متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين

دايرة عايدة
جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، مخبر دراسات وأبحاث في الاتصال
daira.aida@yahoo.com

يخلف لمياء
جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، مخبر دراسات وأبحاث في
ikhlef.lamia@gmail.com

Electronic management requirements and their rôle in enhancing employee loyalty

تاريخ الاستلام: 2022/10/22 تاريخ القبول: 2022/10/28 تاريخ النشر: 2022/12/12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تعزيز ولاء الموظفين وتحسين أداء المؤسسات من جهة، وكيفية تقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي أرهقت كاهل المواطن جهة ثانية، فقد أصبحت الإدارة الإلكترونية بمثابة الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة وتخدم الموظفين والمواطنين في نفس الوقت، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى التفكير في كيفية استغلال هذه التكنولوجيات التي تعتمد على الحاسوب في تسيير أنشطتها وفي تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة بداخلها من خلال العمل على خلق مناخ تنظيمي ملائم يشجع على الخلق والإبداع ومن ثمة توليد الشعور بالراحة النفسية والرضا والولاء للمؤسسة، بالإضافة إلى التفكير في كيفية الانتقال و التحول تدريجيا من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتبر ثمرة من ثمار التطور في الوسائل التقنية المختلفة بهدف الاستفادة من تقنية المعلومات الإدارية وتطبيقاتها.

وفي هذا الصدد جاءت هذه الورقة البحثية لتسلط الضوء على خصائص الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، والتعرف على متطلبات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى التعرف على مزايا وعوائق الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الإلكترونية، الولاء التنظيمي

Abstract:

This study aims to identify the role that electronic management plays in enhancing employee loyalty and improving the performance of institutions on the one hand, and how to provide services to citizens in an electronic way that effectively contributes to solving many problems that have burdened the elderly on one hand, The electronic administration has become a mechine that moves the wheel of development in the country and serving the employees and citizens at the same time, which prompted institutions to think about how to exploit these computer-based technologies in the conduct of their activities and in improving and developing the various administrative processes within them by working to create an appropriate organizational climate that encourages creation creativity and from there, generating a sense of psychological comfort, satisfaction, and loyalty to the institution, in addition to thinking about how to move and gradually shift from traditional management to electronic management, which is considered a fruit of development in various technical means aiming to benefit from administrative information technology and its applications.

Key words :Administration, Electronic management ,Organizational loyalty

المقدمة:

لابد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وقتنا الراهن جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية، الأمر الذي دفع معظم المؤسسات على اختلاف أنشطتها إلى ملاحقة الأحداث التكنولوجية رغبة منها في زيادة كفاءة الأداء وفعالية العمل، وضمانا للسرعة والإتقان في تقديم الخدمات وتخفيض الإجراءات وانجاز المعاملات، فالإدارة الإلكترونية تعد حافزا معنويا لدفع الموظفين لبذل مجهود إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة، فحسن تسيير ها يتوقف بالدرجة الأولى على ما تتوفر عليه المؤسسة من موارد بشرية على اعتبار أن هذه الأخيرة من أهم العناصر الحيوية والإستراتيجية بالمؤسسة، بل من العناصر الضامنة لحسن الأداء وفعالية التنظيم.

لذا وجب على المؤسسة إعطاء الموارد البشرية المهارة والكفاءة اللازمتين من أجل مسايرة التحولات التكنولوجية، والعمل على توفير بيئة تنظيمية مشجعة ومحفزة على الإبداع والتطوير المستمر في الإمكانيات البشرية من خلال إخضاعها لكافة التدريبات و التكوينات الخاصة بمجال الإدارة الالكترونية لمواكبة متطلبات التحول الجديد، الأمر الذي يسمح بتوليد إحساسا لدى الموظفين بالراحة النفسية والاطمئنان في الوسط التنظيمي الذي ينتمون إليه نتيجة التخفيض من حدة الضغط اليومي الذي يواجه الموظف لقاء تزاحم المواطنين والطوابير الطويلة أمام المكاتب، نهيك عن الروتين الذي بات يكتسي تقديم الخدمة، فضلا عن شعورهم بأنهم عناصر فاعلة توليهم المؤسسة اهتماما كبيرا باعتبارهم مصدر للأفكار وأداة رئيسية للتغيير وتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية وليسوا مجرد عامل من عوامل الإنتاج فقط .

