

المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية (بالتطبيق على وزارة المالية والاقتصاد – إدارة التحصيل بولاية البحر الأحمر – السودان) (2014 – 2024)

طالب دكتوراه – كلية الدراسات العليا
جامعة وادي النيل

أ. حامد محمد آدم محمد سعيد حامد

مستخلص:

تناولت هذه الدراسة المتطلبات الإدارية للإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على وزارة المالية والاقتصاد – إدارة التحصيل بولاية البحر الأحمر ، وتمثلت أهمية الدراسة في دور التحول الإلكتروني في الإدارة والخدمات الحكومية في تطوير الأداء الحكومي، كما وبأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية ونوعية جديدة تثري المكتبة السودانية والعربية بالمعلومات والمعرفة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة إلكترونياً و الأداء الإداري بإدارة التحصيل بوزارة المالية ، و إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط إلكترونياً و الأداء الإداري بإدارة التحصيل بوزارة المالية. حيث اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي ، وكانت فروض الدراسة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعاملات الإلكترونية و الأداء الإداري بإدارة التحصيل بوزارة المالية، وتمثلت ابرز النتائج الدراسة في الآتي، توجد علاقة إيجابية بين التخطيط إلكترونياً والأداء الإداري من حيث الكفاءة والفاعلية والشفافية بإدارة التحصيل بوزارة المالية. ومن واهم التوصيات، تبني استراتيجية شاملة للتحويل الرقمي تتضمن جميع مستويات الإدارة في وزارة المالية وإدارة التحصيل لضمان التكامل بين الأقسام.

المصطلحات الافتتاحية: الإدارة الإلكترونية، المتطلبات الإدارية، تقنية المعلومات، المعاملات الإلكترونية، التحول الرقمي.

Administrative Performance Applied to the Ministry of Finance and Economy – Collection Department in Red Sea State – Sudan) (2014–2024)

A. Hamid Mohamedadam Mohamedsaid Hamid

Abstract:

This study examined the administrative requirements for e-governance in public institutions, with a specific application to the Ministry of Finance and Economy – Revenue Collection Department in Red Sea State. The significance of the study lies in the role of electronic transformation in government administration and services in enhancing governmental performance. The researcher hopes that this study will serve as a valuable scientific and qualitative contribution to both Sudanese and Arab academic literature, enriching it with information and knowledge .The study aimed to explore the relationship between

electronic administration and administrative performance within the Revenue Collection Department of the Ministry of Finance, as well as the relationship between electronic planning and administrative performance in the same department .A descriptive analytical methodology was adopted. The study hypothesized that there is a statistically significant relationship between the implementation of electronic transactions and administrative performance in the Revenue Collection Department .Among the key findings of the study :There is a positive relationship between electronic planning and administrative performance in terms of efficiency, effectiveness, and transparency within the Revenue Collection Department.

Key recommendation : Adopt a comprehensive digital transformation strategy that encompasses all levels of management within the Ministry of Finance and the Revenue Collection Department to ensure integration across departments .Opening Terms: E-Governance ,Administrative Requirements, Information Technology, Electronic Transactions , Digital Transformation

مقدمة:

يُعتبر الأداء الإداري أحد المفاهيم الجوهرية في مجال الإدارة الحديثة، حيث يرتبط بنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إن أهمية الأداء تتجلى في دوره المحوري كأداة لقياس كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق القيمة المضافة من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية بفعالية، حيث يعد الأداء الإداري المؤشر الرئيسي الذي يقوم بإبراز مدى تفاعل المنظمات مع بيئاتها الداخلية والخارجية، ويحدد قدرة هذه المنظمات على المنافسة في أسواق مليئة بالتحديات. في خضم التطورات التكنولوجية السريعة، أصبح الأداء الإداري مقياساً لمدى جاهزية المؤسسات لمواجهة التحديات وتعزيز الابتكار، فالأداء لم يعد محصوراً فقط في النواحي الاقتصادية، بل بات يمتد ليشمل الجوانب الاجتماعية والتنظيمية، ما يجعل من تقييم الأداء وتحسينه عملية مستمرة ومتجددة، ومع ذلك يظل الأداء الإداري مفهوماً مركباً، يتداخل فيه الجهد البشري مع المعارف الفنية والتنظيمية لتحقيق النتائج المرجوة، وهذا البحث يهدف إلى تسليط الضوء على مفاهيم الأداء الإداري، محدّداته، وأهميته في تطوير العمل المؤسسي، مع إبراز المنهجيات الحديثة في قياس وتحسين الأداء الإداري.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن العديد من المؤسسات تواجه صعوبة في تحديد معايير دقيقة لقياس الأداء الإداري وتحسينه بشكل فعال، ما يؤدي إلى ضعف تحقيق الأهداف المؤسسية، وهي المشكلة التي تتفاقم مع التطورات الحديثة التي تواكب بيئة العمل ومتطلبات السوق، مما يجعل من الضروري تبني مفاهيم جديدة لتحليل الأداء وتطويره.

