمهام الأعمال، وتعرف الدافعية بأنها: «تكوين فرض وسيط وتتميز بالاستشارة وبالسلوك الموجه نحو تحقيق هدف، وترمز الدوافع إلى العلاقة الديناميكية بين الكائن الحي والوسط البيئي»<sup>(٢)</sup>.

#### • القدرة:

وهي المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور؛ والمقدرة على أداء المهمة، وذلك من خلال شرح المهمات المراد تأديتها، فضلاً عن تحديد مواصفات المناسبين لها في الوقت المطلوب حيث «إن القدر على الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف من خلال اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها»<sup>(٣)</sup>.

#### • الدعم التنظيمي:

ويذهب الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه كلية الإمام الأعظم برعاية ورفاهية موظفيها، من خلال توفير السبل الوظيفية التي تصب في مصلحة الأداء الوظيفي، كما معاملة الإدارة مع الموظفين بعدالة، ودعمهم في إيجاد الحلول من خلال حل المشكلات التي يواجهها الموظف في أداءه الوظيفي، ويكون الدعم من كافة الجوانب النفسية منها والمادية وعلى الصعيد الفردي والجماعي، لأن الاهتمام بالدعم التنظيمي يساعد على إيجاد القيمة التنظيمية للإدارة والأداء الوظيفي فمهما ما كان مستوى الدعم عالي الدقة والمتابعة كان جودة الأداء الوظيفي أكثر إيفاداً مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم<sup>(٤)</sup>.

#### • الفرع الرابع: تقويم الأداء الوظيفي:

ما زال تقويم الأداء الوظيفي موضع اهتمام المنظرين والممارسين في إدارة الموارد البشرية والسلوك الإداري، وقد انعكس هذا الاهتمام في الآلاف من الدراسات التي ظهرت عن تقويم الأداء في المجال الأكاديمي حيث يمثل تقويم الأداء الوظيفي مؤشراً حقيقياً وموضوعياً لقياس مستوى أداء العاملين، وتقديم التوصيات اللازمة

(١) صعوبات التعلم للمبتكرين والموهوبين، لطيف متولي، ص: ٣٧.

(٢) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، حسين الحراشة، ص: ٩٦.

(٣) الحكمانية في الأداء الوظيفي، عصمت سليم القرالة، ص: ٥٣.

(٤) ينظر: علم النفس الإداري، محمد سرور الحريري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، لبنان، ٢٠١٦/٠٦/١٦م، ص: ٢٨٢. ونظريات التعلم والعمليات العقلية، محمود الربيعي ومازن الشمري ومازن كزار، ص: ٣٢.

لمعالجة أي نواح سلبية في أداء العاملين أو تنمية وتطوير النواحي الإيجابية لديهم<sup>(١)</sup>.

كما يعرف تقويم الأداء الوظيفي على أنها «عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطط له المنظمة مسبقاً»<sup>(٢)</sup>.

وإن تقييم أداء الموظفين: « هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه»<sup>(٣)</sup>. فمن خلال التقييم و بناءً على نتائج تقويم الأداء الوظيفي تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين.

• **المطلب الثالث: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمه الله تعالى الجامعة:**

اعتمدت ادارة كلية الإمام الأعظم في جميع مدن العراق على إدارة النظام التقليدي منذ تأسيس الكلية في جامع الإمام الأعظم أبي حنيفة في بغداد على يد شرف الملك أبو سعيد محمد بن منصور الخوارزمي عام ٤٥٩هـ/١٠٦٦م<sup>(٤)</sup>.

وحتى الأعوام القريبة الماضية فلم تتخلى كلية الإمام الأعظم عن النظام التقليدي إلا بعد وصول العالم إلى عالم التكنولوجيا الحديثة حيث اتجهت أغلب الإدارات الحكومية والتعليمية والشركات الاقتصادية إلى إدارة أعمالها عن طريق الأداة الإلكترونية، فأصبحت تلك المؤسسات تتعامل مع المواطنين عن طريق الأداة الإلكترونية ولا تدير أعمالها الوظيفية إلا عن طريق الألكترون، وتعد كلية الإمام الأعظم من بين تلك المؤسسات التي وجهت إدارة أعمال الكلية على طريق الإدارة الإلكترونية، فأصبح لها بوابات إلكترونية كثيرة تهتم بالجانب الإداري، ومنها تهتم بالجانب التعليمي، فأما الإهتمام الإلكتروني الإداري فلم تعد الإدارة في كلية الإمام الأعظم بالحاجة الملحة إلى الكثير من الموظفين في أقسام الإدارة، ففي شعبة الأرشفة مثلاً كانت تحتاج الكثير من الموظفين؛ لأن إدارتها تعتمد على تنظيم الأوراق والمستندات والسجلات التي

