جامعة غرداية
كلية تاعلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي

شعبة علوم التسيير التخصص ادارة اعمال

كفاءة الأداء الإداري في مؤسسة الضمان الإجتماعي

من إعداد الطالبتين : واعمر خولة ؛ نواصر علياء .

نوقشت وأجيزت علنا" بتارخ : 31 ماي 2026 ، أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
ميلود بن علي	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا"
مخنان عقبة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا" ومقررا"
سايح عبد الله	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مناقشا"

السنة الجامعية : 2025 2026

الإهداء

إلى من كانت خطواتهم الأولى سببي في الوقوف، واحضانهم الدافئة موطني في لحظات الانكسار....

إلى أمي وأبي...

أنتما النور الذي اضاء عتمتي، والدعاء الذي رفعني فوق كل عثرة.

إلى إخوتي وأخواتي.

من رسمو البسمة على وجهي في أصعب اللحظات، وكانو لي العائلة والدعم والملجأ.

إلى صديقاتي المقربات.

الذين شاركوني هذا المشوار بكل مافيه، الضحك والتعب، الأمل واليأس، كنتم دائما السند في وقت لايعرف فيه الكثيرون كيف يكونون أصدقاء.

وأخيراً....

إلى ذاتي التي صبرت حين كان الاستسلام أقرب، وثابرت حين تراجعت قواي،

أهديك هذا التتويج لتعلمي أن الجهد لايضيع وأنك كنتِ–دائماً–جديرة بالنجاح.

واعمر خولة

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى أعز الناس وأغلى ما أملك، والديَّ الكريمين، اللذين كانا سندي ودعمي طوال مسيرتي الدراسية، حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى إخوتي وأفراد عائلتي، الذين شجعوني ووقفوا إلى جانبي في كل الظروف.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أناروا طريقي بالعلم والمعرفة، وكان لهم الفضل الكبير في توجيهي.

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين رافقوني خلال مشواري الدراسي وقدموا لي الدعم والمساندة.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

أهديكم هذا العمل المتواضع، راجيةً من الله التوفيق والنجاح.

نواصر علياء

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمدلله على التمام، الحمدلله على البدء والختام، الحمدلله امتنانا وشكراً، الحمدلله عرفانا وحباً. والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بخالص عبارات الشكر وعظيم الإمتنان الى كل من ساهم في دعمنا ومساندتنا طوال مسيرتنا الدراسية، وجزيل الشكر الى أسرنا الكريمة، الذين كانو السند والداعم الأول، ووقفو بجانبنا بالدعاء والتشجيع والمساندة، فلكم منا كل الحب والتقدير.

و يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى أستاذنا الفاضل المشرف عقبة مخنان الذي تكرّم بقبول الإشراف على هذا البحث، ولم يبخل علينا بعلمه الوافر، ونصائحه السديدة، وصبره الطويل طوال فترة إعداد الدراسة.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة التقييم والحكم، الذين تجشموا عناء قراءة هذه المذكرة وتقويمها، والذين ستثري ملحوظاتهم القيمة هذا العمل وتصوّب مساره.

نسأل الله ان يوفقنا لما فيه من خير، وان يجعل الجهد خالصاً لوجهه الكريم.

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة الأداء الإداري في قطاع الخدمات الحيوية بالجزائر، بالتطبيق على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء – (CNAS) الوكالة الولائية بغرداية، وذلك تماشياً مع التوجهات الحديثة لعصرنة الإدارة وتحسين جودة الخدمة العمومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتفكيك أبعاد الأداء الإداري المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، والرقابة)، مستخدمة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الموظفين والإداريين، ومعالجتها إحصائياً للاستدلال على واقع الممارسة التنظيمية داخل المؤسسة.

خلصت الدراسة إلى أن وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة الإدارية تُمارس بكفاءة عالية تدعم تحسين الأداء بنسبة تفسيرية بلغت 61.5%، مع تميز واضح لبُعد الرقابة بفضل التحول الرقمي، في حين واجه بُعد "اتخاذ القرار" جموداً إحصائياً محلياً نتيجة المركزية الشديدة والالتزام الصارم بالنصوص التشريعية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تقليص البيروقراطية عبر تفويض الصلاحيات لرؤساء المصالح، وتطوير أنظمة تقييم الأداء البشري، مع الاستمرار في تحسين بيئة العمل المادية ودعم قنوات الاتصال الداخلي لتقريب وجهات النظر بين القيادة والقواعد التنفيذية.