أهمية البحث:

1. أهمية علمية: يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة حول الأداء الإداري كأحد المفاهيم الأساسية في الإدارة، من خلال تحليل مكوناته وعوامله المؤثرة.
2. أهمية عملية: يقدم البحث رؤى وتوصيات عملية يمكن للمؤسسات تبنيها لتحسين الأداء الإداري، بما يساهم بدوره في تحقيق أهدافها بفعالية.
3. أهمية اقتصادية: يمكن من خلال تحسين الأداء الإداري تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية، مما يعزز من تنافسية المؤسسة في الأسواق.

أهداف البحث:

1. تحديد مفهوم الأداء الإداري بشكل دقيق وعرض تعريفاته اللغوية والاصطلاحية.
2. تسليط الضوء على أهمية الأداء الإداري في نجاح المؤسسات.
3. استعراض المحددات والعوامل المؤثرة في الأداء الإداري.
4. تقديم توصيات لتحسين الأداء الإداري من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة.

منهج البحث:

سيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة لمنهج دراسة الحالة باعتبارها منهج الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعاملات الإلكترونية و الاداء الاداري بإدارة التحصيل بوزارة المالية ؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط إلكترونيا و الاداء الاداري بإدارة التحصيل بوزارة المالية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الكترونياً و الاداء الاداري بإدارة التحصيل بوزارة المالية ؟

الدراسات السابقة:

1/ دراسة علاء كريم عبد الله (2020)، «واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية:

دراسة تحليلية في العراق»، جامعة بغداد

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية العراقية، وافترضت أن ضعف البنية التحتية والكوادر البشرية والفساد الإداري من أبرز معوقات التطبيق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت أهم نتائج الدراسة في غياب الرؤية الاستراتيجية، وتضارب الصلاحيات وضعف التشريعات. أوصت الدراسة بضرورة تطوير التشريعات، وتدريب الموظفين، وتعزيز التنسيق المؤسسي.

2/ دراسة رائد محمد الزعبي (2019)، «تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأردن»،

المجلة الأردنية للإدارة العامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي الأردني. وافترضت الدراسة أن الثقافة المؤسسية والموارد البشرية والمالية تؤثر في نجاح التطبيق. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيانات موجهة للموظفين. أظهرت

النتائج وجود ضعف في الحوافز والبنية التحتية، بالإضافة إلى غياب التنسيق. أوصت بزيادة التدريب، وتطوير البنية التحتية، وتحفيز الموظفين.
3/ سهى عبد الحكيم عبد السلام (2021)، «واقع الإدارة الإلكترونية في مصر: دراسة ميدانية، جامعة القاهرة».

هدفت الدراسة إلى تقييم جاهزية الوزارات المصرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وافترضت أن نجاح التحول يعتمد على الجاهزية المؤسسية والفنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مقابلات مع مسؤولين حكوميين. أبرزت النتائج ظهور تفاوت في الاستعداد بين الوزارات وضعافاً في استثمار الكفاءات التقنية. أوصت الدراسة بإنشاء وحدة مركزية للتحويل الرقمي، وتحديث التشريعات، وضمان التمويل المستدام.