(١) ينظر: ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، خالد عيادة، ص: ٦٣. ينظر: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، فايز عبد الرحمن الفروخ، المكتبة الوطنية، دار جليس الزمان، الأردن-عمان، ٢٠١٤م، ص: ٥٤. ينظر: إدارة الموارد البشرية، مازن فارس رشيد العبيكان للنشر، ٢٠١٨/٠٥/١٣م، ص: ٨١٤.

(٢) إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، حسين محمد الحراشنة، ص: ١٠٢.

(٣) التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة، مؤيد موسى علي، المرعي أبو عساف، ص: ١٨.

(٤) ينظر: البغداديون أخبارهم ومجالسهم، إبراهيم درويبي، دار الشؤون الثقافية العامة «أفاق عربية»، ٢٠٠١م، ص: ٢٦٣.

فيها أسماء الإداريين والمدرسين والطلبة والباحثين والبحث في أوليات الأرشيف عن طريق الأوراق هو ليس بالشئ السهل؛ إنما يصعب البحث في أوليات السجلات وبعد تحويل إدارة الكلية بكافة الشعب والوحدات الإدارية إلى نظام الألكتروني قامت الإدارة بإدخال جميع المعلومات في الأرشيف ألكترونيا ليسهل إجراء البحث، ولحفظ البيانات عن طريق أقراص صلبة بدلاً من الورق، ولسهوله إدخال البيانات الجديدة إلى النظام الألكتروني، فأصبح المراجع اليوم حينما يبحث عن أولياته يجدها بشكل أسرع في الأرشيف عن البحث الماضي، وهذا الإدارة من شأنها تقلل عدد الموظفين في الوحدات والشعب الإدارية، ومن آثار هذه الإنتقاله الألكترونية هو رفع مستوى الموظف من حيث تعامله مع منظومة ألكترونية فيها جميع الأقسام الإدارية التي يتعامل معها ويتم تواصله ألكترونيا عن طريق الإيميلات بدلا من إرسال البريد اليدوي والذي من شأنه يؤخر أو يوقف العمل الإداري لمدة أطول وهذا يؤثر سلبا على سير الأعمال الإدارية، ومن هذا المنطلق نرى أن النظام الألكتروني قد أثر على الأداء الوظيفي بشكل إيجابي من خلال إدخال البيانات على النظام الألكتروني بشكل أسرع، وكذلك التعامل مع تلك البيانات بشكل أكثر سهوله ومرونه، فقد كان الموظف يؤدي عمله الإداري التقليدي بكل مثابرة ولكن ليس لديه الوقت الكافي لتسيير أعماله بشكل أسرع وسهل كما النظام الألكتروني، وستبين هذه الأثار على الأداء الوظيفي بعد توجيه أسألة على الموظفين في عمادة وإدارة كلية الإمام الأعظم حول موضوع أثر تطبيق أنظمة الإدارة الألكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمه الله تعالى الجامعة.

قد شرعت إدارة كلية الإمام الأعظم في فتح بوابة ألكترونية تحت عنوان: « كلية الإمام الأعظم الجامعة»<sup>(١)</sup>. ويتضمن موقع الكلية الألكتروني أقسامًا مهمة: ومنها عن الكلية: وهي تشمل على نبذة تاريخية للكلية، والرؤية والرسالة والأهداف، وشعار الكلية، وعلم الكلية، وقانون الكلية، واحصائيات وحقائق المتخرجين من الكلية. والأقسام العلمية في بغداد، والأقسام العلمية في المحافظات، والأقسام الإدارية وهي تشمل ضمان الجودة والأداء الجامعي، وقسم التعليم المستمر، وقسم شؤون الطلبة وتتضمن: شروط القبول في الدراسات الأولية، الإمتيازات الممنوحة للطلبة، النشاطات الطلابية، أسماء الخريجين، دليل الطالب لأداء الاختبارات الألكترونية، دليل تسليم التقرير الخاصة بالامتحانات الألكترونية، ومن بين تلك الأقسام هو الخدمات الألكترونية وهي تتضمن عن استمارة البحوث المنشورة في المستوعبات العالمية، البريد الألكتروني للتدريسين، فيديو تعليمي، رابط الدخول، روابط مفيدة للطلبة، الصفوف الألكترونية.