الكلمات المفتاحية : كفاءة؛ تخطيط× رقابة؛ أداء، مؤسسة الضمان الاجتماعي.

Abstract :

This study seeks to assess the efficiency of administrative performance in the vital services sector in Algeria, by applying it to the National Social Security Fund for Salaried Employees (CNAS) - Ghardaia State Agency. This aligns with modern trends aimed at modernizing administration and improving the quality of public service. The study relied on the descriptive-analytical approach to deconstruct the dimensions of administrative performance, namely (planning, organizing, decision-making, and control), utilizing a questionnaire as a primary tool for data collection from a sample of employees and administrators, and processing it statistically to infer the reality of organizational practice within the institution.

The study concluded that the functions of planning, organizing, and administrative control are practiced with high efficiency that supports performance improvement, with an explanatory percentage of 61.5%. A clear distinction was observed for the control dimension thanks to digital transformation, while the "decision-making" dimension faced local statistical stagnation due to extreme centralization and strict compliance with legislative texts. Accordingly, the study recommended the necessity of reducing bureaucracy through delegating powers to heads of departments, developing human performance appraisal systems, while continuing to improve the physical work environment, and supporting internal communication channels to bridge the viewpoints between leadership and executive staff.

Keywords: Efficiency; Planning; Control; Performance; Social Security Institution.

قائمة المحتويات :

العنوان	الصفحة
الاهداء	ب ت
الملخص	ث
الفصل الاول : الاطار النظري لكفاءة الاداء الاداري	1
المبحث الاول : مفاهيم حول الاداء الاداري	2
المطلب الاول : تعريف الاداء الاداري	2
المطلب الثاني العوامل المؤثرة في الاداء الاداري	4
المطلب الثالث : عناصر و اهداف الاداء الاداري	6
المبحث الثاني : كفاءة الاداء الاداري و تحسينه	8
المطلب الاول : تعريف الكفاءة الادارية	8
المطلب الثاني : اهمية الكفاءة الادارية	10
المطلب الثالث : تحسين الاداء الاداري	11
المبحث الثالث : دراسات سابقة	12
المطلب الاول : داراسات باللغة العربية	12
المطلب الثاني : داراسات باللغة الاجنبية	16
المطلب الثالث : اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة	19
خلاصة الفصل الاول	19
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	22
المبحث الاول تقديم المؤسسة	23
لمبحث الثاني : قياس كفاءة الاداء الاداري في الصندوق الوطني للتامينات الاجتماعية للعملاء الاجراء	25
المطلب الاول : لوحة القيادة	25

المبحث الثالث : منهجية الدراسة الميدانية و اجرئتها	28
المطلب الاول : منهجية و ادوات الدراسة	28
المبحث الثالث : عرض ، تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية	35
المطلب الاول : عرض نتائج الدراسة الميدانية	35
المطلب الثاني : اختيار فرضيات الدراسة	48
خلاصة الفصل الاول	62
خاتمة	68 64
المصادر و المراجع	69
الملاحق	72

قائمة الجداول :

العنوان	الصفحة
اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	19
البيانات الاساسية و المؤشرات المرجعية	28
توزيع العينة الاستبيان على ابعاد كفائة الاداء الاداري	29
احصائيات الاستمارات الخاصة بالدراسة الميدانية	30
توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي وفق الاستبيان	32
قيم معامل الثبات الفا كرونبارخ لأبعاد استبيان كفائة الاداء الاداري	33 34
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	36
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	37
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	38
توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	39
متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التخطيط الاداري	40
متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التنظيم الاداري	41
متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد اتخاذ القرار الاداري	42 43
متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الرقابة الادارية	44
متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تحسين الاداء الاداري	45
نتائج اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو وينك	47
نتائج اختبار العينة للوظيفتين التخطيط و التنظيم	49
يوضح نتائج اختبار للعينة الواحدة لوظيفتي اتخاذ القرار و الرقابة	51 52
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد الاداء في تخسين الاداء	53 54
نتائج اختبار الفوروقات في اراء العينة	56 57

قائمة الاشكال :