مفهوم الأداء وأهميته وأنواعه وخصائصه :

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء الإداري وتنوعها، وهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويكاد يكون الأداء الإداري الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه⁽¹⁾.

أولاً: تعريف الأداء الإداري (التعريف والأهمية):

1. تعريف الأداء الإداري

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب الإداري وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم.
أ/ المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم أداء أدى الأمانة، وأدى الشيء أي قام به⁽²⁾

والأداء لغة: الأداء Performance كلمة مشتقة من الفعل الإنجليزي Perform بمعنى: يقوم أو ينفذ، وقد تم تداولها منذ بداية القرن السادس عشر، وكانت هذه الكلمة تعني إنجاز الشيء الذي تم إنجازه في السابق، ومنها اشتق الاسم Performer وتعني من يؤدي دوراً أمام الجمهور⁽³⁾.

ب/ المعنى الاصطلاحي:

يُعرف بأنه «درة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة الإدارية» كما يعرف بأنه نتائج اقتصادية تعبر عن جهد الأفراد العاملين، وتحلل الأداء من خلال النتيجة المحصل عليها من قبل الأفراد في مناصب العمل في مجموعة أو قسم وحدة بأكملها، ويعرف أيضاً بأنه «درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العامل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة»⁽⁴⁾.

ويعرف الأداء كذلك بأنه «تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة

للقيام به»⁽⁵⁾. والأداء هو ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل منظمة أو مؤسسة لتحقيق هدف معين⁽⁶⁾. ويرى بعض الباحثين على أن الأداء هو «الرغبة والقدرة يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء»⁽⁷⁾

ويعرف الأداء بأنه: «انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها»⁽⁸⁾.

2. أهمية الأداء الإداري:

- للإداء الإداري أهمية كبيرة في أي مؤسسة نذكر منها⁽⁹⁾:
 - الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك.
 - كلفة الموارد وتفعيل انتاجية العنصر البشري يجعلها إلى أهداف المنظمة فأفضل فعالية وأقل تكلفة وأكثر ربحاً.
 - كما لا تتوقف أهمية الأداء الإداري على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
 - للأداء الإداري والوظيفي أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبارها الناتج النهائي فإن كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارفعاليتها.
 - استغلال قدرات وإمكانيات الفرد الكامنة والظاهرة واستغلالها أحسن استغلال وأيضاً تجاوز كل العراقيل المصادقة لعمله، وذلك باستثمار الفرص الممكنة له، فيعمل ويتفاعل مع كل إنتاج يكون في صالح العمل.

ثانياً: عناصر الأداء الإداري:

- إذا نظرنا إلى عناصر الأداء الإداري نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء الإداري وتتمثل عناصر الأداء الإداري فيما يلي⁽¹⁰⁾:
- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف الهامة والمهارات الفنية والمهنية البارعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات العمل.
- أ. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف الإداري إنجازه في ظروف عادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ب. المثابرة والوثوق: تتمثل في الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد وحاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- ت. نوعية العمل المنجز: وتشمل الدقة والنظام والإنفاق والبراعة والتمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- وللإداء أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين وللمؤسسة ككل تتمثل هذه الأهمية فيما يلي⁽¹¹⁾:

أ/ بالنسبة للعاملين:

- يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المؤسسة التي يتبعها.
- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة لاستقراره في عمله وإثبات ذاته.

ب/ بالنسبة للمؤسسة:

- يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث الأهمية لدى كل مسؤول حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي يستخدمها في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.
- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة.
- وترجع أيضاً أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة.

ومن خلال مجموعة التعاريف يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل اتمام مهام وظيفية معينة موكلة إليه، حيث يقوم هذا السلوك بإحداث تغيير بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ثالثاً: خصائص الأداء:

للأداء عدة خصائص أدت بالباحثين إلى الاختلاف في تحديد مفهومه وتحديد معايير ومن هذه الخصائص⁽¹²⁾: (صليحة الوافي، 2020م، ص48).