(1) <https://www.imamaladham.edu.iq/>.

وبهذا فقط استطاعت إدارة كلية الإمام الأعظم أن تنقل بشكل كبير من الإدارة التقليدية التي كانت تتعامل مع المراجعين إلى الإدارة الإلكترونية التي استطاعت التعامل مع كوادر الموظفين وغيرهم التعامل عن طريق الموقع الإلكتروني.

لذا حرصت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية على مستوى أداء الموظفين في كلية الإمام الأعظم رحمه الله تعالى - الجامعة - وما نتج عن ذلك من آثار إيجابية على الموظفين وعلى الإدارة بهدف تعزيزها وترسيخها، بالإضافة إلى التحديات والعقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهدافها بفعالية.





## الخاتمة والتائج

وأخر عملي أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق سيدنا محمد وعلى آله وصحبه والتابعين وتابع التابعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد؛  
ختمت البحث بعد العمل على عنوان يختص بإدارة الأعمال في كلية الإمام الأعظم واسمه: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمه الله تعالى -الجامعة-.  
اشتمل البحث من مقدمة وبينت في المقدمة أهم العناصر البحثية وهي: الخطبة، والعنوان، وأهمية البحث، وأهداف البحث، ومشكلة البحث، ومنهجية البحث، وخطة البحث، والدراسات السابقة.  
ثم المطلب الأول بعنوان الإدارة الإلكترونية وهو يتضمن : مفهوم الإدارة الإلكترونية، خصائص الإدارة الإلكترونية، مقومات الإدارة الإلكترونية، أهداف الإدارة الإلكترونية، التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية.

وأعددت المطلب الثاني وهو مفهوم الأداء؛ ليتضمن على: الأداء الوظيفي: وفيه: مفهوم الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، تقويم الأداء الوظيفي. مستعينا في هذا البحث على أهم المصادر والمراجع التي تعتنى بموضوع البحث وقد أعددت قائمة للمصادر والمراجع وهي ماتلي، وكذلك إلى ملخص بالعربي والإنكليزي بينت فيه صورة مختصرة عن البحث والدراسة المقدمة إلى مجلة كلية الإمام الأعظم ﷺ الجامعة.



## المصادر والمراجع

١. الإدارة الإستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، السعيد مبروك. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط:١، ٢٠١٢م.
٢. الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق، محمد الجيزاوي. شركة بريطانيا مسجلة في إنجلترا-لندن- ٢٠١٨م.
٣. الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفعالية العمل الإداري، للدكتور عبد الحميد المغربي، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد السابع، ٢٠١١م.
٤. الادارة الالكترونية لمنظمات الاعمال، د. غسان الطالب، دكتور راكز الزعاير، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ٢٠٠٧م.
٥. الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، لسحر قدوري، في مجلة المنصور، العدد ١٤/ خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية .
٦. الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، لأسامة محمد عبد العليم، وعمر أحمد أبو هاشم الشريف، هشام محمد بيومي، دار المنهاج للنشر والتوزيع، طبع: ٢٠١٣م.
٧. الادارة الالكترونية، سعد غالب ياسين، طبع ونشر الباروزي، عام النشر: ٢٠٠٧م.
٨. الإدارة الإلكترونية، طارق عبدالنبي عوض سلامة، الفصل الثاني، الرابط: <https://kenanaonline.com/users/tareqsalama33/posts/883664>، تاريخ النشر: شرت في ٢٩ سبتمبر ٢٠١٦م.
٩. إدارة السكرتارية التنفيذية والمكاتب، زيد منير عبوي، المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠١٥م.
١٠. إدارة المكتبات الجامعية، السعيد مبروك إبراهيم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر- القاهرة، ٢٠١٢م.
١١. إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، د. عنتر بن مرزوق وآخرون، مركز الكتاب الاكاديمي. ٢٠٠٥م.
١٢. إدارة الموارد البشرية، مازن فارس رشيد، نشر دار العبيكان، السعودية-الرياض عام النشر، ٢٠١٨م.
١٣. إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، نبيل سعد خليل، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.
١٤. الادارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات، أ. د نجم عبود نجم، دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع.