العنوان	الصفحة
توزيع غينة الدراسة حسب متغير الجنس	36
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	37
توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليمي	38
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	38
توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	40

قائمة الملاحق :

العنوان	الصفحة
استمارة تسهيل المهمة	73
الاستبيان	74 80

مقدمة

مقدمة

يسعى الانسان منذ الاقدم الى تطوير اساليب تسيير حياته وتنظيم مجتمعاته بناء على الوسائل المتاحة له ومع تطور الفكر الاداري وظهور المؤسسات الحديثة، اصبحت الإدارة الركيزة الأساسية لضمان استمرارية الخدمات وتقديمها بأعلى مستويات الجودة، وقد شهدت البيئة الإدارية في العقود الأخيرة تحولات جذرية فرضتها ثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل التغيير وتطوير الأداء ضرورة حتمية وليس مجرد خيار ثانوي.

ومع تسارع وتيرة العولمة والانتقال نحو الاقتصاد الرقمي والمجتمعات الذكية، وجدت المؤسسات العمومية والخدماتية نفسها امام تحديات كبرى تفرض عليها التخلي عن الاساليب التقليدية والبيروقراطية في التسيير. فلم تعد الطرق الكلاسيكية القائمة على المعاملات الورقية المعقدة قادرة على مواكبة متطلبات العصر او تلبية تطلعات المواطنين، مما دفع بهذه المؤسسات الى البحث عن بدائل اكثر مرونة، كفاءة، وسرعة.

وفي هذا السياق برز مفهوم "كفاءة الاري" كمعيار اساسي لنجاح اي مؤسسة، وخاصة تلك التي ترتبط خدماتها مباشر بالصالح العام والرفاه الاجتماعي للمواطنين، وعلى رأسها مؤسسة الضمان الاجتماعي. حيث لم يعد دور هذه المؤسسة مقتصرا على تقديم الخدمات التقليدية فحسب، بل أصبحت مطالبة بتحقيق الفعالية، عقلنة النفقات، وتحسين جودة الاستقبال والخدمات الرقمية، والاعتماد على آليات حديثة تضمن الاستجابة السريعة لمتطلبات المرتفقين.

بادرت الدولة الجزائرية الى اطلاق استراتيجيات وطنية شاملة تهدف الى اصلاح المرفق العام، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتكريس مبادئ الجودة في الأداء. وتأتي مؤسسة الضمان الاجتماعي في طليعة المؤسسات المعنية بهذا المسار التحديثي، إذ تسعى جاهدة عبر مختلف مصالحها وفروعها المحلية الى الارتقاء بمستوى اداء موظفيها، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتطوير اساليب التقييم والمتابعة، وذلك يهدف تجسيد ممارسات ادارية متطورة تضمن السرعة، الشفافية، والفعالية في خدمة المواطنين.

إشكالية الدراسة

في الوقت الحالي، أصبحت كفاءة الأداء الإداري خيارا حتميا لامفر منه في المنظومات الاجتماعية، لما توفره من فرص حقيقية للرفع من جودة التغطية الاجتماعية، ترشيد استخدام الموارد المتاحة، وتعزيز الثقة

بين المؤسسة والمواطن. ومع هذه التطلعات، شرع الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS في تطوير مهارات كفاءته البشرية والتنظيمية للارتقاء بمستوى الأداء.

إلا ان الوصول الى مستويات عالية من كفاءة الأداء الإداري لا يزال يواجه عدة صعوبات وتحديات ميدانية، ترتبط اساسا بطبيعة الهياكل التنظيمية ومدى مرونة الإجراءات المتبعة لتجاوز العقبات البيروقراطية، فضلا عن مدى جاهزية وتاهيل العنصر البشري لتجسيد معايير الكفاءة المطلوبة.

بناءًعلى هذه المعطيات، يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

الى أي حد تتحقق كفاءة الاداء الاداري في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء؟ وماهي ابرز الآليات المعتمدة والتحديات التي تواجه الصندوق في سبيل تحسين وتطوير هذا الأداء؟

الأسئلة الفرعية والفرضيات:

الأسئلة الفرعية:

ماالمقصود بالأداء الإداري، وماهي الأهمية والعناصر الأساسية التي يقوم عليها في الفكر الإداري؟

ماهو واقع الأداء الإداري والآليات المعتمدة، وداخل الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء؟

ماهي المعوقات والتحديات الميدانية التي تحول دون تحقيق كفاءة الأداء الإداري المطلوبة في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء؟

ما مستوى الكفاءة الادارية داخل الصندوق محل الدراسة؟

كيف تؤثر العوامل التنظيمية والبشرية في كفاءة الاداء الاداري بالمؤسسة؟

الفرضيات:

توجد كفاءة ذات دلالة إحصائية في وظيفتي (التخطيط والتنظيم الإداري) داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي من وجهة نظر الموظفين.