- الأداء ذو تغذية عكسية.
- الأداء الشامل: لا ينحصر لأداء في الجانب المالي فقط بل يتعداه للجانب الاجتماعي.
- الأداء مفهوم متطور فمكونات الأداء تتطور عبر الزمن.
- الأداء مفهوم ذاتي: يمكن اسقاطه على جميع المؤسسات لذا فإن كل مؤسسة ملزمة بتحديد واستعمال تعريف لمفهوم الأداء وفقاً لخصائصها الداخلية وبيئتها الخارجية. ولتطوير العمل الإداري خصائص رئيسية نذكر منها:
- الاهتمام بالمؤسسة والنظام ككل؛ فهو جهد شامل يتفاعل مع مختلف أقسام المؤسسة ومكوناتها الرئيسية ونشاط يعتمد على التخطيط المسبق والهادف إلى إحداث تغيير وتطوير؛ فهو يركز على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ينظر إلى جهود التغيير على أنها جهود مستمرة وبهتمة بالمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد، ويعتمد على مدخل النظم في

- العلاقات الداخلية بين الوحدات وأقسام المؤسسة والمجموعات والأفراد بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ضمن نظام المؤسسة الكلي.
- قيادة التطوير والتجديد حيث يعتبر تطوير العمل الإداري استراتيجية مخططة تهدف إلى تحقيق التغيير والتجديد في المؤسسة.
- يعتبر تطوير العمل الإداري اتجاهاً لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ويركز تطوير العمل الإداري على طرق معينة ويدعم الأداء.
- التعليم عن طريق الخبرة، والتجربة ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإدارية التي يواجهونها أثناء العمل.
- التدخل والتغيير على مستويات عديدة فالهدف من جهود تطوير العمل الإداري بناء مؤسسة أكثر فعالية، فالمؤسسة تستمر من خلال التعلم والتدريب، والتكيف والتحسين، وتطوير المؤسسة يحدث من خلال الاعتراف بشأن المشكلات التي تخلق على مستوى الفرد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة.

رابعاً: أنواع الأداء الإداري:

تختلف أنواع الأداء باختلاف المسميات المستخدمة في تصنيفه، حيث يمكن الاعتماد على أربعة معايير حسب المصدر، الشمولية، حسب الطبيعة وحسب الوظيفة.

أ/ حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين حسب الأداء الداخلي والأداء الخارجي⁽¹³⁾:

1. الأداء الداخلي (الذاتي): ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:
 - الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
 - الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
2. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تنسب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواءً بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بالتغييرات الكمية في كيفية قياسها وتحديد أثرها.

ب/ حسب معيار الشمولية: ويقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

1. الأداء الكلي: وهو يكون خاص بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييزها وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كاستمرارية للنمو والربح... إلخ.
2. الأداء الجزئي: هو مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى

كأداء وظيفة التمويين ووظيفة الموارد البشرية وأداء وظيفة الإنتاج. ويرى الباحث أن الأداء الكلي هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل أو التسلسل بين أهداف المؤسسة. ثالثاً: حسب معيار الطبيعة، تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية اجتماعية، تكنولوجية وسياسية ويمكن تصنيف الأداء الوظيفي إلى اجتماعي، اقتصادي، تكنولوجي، سياسي... إلخ.

1. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدنية استخدام مواردها.
2. الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً وأفراد المجتمع ثانياً.
3. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.
4. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها.

رابعاً: التصنيف حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمسة: الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، والأفراد، ووظيفة التسويق والتمويين.

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة.
2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة الإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي إليه.
3. أداء وظيفة الأفراد: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكرها ومنها:
 - عائد الأفراد.
 - عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.
 - التغيب: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.
4. أداء وظيفة التمويين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية

عن الموردین والحصول على المواد بجودة عالية، وفي الآجال المحددة والشروط الدفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردین تفوق الآجال الممنوحة للعملاء استغلال جيد لأماكن التخزين.

5. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء بمجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق والتي منها: حصة السوق، مؤشر مستعمل بكثرة الوضعية التنافسية لمنتوج أو علامة أو المؤسسة وحسب العلاقة التالية: حصة السوق = المنتوج أو العلامة / المبيعات الإجمالية، ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة.