١٥. الإدارة. صلاح عبد القادر النعيمي, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, ٢٠٢٠م.
١٦. إستراتيجيات إدارة المعرفة الغلاف الأمامي د. أبو بكر الهوش مجموعة النيل العربية, ٢٠٢٠م.
١٧. بعض العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفى لاعضاء هيئة التدريس, ربيع عبد الحسيب احمد جامعة القاهرة - كلية التربية, ٢٠٠٤م.
١٨. البغداديون أخبارهم ومجالسهم, إبراهيم دروبي, دار الشؤون الثقافية العامة «آفاق عربية», ٢٠٠١م.
١٩. تصميم برامج وخدمات للمتعلمين, جبن بورسيل ربيكا إيكرت, نقله إلى العربية, صبار عدن السعدون, سعاد جورج فركوح, سلمى هاشك, نشر: مؤسسة الملك عبد العزيز.
٢٠. التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة, مؤيد موسى علي, المرعي أبو عساف. دار أمجد للنشر والتوزيع, عام الطبعة: ٢٠١٩م.
٢١. تطوير الإدارة التعليمية, المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج, ٢٠٢٠م.
٢٢. التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي, فايز عبد الرحمن الفروخ, المكتبة الوطنية, دار جليس الزمان, الأردن-عمان, ٢٠١٤م.
٢٣. تنمية الاداء الوظيفي والاداري, حمزة الجبالي. دار الإسراء للنشر والتوزيع, عام النشر: ٢٠١٧م.
٢٤. الحكمانية في الأداء الوظيفي, عصمت سليم القرالة. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع, عام الطبع: ٢٠١١م.
٢٥. الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق, عصام عبدالفتاح» المطبعة الجامعة, ٢٠٠٨م.
٢٦. الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية, محمد صادق إسماعيل, العربي للنشر والتوزيع, القاهرة, ٢٠١٠م.
٢٧. الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية, سمية بو مروان.
٢٨. الحكومة الإلكترونية, تأليف: لعصام عبدالفتاح. نشر وتوزيع: المطبعة الجامعة, عام الطبعة: ٢٠٠٨م.
٢٩. دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على مستوى الاداء الوظيفي, ابراهيم محمد علي ابو سعدة جامعة القاهرة - كلية التجارة, ١٩٩١م.
٣٠. الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية, عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة. دار الحامد للنشر والتوزيع, عام النشر: ٢٠٠٩م.
٣١. صعوبات التعلم للمبتكرين والموهوبين, لفكري لطيف متولي, وشتوي مبارك القحطاني, مكتبة

- الأنجلو المصرية، عام النشر: ٢٠١٦م.
٣٢. ضغوط العمل و الأداء الوظيفي، عدان نبيلة ، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر والتوزيع، عام النشر: ٢٠٢٠م.
٣٣. ضغوط العمل وأثرها على الأداء، أليف: ت د. خالد عليومات، نشر وتوزيع: دار الخليج. عام النشر: ٢٠١٥م.
٣٤. علم الاجتماع الصناعي: التطور و المجالات، تأليف: د. اعتماد علام، نشر وتوزيع، مكتبة الأنجلو المصرية. عام النشر: ٢٠٠٩م.
٣٥. علم النفس الإداري، محمد سرور الحريري، دار القلم للطباعة والنشر و التوزيع - بيروت، لبنان، ٢٠١٦/٠٦/١٦م.
٣٦. العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، محمد بن ابراهيم محمد الربيق جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ٢٠٠٤م.
٣٧. الكتاب التوثيقي لندوة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، عقدت بمعهد الإدارة العامة، الرياض، شعبان ١٤١٥ هـ / ٨ يناير ١٩٩٥ م المعهد، ١٩٩٦م.
٣٨. مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين / د. زكريا الدوري، د. شفيق العملة، د. بلال السكارنة، د. محمد عبد القادر، د. نجم العزاوي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٣٩. مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، صفاء فتوح جمعة، ط ١، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، مصر- المنصورة، ٢٠١٤م.
٤٠. نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس
٤١. نظريات التعلم والعمليات العقلية، تأليف: محمود الربيعي ومازن الشمري ومازن كزار. دار الكتب العلمية، عام النشر: ٢٠٠٨م.