تطبق إدارة المؤسسة آليات فعالة في (اتخاذ القرارات والرقابة الإدارية) تساهم في تحسين الأداء العام.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الإداري (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، الرقابة) في تحقيق تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول كفاءة الأداء الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة).

أهداف وأهمية الدراسة والمنهجية المتبعة

أهداف الدراسة:

التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري وعناصره وأهميته في الأدبيات الإدارية.

ابراز دور التخطيط الإداري وآليات اتخاذ القرارات في تحسين وتوجيه أداء الموظفين ككل.

معرفة ماإذا كانت الاختلافات في المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تؤثر على تقييمهم لكفاءة الأداء الإداري داخل الصندوق.

تقديم اقتراحات وتوصيات عملية بناءً على نتائج المحاور الميدانية لتطوير مستويات التسيير داخل الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.

الكشف عن واقع وأثر التنظيم الإداري المعتمد داخل الصندوق على كفاءة الأداء.

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة اهيمة بالغة يمكن التعبير عنها من خلال الجوانب التالية:

الأهمية الأكاديمية (النظرية): تبرز في محاولة إثراء المكاتب بإطاار نظري ومفاهيمي يربط بين كفاءة الاداء الاداري والمنظومة الخدمية الإجتماعية، وتوفير مرجع علمي للباحثين في مجال الإدارة العامة.

الأهمية التطبيقية (العلمية): تظهر من خلال تسليط الضوء على واقع الأداء داخل الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، مما يسمح باستخلاص نتائج وتوصيات ميدانية قايلة للتطبيق، يمكن ان تستفيد منها إدارة الصندوق في تحسين مؤشرات كفاءتها الإدارية ورفع جودة خدماتها

الطابع الراهن للدراسة: ينبع من توجه الدولة الجزائرية الحالي نحو تجويد المرفق الإداري العمومي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، مما يجعل من دراسة كفاءة الاداء الاداري ضرورة ملحمة لمواكبة هذة التحولات وتحقيق الفعالية والسرعة في المعاملات الإدارية.

المنهجية المتبعة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونها المنهج الأنسب والأكثر ملائمة لوصف ظاهرة كفاءة الاداء الاداري، وتحليل واقعها ومكوناتها داخل المؤسسة محل الدراسة، ومن تم فهم العلاقات والروابط بين المتغيرات.

وفي الجانب التطبيقي، تم الإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من الميدان، حيث جرى توزيعه على عينة من الموظفين والإداريين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء لولاية غرداية، لمعالجة إجاباتهم إحصائيا والوصول الى نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة.

حدود الدراسة:

تمت الدراسة الميدانية في إطار الحدود التالية:

الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من الموظفين والإداريين ورؤساء المصالح في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS).

الحدود المكانية: جرت الدراسة الميدانية كدراسة الوكالة الولائية لولاية غرداية.

الحدود الزمانية: فترة الدراسة من 17ماي الى

هيكل الدراسة:

من اجل الإحاطة الشاملة بالموضوع ومعالجة اشكاليته، تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين رئيسيين على النحو التالي:

المقدمة العامة: تتضمن طرح الإشكالية، الفرضيات، أهداف وأهمية الدراسة، المنهج المستخدم، والحدود.

الفصل الأول: وهو فصل نظري قسم الى ثلاث مباحث، تناول الأول تعريف الاداء الاداري وعناصره، وركز الثاني على تعريف الكفاءة الادارية واهميتها واهدافها، في حين خصص المبحث الثالث لعرض ومقارنة الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وهو فصل تطبيقي خصص لتقديم المؤسسة محل الدراسة، وشرح الإجراءات المنهجية وعينة البحث، ثم عرض وتحليل الاستبيان واختبار الفرضيات، وصولا الى تقديم التوصيات.