ويبرز هذا جليا من خلال التفكير في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وما يحمله هذا التحول من مزايا تعود بالنفع على الموظفين والمتمثلة في اختصار الوقت والجهد والتقليل من الجهود المبذولة في تقديم الخدمات والاستفادة من السرعة والمرونة اللذان تقدمهما الإدارة الالكترونية. كل هذا من شأنه تعزيز وتدعيم روح الولاء لدى الموظفين لبذل أقصى جهد من أجل السعي الحثيث لتعلم واكتساب هذه التكنولوجيات وتطوير المهارات والقدرات من أجل التميز في تقديم الخدمة وجودتها، بناءا على ما تقدم ذكره تتبلور إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي: **ما هو الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تعزيز ولاء الموظفين، وما هي متطلباتها ومعوقات تطبيقها؟**

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل أساسا في:

- ما هي خصائص الإدارة الإلكترونية والعوامل المؤثرة في تكوين ولاء الموظفين؟
- ما هي متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟
- ما هي مزايا وعوائق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تعزيز ولاء الموظفين؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة للوصول إلى ما يلي :

- التطرق إلى المفاهيم النظرية الخاصة بمفهومي الإدارة الإلكترونية والولاء التنظيمي، مع تحديد خصائص كل منهما.
- التعرف على أسباب ومتطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- إبراز مزايا وعوائق الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على تعزيز ولاء الموظفين.

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذا البحث من تناوله موضوع الإدارة الإلكترونية كون هذه الأخيرة من الأساليب المعاصرة التي تسعى إلى تحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها ووظائفها الإدارية، الأمر الذي يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليته من جهة ويعود بالإيجاب على زيادة ولاء الموظفين وهو ما ينعكس على طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة من جهة ثانية.

- كما تنبع أهمية هذه الدراسة أيضا من كونها تهتم بموضوع يكتسي صفة الحداثة، على اعتبار أن الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ظهر مؤخرا بفعل الثورة الرقمية في مجال المعلومات والاتصالات، ولأن هذا المفهوم لا يزال محل اهتمام العديد من المؤسسات بمختلف أنواعها وأنشطتها.

أولا. الضبط الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

1. تعريف الإدارة:

أ. لغة: من الفعل يدير **Manage** بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد.... وهذا هو معنى الإدارة وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير **Manager**. (مدحت محمد أبو نصر، 2012، ص21)

ب. اصطلاحا: يعرفها **فريديريك تايلور** في كتابه إدارة الورشة الصادر عام1930، بأنها :" المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم لتأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها"، أما **هنري فايول** في كتابه الإدارة العامة و الصناعية بقوله: " يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة ". (فداء حامد، 2015، ص11)

هذا وعرفها **قاموس أكسفورد للمتقدمين** بأنها:" عملية تجميع الموارد المادية والبشرية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين فيها وحفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى الغايات بكفاءة و فاعلية ". (محمد سمير أحمد، 2009، ص24)

كما عرفها **عبد الكريم درويش وليلى تكلا** بأن: " الإدارة تعني توفير نوع من التعاون و التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة، من أجل تحقيق هدف معين ". (مصطفى يوسف كافي، 2011، ص16)

وعرفت محمود عبد الفتاح رضوان كذلك الإدارة بأنها:" عملية توجيه وتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وصنع قرار باستخدام طاقة الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفعالية ". (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، ص 09)

من خلال ما سبق ذكره، يمكن القول بأن الإدارة عبارة عن عملية اجتماعية مستمرة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة وصولا إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2. تعريف الإدارة الإلكترونية:

تعرف بأنها:" منهج إداري جديد يقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتقديم الخدمات و الأنشطة في منظمات عصر العولمة و التغيير المستمر ". (حسن هلالي وآخرون، 2010، ص75)

ويعرفها **سعد غالب ياسين** بأنها:" هي التي تمارس عناصرها الأساسية بالوسائل الإلكترونية لضمان السرعة والدقة والتلقائية، أي هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرامج، المكونات المادية، الشبكات وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني والقيادة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات" .(سعد غالب ياسين، د.س.ن، ص28)

كما تعرف الإدارة الإلكترونية أيضا بأنها: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة ".(عبد الرحمن توفيق، د.س.ن، ص41)

ويعرفها **محمد سمير أحمد** أيضا:" استخدام خليط من التكنولوجيا للأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء". (محمد سمير أحمد، 2009، ص44)

استنادا لما تم عرضه، يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها القدرة على إدارة الخدمات و الأنشطة الداخلية و الخارجية و تقديمها إلى العملاء في الوقت المناسب بأقل جهد و بكفاءة عالية.