محددات الأداء الإداري :

إن الأداء الإداري هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في ⁽¹⁴⁾: الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

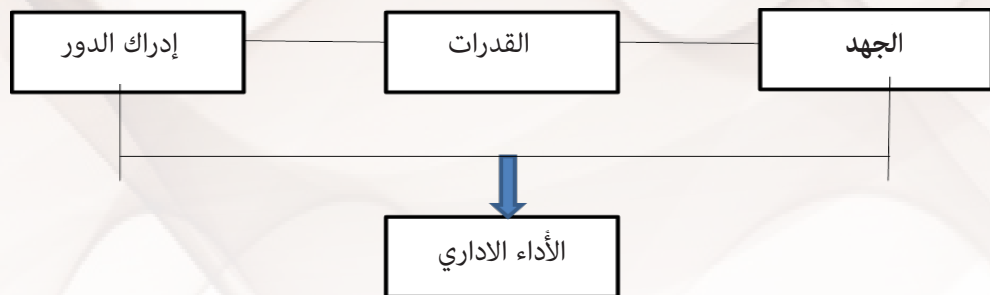
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

1. الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو طيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
2. القدرات: تشير القدرات إلى الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
3. إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقت ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادةً ما يقيم مستوى أدائه كأداء مخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهد كبير في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مترفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

ومن خلال هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الإداري أو الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات، وخبرات وإداركه لما يقوم به في المؤسسة التي ينتمي إليها.

شكل (1)
بين محددات الأداء الإداري



المصدر: أسامة محجوبي، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014م، ص26.

ويميز بعض الباحثين محددات أخرى للأداء الوظيفي تتمثل في الآتي⁽¹⁵⁾:

1. الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل بمقدار ما يكتنف الفرد جهده بمقدار ما ينعكس هذا على درجة دافعيته لأداء العمل.
2. قدرات الفرد وخبراته السابقة: والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويعني تصورات وانطباعاته من السلوك والأنشطة والتي يتكون منها عمله وعن كفاءته التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة أو المؤسسة التي يمثلها.

ويمكن صياغة هذه المحددات كما يلي:

$$\text{محددات الأداء الإداري} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فالأداء الإداري ما هو إلا محطة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، وقدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة العملية، ... إلخ) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء⁽¹⁶⁾.

ويرى من الكتاب والباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة لثلاث محددات هي⁽¹⁷⁾:

الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من اتجاهاته وحاجته التي يسعى لإشباعها والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته.

1. القدرة: وهي تعبير عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء وتتألف بدورها من المعرفة أو المعلومات الضمنية اللازمة للعمل بالإضافة إلى المهارات ومدى وضوح الدور.
2. بيئة العمل: وتتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والمرؤوسين.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

تؤثر على الأداء الإداري فيما يلي⁴⁽¹⁸⁾:

1. تحديد أهداف المؤسسة: إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى تحقق الإنجازات وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.
2. مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات: لا شك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين والذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ككل.
3. الرضا الوظيفي: إن انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
4. التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
5. التطور التنظيمي: إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
6. البيئة المادية: عجز المؤسسة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يترك آثاراً سيئة في نفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي والإداري.
7. نطاق الإشراف: يلعب نطاق الإشراف دوراً هاماً في التأثير على الأداء الإداري حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو من عدم الثقة وبالتالي يترك آثاراً على أداء الموظفين.
8. نظام الحوافز: إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يساهم في تحفيز العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.
9. نظام الحوافز: إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يساهم في تحفيز العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.
10. نمط القيادة: إن القيادة تمثل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.
11. التدريب: يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداء التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة والاستفادة القصوى من الثورة التقنية بجميع مجالاتها؛ فالعملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لابد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم.