3. تعريف الولاء التنظيمي:

أ. **لغة:** الولاء لغة بفتح الواو، و في اللغة أولى اسم تفضيل من الولي و هو القرب، و تستعمل في القرب المعنوي و يقال أولى الناس بك، أي اخصهم بك و أقربهم إليك منزلة. يعني القريب والحليف والشريك والناصر والمحب والتابع، وجاء في (المعجم الوسيط) الولاء هو القرب والقرابة والنصرة والمحبة، وعرفه القنوي بقوله: إن الولاء من الولي بمعنى القرابة، والولي ضد العدو، والولاة والمحاباة مع العلم أن هناك أكثر من مصطلح يطلق على الولاء، كالانتماء لكن هناك اتفاق على العناصر التي ترتبط بالولاء، مثل : الاتجاهات والمشاعر لدى الأفراد نحو المنظمة. (أسماء عبد الكريم الشاعث الرفادي، 2003، ص30)

ب. **اصطلاحا:** يعرفه **مدحت أبو نصر** بأنه: "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة". (مدحت أبو نصر، 2005، ص38)

ويعرف أيضا الولاء التنظيمي بأنه: "وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف المنظمة وقيمها وتوفر الرغبة الجادة في العمل والاستمرار في المنظمة ". (سليمان فارس، 2011، ص77)

ويرى **باكنان (Buchanan)** بأن الولاء التنظيمي يتمثل في: " ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية المحققة له منها ".(راتب السعود وسوزان سلطان، 2009، ص200)

كما عرفه **بورتر و زملاؤه** بأنه:" قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما تكون لديه الصفات التالية:

- رغبة قوية في قبول أهداف المنظمة وقيمها الإنسانية.
- استعداد لبذل جهد متواصل من اجل تحقيق أهداف المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة.
- الميل لتقويم المنظمة تقويما ايجابيا ". (منا البارودي، 2015، ص76)

تأسيسا على التعريفات المقدمة لمفهوم الولاء التنظيمي نستنتج بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، بالإضافة إلى رغبته في البقاء بالمنظمة والاستمرار فيها والاعتزاز بها، وبذل جهد أكبر لتحقيق أهدافها بغض النظر عن القيم المادية المحققة.

ثانيا. الإطار النظري للدراسة:

1. الإدارة الإلكترونية والولاء التنظيمي، أي خصائص؟ وأي أبعاد؟

1.1 الإدارة الإلكترونية:

1.1.1 خصائص الإدارة الإلكترونية:

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها:

- **أنها إدارة بلا أوراق**:حيث تعتمد على آليات إدارية جديدة في إجراءات وتنفيذ المعاملات، مثل البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- **إدارة بلا مكان:** والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- **إدارة بلا زمان:** تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- **المرونة:** الإدارة الإلكترونية هي إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعدية بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يتعين على الإدارة تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة الإلكترونية.

- **السرية والخصوصية:** السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الغدارة من برامج من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا ل7وي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور لنفاذ إلى المعلومات. (الإدارة الإلكترونية، منتدى قالمة للعلوم السياسية)
- **تقليل التكاليف:** تختصر الإدارة الإلكتروني الكثير من التكاليف التي كانت تمر بها الإدارة التقليدية من خلال تقليص في عدد العمال وتكاليف الأوراق مثلا.
- **اختصار الإجراءات الإلكترونية:** حيث تسمح رقمنة المعلومة وتوفيرها في حينها الانتقال إلى الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني على عكس الإدارة التقليدية كبر حجم الملفات وبالتالي صعوبة في عملية المعالجة. (بربار نور الدين، 2019، ص44)

2.1.1 الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

توجد مجموعة من الأسس هي التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين هذين المفهومين والتي تتمثل فيما يلي:

- **طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:** فالإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- **طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:** حيث أن الإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.
- **طبيعة التفاعل بين الأطراف:** حيث تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.
- **ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات وسريتها:** مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها، على قدر ما يسمح به تقسيم العمل، بينما الإدارة الإلكترونية ترتكز على الأنترنت وشبكات الأعمال فهي إدارة الانفتاح والشفافية. (الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على المستخدمين، التسجيلات الجامعية الإسكندرية)
- **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:** إذ تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية عند تنفيذ الأعمال والمعاملات المختلفة، ، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية، وتعد الرسائل الإلكترونية بمثابة سند قانوني متوفر أمام كل طرف من أطراف التعامل عند حدوث أي نزاع.
- **نطاق خدمة المستفيدين:** توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود 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 أوسع تستمر على مدار الـ 24 ساعة خلال أيام الأسبوع، كما يتم إرسال كل الحلول المطلوبة عبر الوسائل الإلكترونية.
- **مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:** حيث تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بأفضل صورة ممكنة وصولا إلى تحقيق الأهداف المنشودة، في حين تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استغلال تقنية المعلومات والاتصالات، حيث يتم غالبا تخفيض استخدام الكثير من الأصول المادية والبشرية إلى أقل قدر ممكن. (حسين هلالي وآخرون، 2010، ص76، ص77)

3.1.1 أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

يمكن إحصاء أهم أسباب التحول من الإدارة المعتمدة على الورق إلى الإدارة المعتمدة على الحاسب الآلي في تعاملاتها في النقاط التالية:

- تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات.
- التكاليف الباهضة لصيانة المعاملات الورقية وإصلاح التالف منها.
- إمكانية ضياع بعض المعاملات سهوا أو تعمدا.
- توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.(محمد سمير أحمد، 2009، ص68)

2.1 الولاء التنظيمي:

1.2.1خصائص الولاء التنظيمي: يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص التي تتمثل فيما يلبي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على الإحساس بالمنظمة. (شريبط محمد الشريف، 2010، ص78)
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد ولائهم.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (خالد زحزاح، 2018، ص12، ص13)

2.2.1 أبعاد الولاء التنظيمي:

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. فقد ميز كل من "مير و اولين وسميث" بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

- **الولاء العاطفي:** ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا و نفسيا مع الرغبة في الانتساب والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، وهوية العمل، تنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الإشراف، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.
- **الولاء الأخلاقي:** ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وانجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.
- **الولاء المستمر:** ويقصد به تكريس الفرد حياته و التضحية بمصالحه من اجل بقاءه في المنظمة لارتباطه بها واعتبار نفسه جزء منها، ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد بأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل. (شافية بن حفيظ، 2013، ص79، ص80)

3.2.1 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

هناك مجموعة من العناصر أو العوامل التي تدل على وجود الولاء التنظيمي لدى الموظفين في أي منظمة ومنها:

- **انجاز العمل بإتقان:** الحرص على العمل بشكل متقن ومميز وهذا يظهر من خلال المتابعة المستمرة من المسؤول لموظفيه للتعرف على معدلات انجاز الأعمال الموكلة إليهم والعمل على معرفة أسباب انخفاض مستوى الأداء والتي تأتي في الغالب نتيجة لعدم شعور الموظفين بالإنتاج في العمل وهو ما يستلزم من المسؤول معرفة المشكلات والصعوبات التي يعاني منها الموظف والعمل على علاجها ومحاولة التخلص منها ومن تأثيرها على أدائه.
- **عدم هدر وقت العمل:** وهذا العنصر يعني التزام الموظف بوقت عمله وعدم هدره فيما لا يفيد المنظمة وهو ما يوضح ولائه لمنظمته التي يعمل بها وحرصه على انجاز ما يكلف به وما يطلب منه على أكمل وجه.
- **الشعور بالانتماء لجهة العمل و الاعتزاز بالعمل فيها:** كل موظف لديه ولاء تنظيمي لجهة عمله نجده يعتز بالانتماء إليها ويعمل على ذكر محاسن عمله ويتغاضى أو يخفي عيوب عمله إن وجدت.
- **المشاركة الايجابية في جهود التحسين و التطوير:** ويتم ذلك من خلال تقديم الموظف للاقتراحات والأفكار الإبداعية والتطويرية الهادفة إلى زيادة فعالية العمل وتحسين الأداء و الإنتاجية بعكس الموظف الذي ليس لديه ولاء لمنظمته أو يقل لديه الولاء إذ نجده ليس لديه الرغبة في التطوير ولا يبذل جهد في عمله من اجل ذلك بل على العكس من ذلك نجده يشكل عائقا أمام المنظمة والآخرين في تطوير العمل. (دراسة ميدانية عن الولاء التنظيمي بدائرة التنمية الاقتصادية برأس الخيمة، 2011، ص03)
- **المكانة الاجتماعية:** كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته سواء كانت مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية كلما شعر بأهمية وجوده، و بالتالي ينعكس إيجابا على حسن أدائه و زيادة قوة ولائه.
- **مشاركة العاملين في التنظيم:** إن مشاركة العاملين في التنظيم اشتراكا عقليا و انفعاليا يساهم في تحقيق أهداف الجماعة و المنظمة و يشعرهم بأنهم عناصر فعالة داخل التنظيم.
- **سلامة و صحة العاملين:** إن توفير بيئة للعاملين بهدف تقليل الحوادث و الإصابات التي قد يتعرض إليها و إزالة أسباب تلك المخاطر،و توفير وسائل السلامة العامة لهم، له أهمية تكمن في تأثيرها على معنويات الأفراد و رفع الكفاءة الإنتاجية و تخفيض

نسب الشكاوي و الغياب عندهم، و يبعد الخوف و التوتر عنهم و يقلل من تكلفة العمل و معدل دورانه، و يسود جو من الرضا و الولاء للمنظمة.

- **بناء الثقة المتبادلة:** الثقة هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفرادا كانوا أو جماعات، وهذا ما يجب أن يلازم إدارة التنظيم و كل فرد في المنظمة و ذلك في الأفعال و التصرفات و العمل على الوفاء بالوعد و عدم التهرب من الحقيقة لأي اعتبار كان، و هذا من شأنه أن يشعر فيها كل أعضاء المنظمة بأنهم عائلة واحدة يسعى الجميع لتحقيق أهداف مشتركة.

2. متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين:

إن الإدارة التقليدية هي تلك الإدارة التي يتم تنفيذ فيها الأعمال بالمعاملات الورقية كما هو متعارف عليه وهذا يتطلب وجود مستودع كبير لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات ومكاتب. وعليه فالإدارة الإلكترونية تختلف عن الإدارة التقليدية كون الإدارة الإلكترونية عبارة عن خلطة ومزيج متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والبيئية والتشريعية والبشرية، وبالتالي لابد من توفر متطلبات عديدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

- **المتطلبات الإدارية:** وتتمثل فيما يلي:

- **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 أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- **وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة. (حورية قارطي، إيمان مناوي، 2017، ص235)

- **الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات و الأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات. ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية تغيرات في الجوانب الهيكلية أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات و العمليات 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.

- **تعليم وتدريب، توعية وتثقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج

والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية الأفراد بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وبيئة الاستعداد النفسي والسلوكي و التقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. (موسى عبد الناصر، محمد قريشي، 2011، ص90)

- **المتطلبات الأمنية:** إصدار التشريعات الضرورية والحديثة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فقبل تطبيقها يتم التشريع بتحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحويل الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية تضمن أمن المعاملات الإلكترونية وتحدد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.
  - أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
  - أمن وحماية المعلومات الإلكترونية. (رابحي لخضر، لكحل عائشة، 2016، ص245)
- **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 الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري. فهم 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 أو المحرر. (موسى عبد الناصر، محمد قريشي، 2011، ص91)
- **متطلبات البنية التحتية:** إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات و بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة بين المؤسسات و المواطن من جهة أخرى. (حمزة محمد ناجي خالد، المفهوم الشامل لتطبيق الادارة الالكترونية)
- **المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** إذ 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 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، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي. (عاشور عبد الكريم، 2010، ص25)

3. مزايا وعوائق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تعزيز ولاء الموظفين:

1.3 مزايا الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية العديد من الإيجابيات والتي تستشف من خلال تطبيقها وفيما يأتي سيتم توضيح البعض منها على سبيل الحصر وليس إجمالا:

- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبون ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى.
- توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه.
- تسويق المنتجات والخدمات محليا وعالميا.
- اجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة.
- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعددة.
- تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.
- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة.
- التأهل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر مدى الحياة. (عاشور عبد الكريم، 2010، ص50)

هذا ويمكن حصر مزايا الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر بالوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن. (مصطفى يوسف كافي، ص71)

1.1.3 مزايا الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تعزيز ولاء الموظفين:

إن التوجه نحو الإدارة الإلكترونية ساهم في زيادة رضا الموظفين عن العمل هذا الأخير الذي يعد عامل أساسي في تكوين الولاء، لذا فمن أهم المزايا التي تساهم في تعزيز الولاء لدى الموظفين ما يلي:

- إحساس الموظفين بأنهم عناصر فاعلة داخل المؤسسة تهتم بهم من خلال توفير بيئة ملائمة كفيلة بتوفير التكوين والتدريب الكافي لمواكبة هذه التكنولوجيات الجديدة.

- المساهمة في بناء ثقافة تكنولوجيا معلومات راسخة قائمة على شفافية المعلومات، من خلال سعي الموظفين إلى استثمار التقنيات المتاحة سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة.
- توعية وتهيئة الكوادر البشرية علميا وتقنيا لتقبل هذا التحول الجديد وفكرة التغيير وكذا التعامل مع هذا النوع من الإدارة الحديثة.
- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة من أجل مسايرة التطورات التكنولوجية وتسهيل التعاون والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم.
- الآثار الإيجابية للإدارة الإلكترونية المتمثلة في سرعة إنجاز المعاملات، وتسهيل الإجراءات، ودقة العمل وتوفير الوقت والجهد، ساهمت في شعور الموظفين بالرضا عن العمل والسعي الحثيث إلى بذل أقصى جهد للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وضمان جودتها.
- وضع نظام محفز لتشجيع الابتكار والتجديد ودفع الموظفين نحو الخلق والإبداع وطرح أفكارهم والتعبير عنها. (مختار حماد، 2007، ص21)

2.3 عوائق الإدارة الإلكترونية: يمكن التطرق فيما يلي إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية وتؤثر على تعزيز ولاء الموظفين:

- **المعوقات البشرية:** ويمكن تحديدها فيما يلي:

- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب.
- قلة عدد الموظفين الملمين بالمهارات الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي وشبكة الانترنت.(إيهاب خميس أحمد المير، د.س، ص40)
- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
- الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه مما أدى إلى ازدياد حدة التفرق، وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقوم التحول الإلكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.

- **المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى حصر المعوقات الإدارية في الأسباب التالية:

- ضعف التخطيط و التنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.

- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

- **المعوقات السياسية والقانونية:** تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الإلكترونية. (عبان عبد القادر، 2016، ص79)

- **المعوقات المالية والتقنية:** حيث تتمحور حول :

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول .
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية .
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية .
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة. (عبان عبد القادر، 2016، ص80)

- **المعوقات الأمنية:** تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الغدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- **العنصر المادي:** من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
- **العنصر التقني:** باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- **العنصر البشري:** بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال. (عبان عبد القادر، 2016، ص81)

وهناك من يختصر سلبيات الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- **التجسس الإلكتروني:** بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي احتاجت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن

الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارة الإلكترونية" فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني كما سبق وذكرنا وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

- **شلل الإدارة:** إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية "الإدارة الإلكترونية" والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا لا يجوز في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.
- **زيادة التبعية للخارج:** من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجية على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب و الاختصاصين في هذا المجال من أصل عربي، وعلى العموم بما أن الإدارة الإلكترونية تعتمد معظمها إن لم نقل كلها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك سيزيد من تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية. (الإدارة الإلكترونية، المعرفة)

1.2.3 عوائق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على تعزيز ولاء الموظفين:

إن سوء استخدام الإدارة الإلكترونية سوف ينتج عنه العديد من العوائق والسلبيات التي يكون لها تأثير كبير على ولاء الموظفين، والتي يمكن حصرها في العناصر التالية:

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تعتبر من أهم العوامل التي وجب على المؤسسات الناجحة مهما كان نشاطها وطبيعة عملها الاعتماد عليها بغية زيادة ولاء الموظفين وتشجيعم في مجال تكنولوجيا المعلومات على التطوير والمتابعة والتعليم والتدريب. (بسير عبد الله عثمان الطاتش، 2016، ص32)، ومن ثمة فضعف هذه الحوافز سوف ينتج عنها قلة عطاء الموظف وانخفاض نسبة ولائه للمؤسسة التي ينتمي إليها.
- ضعف ثقة الموظفين فيما يخص أمن وحماية المعلومات والتعاملات الشخصية الخاصة بهم سوف يقلل من ولائهم للمؤسسة.
- قلة البرامج التدريبية المتطورة في مجال التقنية المتطورة التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم.
- مقاومة الموظفين لفكرة التغيير واعتبار الإدارة الإلكترونية بمثابة تهديدا لهم.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة. (رأفت رضوان، 2001، ص01)
- اعتماد الإدارة الإلكترونية على الأتمتة حال دون وجود احتكاك واتصال بين الموظفين مع بعضهم البعض داخل المؤسسة الواحدة.

الخاتمة:

نستنتج بناءا على ما تقدم ذكره بأن الإدارة الإلكترونية هي الوسيلة التي تقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة إلكترونية قائمة على استخدام الحاسب الآلي، قصد إدخال

الشفافية والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين الخدمة، والتخفيف من العديد من الظواهر السلبية التي باتت تؤرق الموظف كالتزاحم مثلا، لذا تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بالموظفين كونهم العناصر الرئيسية الضامنة لحسن استخدام الإدارة الالكترونية، بل إن عدم وجودهم يعني عدم وجود الإدارة الإلكترونية من أصله.

فنجاح الإدارة الإلكترونية يتوقف على ما يتوفر عليه هؤلاء الموظفين من مهارات وقدرات للقدرة على مسايرة هذه التكنولوجيات والتكيف معها، الأمر الذي استدعى من المؤسسة الاهتمام بموظفيها والعمل على توفير البيئة التنظيمية المشجعة والمحفزة على الابتكار والتطوير بما يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة، بالإضافة إلى وضع نظام حوافز ملائم وبناء علاقات إنسانية جيدة مع الموظفين أساسها الاحترام والتعاون المتبادلين، وكذا العمل على حماية البيانات الشخصية للموظفين والعملاء على حد سواء، كل هذا من شأنه خلق رضا لدى الموظفين وشعورهم بالعدالة التنظيمية والاطمئنان في بيئة العمل التي ينتمون إليها، الأمر الذي يزيد من ولاء هم وبذل أقصى جهد من أجل الارتقاء بها والتميز في تقديم الخدمة.

وقد توصلنا إلى جملة من التوصيات والنتائج التي يمكن من خلالها تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل الارتقاء بتقديم الخدمة وتعزيز ولاء الموظفين والتي نوردها فيما يلي:

- توفير حزمة من المتطلبات اللازمة لإنجاح هذا التحول والمتوفرة في البنى التحتية المناسبة، والهيكل التنظيمي، والمورد البشري، والقوانين والتشريعات، بالإضافة إلى توفر الدعم المالي اللازم، لتحقيق الكفاءة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- توفير كفاءات وخبراء إداريين وفنيين على درجة عالية من الكفاءة في التحكم في استخدام هذه التكنولوجيا وتطبيقاها في المجال الإداري.
- إجراء دورات تدريبية وتكوينية للموظفين لتمكينهم من حسن استغلال هذه التكنولوجيات بكفاءة وفعالية ولتمكينهم من مواكبة متطلبات التطور الجديد، على اعتبار أن التدريب من أهم العوامل المساعدة في تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة.
- الحرص على استخدام أقوى وأحدث برامج الأمن والحماية الإلكترونية لحماية معلومات المؤسسة وبيانات موظفيها وعملائها من الأخطار المختلفة (كالقرصنة والجوسسة الإلكترونية) كل هذا يزيد من إحساسهم بالولاء والانتماء للمؤسسة.
- ضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرارات، والاستفادة من الأفكار التي يقدمها الموظفون كونهم هم المطلعين عن كثب على المشاكل التي تواجههم في العمل، وهم في نفس الوقت الأدرى بالحلول المناسبة لمواجهة هذه المشاكل.
- زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق السياسات والآليات لضمان نجاح التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

المراجع:

- **الكتب:**

- حسين هلالي وآخرون، **الإدارة الإلكترونية**، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، الصفحة 75، 76، 77.

- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإلكترونية**، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، د.ب، د.س.ن، الصفحة 28.

- عبد الرحمن توفيق، **الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية**، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة،د.س، الصفحة 41.
- فداء حامد، **الإدارة الإلكترونية: الأسس النظرية والتطبيقية**، ط1، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، 2015.، الصفحة 11.
- مدحت محمد أبو نصر، **الإدارة بالحوافز**، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012، الصفحة 21.
- محمد سمير أحمد، **الإدارة الإلكترونية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، الصفحة 24، 44، 68.
- مصطفى يوسف كافي، **الإدارة الإلكترونية**، دار رسلان للنشر و التوزيع، دمشق، 2011، الصفحة 16، 71.
- محمود عبد الفتاح رضوان، **القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين**، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، الصفحة 09.
- مدحت أبو نصر، **بناء و تدعيم الولاء المؤسسي**، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2005، الصفحة 38.
- منال البارودي، **الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، الصفحة 76.
- **المقال المنشور في مجلة علمية محكمة:**
- بربار نور الدين، أثر تطبيق الإلكترونية على تحسين جودة خدمات مصالح الضرائب، مجلة دراسات جبائية، المجلد8، العدد1، 2019، الصفحة 44.
- خالد زحزاح، بيئة العمل و أثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، 2018، الصفحة 12، 13.
- رابحي لخضر، لكحل عائشة، الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد3، 2016، الصفحة 245.
- راتب السعود و سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (1+2)، 2009، الصفحة 200.
- سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، كلية الاقتصاد، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد27، العدد الأول، 2011، الصفحة 77.

- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، الصفحة 90، 91.

- حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 03، العدد 01، 2017، الصفحة 235.

- **الانترنت:**

- الإدارة الإلكترونية، منتدى قالمة للعلوم السياسية ، اطلع عليه بتاريخ2020/12/25 على الساعة 15:30. guelma.yoo7.com/t17-Tepic

2 . **دراسة ميدانية عن الولاء التنظيمي بدائرة التنمية الاقتصادية برأس الخيمة**، إدارة التخطيط و الدراسات، يونيو2011، ص 3.

- حمزة محمد ناجي خالد، **المفهوم الشامل لتطبيق" الإدارة الإلكترونية "**، ويكي الكتب، الإدارة الإلكترونية، اطلع عليه بتاريخ 2020/12/27،على الساعة 10:30، /ar.wikibooks.org/wiki،

. الإدارة الإلكترونية، المعرفة، اطلع عليه بتاريخ 2021/01/02 على الساعة 22:15، www.marefa.org

- **المؤتمرات والملتقيات والأيام الدراسية:**

- رأفت رضوان، **الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة**، الملتقى الدولي الثاني، الرياض، 2001، الصفحة 01.

- **دراسة ميدانية عن الولاء التنظيمي بدائرة التنمية الاقتصادية برأس الخيمة**، إدارة التخطيط و الدراسات، يونيو2011، الصفحة 03.

- **المذكرات والأطروحات العلمية:**

- إيهاب خميس أحمد المير، **دراسة تطبيقية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، دس، الصفحة 40.

- أسماء عبد الكريم الشاعث الرفادي، **المناخ التنظيمي بجهاز التفتيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية وعلاقته بالولاء التنظيمي**، كلية الاقتصاد، قسم الدراسات العليا، جامعة بنغازي، 2003، الصفحة 30.

- بشير عبد الله عثمان الطاتش، **علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا ، جامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016، الصفحة 32.

- شربيط محمد الشريف، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي**، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة،2010، الصفحة 78.

- شافية بن حفيظ، **علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، الصفحة 79، 80.

- عاشور عبد الكريم، **دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، الصفحة 25، 50.

- عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**،دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، شهادة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر . بسكرة .، 2016، الصفحة 79، 80، 81.

- مختار حماد، **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر يوسث بن خدة، 2007، الصفحة 21.