ومما سبق يستخلص الباحث أن تطبيق الإدارة الإلكترونية من الممكن أن يساهم في تحسين المتغيرات التنظيمية الأنفة الذكر، ومن ثم تحسين الأداء الإداري، فالإدارة الإلكترونية تتضمن إجراء تغييرات في مستويات وأشكال الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى الأفقي، وتفويض السلطات والمسؤوليات، وتقليص ظاهرة البيروقراطية التقليدية، وتبسيط أنظمة وإجراءات العمل، إضافة إلى أن تفعيل الإدارة الإلكترونية القائمة على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات سيساهم بشكل كبير في تسهيل الاتصالات الإدارية الداخلية والخارجية، كما يعتبر محفزاً للتنمية الذاتية للموظفين من خلال التدريب والتطوير. علاوة على ذلك نجد أن العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والأداء الإداري هي علاقة إيجابية تحقق ما يلي:

1. تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية، وما يترتب على ذلك من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.
2. تخفيض الأعباء الوظيفية الروتينية الملغاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.
3. التأثير الإيجابي على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتماؤهم للمنظمة أو المؤسسة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

الدراسة الميدانية :

1/ التعرف على مجتمع الدراسة :

مجتمع وعينة الدراسة يتكون من العاملين في إدارة التحصيل و تم اختيار الحصر الشامل لوجود العاملين في الرئاسة بعدد 125 فرد باقي العاملين افراد ومناديب في المحليات. تم توزيع الاستمارات لكل العدد و تمكن الباحث من استرجاع عدد 120 استمارة بنسبة استرجاع بلغت 96 %.

2/ أداة الدراسة:

تتمثل أداة جمع البيانات التي أعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في تصميم قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الإستعانة بالمقاييس.

3/ تحليل البيانات الشخصية:

البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس ، العمر ، الموهل التعليمي ، المسمي الوظيفي ، الخبرة) يحتوي على عرض جدولي للبيانات لعينة الدراسة وهذا يفيد في الباحث الوصفي عينة الدراسة وبالتالي نستطيع تميم النتائج في مجتمع الدراسة .

جدول (1) الجنس

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	85	70.7
أنثى	35	29.2
المجموع	120	100

المصدر : اعداد الباحث بيانات الاستبيان 2024م

جدول (2) العمر

النسبة %	العدد	العمر
15	18	أقل من 30
24.2	29	من 30 وأقل من 40
30.8	37	من 40 وأقل من 50
26.7	32	من 50 وأقل من 60
3.3	4	60 فأكثر
100	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2024م

جدول (3) المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
12.5	15	فوق الجامعي
45.8	55	جامعي
23.3	28	ثانوي
18.3	22	غير ذلك
100	120	المجموع

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2024.

جدول (4) المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
3.3	4	مدير إدارة
5.8	7	مدير فرع
15.8	19	نائب مدير فرع
7.5	9	رئيس قسم
67.5	81	موظف
100	120	المجموع

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2024م.

جدول (4) سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
31.7	38	سنة واطل من 5 سنوات
20	24	5 سنة وأقل من 10 سنوات
25.8	31	10 سنة سنوات وأقل من 15
5	6	15 سنة وأقل من 20 سنة
17.5	21	20 سنة فأكثر
100	120	المجموع

المصدر إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2024م.

احتبار الفرضيات :

جدول (5) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط

إلكترونيًا وبين الأداء الإداري بإدارة التحصيل بوزارة المالية.

توفر ادارة التحصيل موارد ماليه كافيه للحصول على التكنولوجيا الحديثه	تتعمد الادارة الالكترونيا على الانترنت	يسهم التخطيط الالكتروني في توليد الاداء الاداري	التخطيط الادارة في تلافي الاخطاء مستقبلا	يسهم التخطيط الالكتروني في توليد الاداء الاداري	مربع كاي
331.270	315.430	320.440	325.990	364.840	2
000.	000.	000.	000.	000.	2
000.	000.	000.	000.	000.	مستوى الدلالة المعنويه.

جدول (6) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التقييم إلكترونيًا

وبين الأداء الإداري بإدارة التحصيل بوزارة المالية.

يساعد التنظيم الالكتروني في خفض الجهد (السرعه والوقتوزيادة دقة المعلومه) على الموظفين في سرعة انجاز الخدمات الحكوميه	هناك علاقة بين مختلف الادارات والاقسام تتناسب مع متطلبات الاداره الالكتروني	تقوم ادارة التحصيل على ارشفة البيانات الالكتروني	تقوم ادارة التحصيل على مبدأ تحسين مستوى الاداء بشكل مستمر	مربع كاي
285.190	255.670	274.090	275.170	2
000.	000.	000.	000.	2
000.	000.	000.	000.	مستوى الدلالة المعنويه.

يتضح من الجدول اعلاه ان درجة الدلالة المعنوية كانت لكل العبارات 0.0 وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 مما يدعم قبول الفرضيه القائله ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التقييم إلكترونياً وبين الأداء الإداري بإدارة التحصيل بوزارة المالية .

النتائج :

1. التحديات الإدارية: يعد وضع استراتيجيات وخطط تأسيسية واضحة من أبرز المتطلبات لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية. بدون إدارة دقيقة لهذه الخطط، سيكون من الصعب تحقيق التحول الرقمي بشكل فعال.
2. البنية التحتية التقنية: يعتبر تطوير شبكة الاتصالات وتوفير الأجهزة والبرمجيات الملائمة من الركائز الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بنجاح. يعد بناء قاعدة بيانات مركزية واحدة من الأبعاد التقنية الضرورية لتحقيق الكفاءة.

التوصيات:

1. وضع خطط استراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تشمل جميع المتطلبات الإدارية والتقنية.
2. تطوير البنية التحتية للأجهزة والشبكات الإلكترونية، وضمان توفير الأجهزة الحديثة التي تدعم تقنيات المعلومات.

الهوامش:

- (1) صبري ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى قي قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011م ، ص 32 .
- (2) أبو الحسن أحمد بن فارس الرازي، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، ج6، دار الفكر، دمشق، 1979م ، ص 456.
- (3) مجموعة مؤلفين، قاموس أكسفورد، إنجليزي عربي، جامة أكسفورد، 1998م ، ص 500
- (4) معيوف ابتسام، أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الحكومية، دراسة تطبيقية في مديرية أملاك الدولة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017م، ص 15 .
- (5) جمال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009م ، ص 72 .
- (6) محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الأداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005م، ص 23 .
- (7) حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014م ، ص 69 .
- (8) رزان ياسين وآخرون، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، الجزائر، 2011م ، ص 59 .
- (9) مرابط نبيلة وزين أمينة، الإدار الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2018م، ص 59.
- (10) عبد الرحيم بن يحيى، أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس، 2014م ، ص 14
- (11) محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعة، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014م ، ص 61 - 63 .
- (12) صليحة الوافي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم، شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2020م ، ص 48.
- (13) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م ، ص 108 .

(14) إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره ، ص 108

(15) 108

(16)

الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسال ماجستير في إدارة الأعمال،

كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2022م، ص 54

(17) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، مكتبة الأنجلو

المصرية، القاهرة، 2000م ، 147 .

(18) حمد علي عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٧ .

المصادر والمراجع:

- (1) إبراهيم محمد إبراهيم عوض، علاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية بالأداء الإداري: دراسة على الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسال ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2022م.
- (2) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013م.
- (3) أبو الحسن أحمد بن فارس الرازي، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، ج6، دار الفكر، دمشق، 1979م.
- (4) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2000م.
- (5) أسامة محجوبي، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014م.
- (6) جمال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009م.
- (7) حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014م.
- (8) رزان ياسين وآخرون، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، الجزائر، 2011م.
- (9) صبري ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011م.
- (10) صليحة الوافي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم، شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2020م.
- (11) عبد الرحيم بن يحيى، أثر المناخ التنظيمي على كبح ضغوطات العمل لتحقيق الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس، 2014م.
- (12) مجموعة مؤلفين، قاموس أكسفورد، إنجليزي عربي، جامة أكسفورد، 1998م.
- (13) محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الأداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005م.
- (14) محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعة، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014م.
- (15) مرابط نبيلة وزين أمينة، الإدار الإلكترونية ومدى تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2018م، ص59.
- (16) معيوف ابتسام، أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الحكومية، دراسة تطبيقية في مديرية أملاك الدولة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017م.