الفصل الأول: الإطار النظري لكفاءة الأداء الإداري

الفصل الأول: الإطار النظري لكفاءة الأداء الإداري

يسلط هذا الفصل الضوء على المرتكزات النظرية للأداء والكفاءة الإدارية من حيث المفاهيم والأهداف والأهمية، مع تحليل العناصر والمؤثرات التي تصيغ جودة العمل الاداري. كما يستعرض السبل المنهجية لتحسين الأداء وتطوير الكفاءة كضرورة حتمية لضمان تفوق المنظمة واستمراريتها.

تمهيد

في عالم الإدارة المعاصر، يُعد الأداء الإداري حجر الزاوية الذي تقوم عليه نجاحات المؤسسات واستدامتها؛ إذ لا يقتصر الأمر على كون الأداء الإداري مجرد أنشطة يومية يؤديها المديرون والموظفون، بل هو منظومة متكاملة من المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، تهدف إلى ترجمة الأهداف المؤسسية إلى نتائج ملموسة بكفاءة وفاعلية. وهذا الأداء لا يتحقق في فراغ، بل عبر توظيف أمثل للموارد المتاحة، بأقل تكلفة وأقصى استفادة ممكنة من الجهد والوقت. وبعبارة أعمق، فإن الأداء الإداري يعكس قدرة العاملين على الوفاء بمتطلبات العمل وفق معايير محددة سلفًا، محققين بذلك التوازن بين ما هو مطلوب وما هو متاح. ومن هنا تنبثق أهمية دراسة "كفاءة الأداء الإداري" كموضوع محوري يؤثر في سرعة الاستجابة للمتغيرات، وجودة المخرجات، وتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما سنتناوله بالتحليل والتفصيل.

المبحث الاول: مفاهيم حول الأداء الإداري

يعتبر الأداء الإداري الركيزة الاساسية التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة تحقيق اهدافها الاستراتيجية. فهو يمثل المحصلة النهائية للنشاطات والعمليات التي تضمن استمرارية المنظمة وتنافسها في بيئة العمل المتغيرة.

المطلب الأول: تعريف الأداء الإداري

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم دقيق للأداء الإداري، كونه مفهوما شموليا يربط بين السلوكيات الفردية والنتائج التنظيمية المحققة. وفيما يلي استعراض لاهم التعريفات التي تناولت هذا المصطلح من زوايا مختلقة.

التعريف الاول: يقصد بالأداء الإداري هو انجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات ادارية بكفاية وفعالية.

ويعرف الأداء الإداري ايضا بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما، أو في حين أن "نشاط ما.[1]

التعريف الثاني: يعرف بانه التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أن يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا.

وهو ايضا عملية قياس كفاءة وفعالية العمل الماضي وتقييم لمدى نجاح المؤسسات في خلق القيمة المقدمة للزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة.[2]

التعريف الثالث: تعتمد أي منظمة من المنظمات إلى حد كبير في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المنظمة من أداء

---

[1] داهود سالم خليف الزبون، "أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 03، العدد 03، مارس 2022.

[2] فرحي إلهام، أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوميدار –أوماش– بسكرة، مذكرة مقدمة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2019/2018، ص 36.

وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المنظمة يصبح لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشودة بفعالية، وهكذا، إذا تمكنت المنظمات المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق بنجاح أهدافها فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية. ولعل النجاح الاقتصادي الذي حققته اليابان في السنوات الأخيرة خير دليل على هذه الحقيقة، والأداء الإداري يخضع إلى الكثير من الجدل والتحليل وأحياناً التناقض والارتباك في كثير من المجتمعات المتقدمة، وذلك من حيث مفهومه.

ويعرف بما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك.[1]

التعريف الرابع: إن مفهوم الأداء الإداري يرتبط بأداء الفرد حين قيامه بعمل إداري مهما كان بسيطاً لهذا أن الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك، وتعرفه الشامان بأنه "إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفاعلية.

فالأداء الإداري بالغ الأهمية في تحسين المستوى الإداري داخل المنظمة ولهذا نجد له عدة تعريفات وذلك لاختلاف الآراء المقدمة عنه من طرف العديد من الاقتصاديين والباحثين في هذا المجال.

وهو قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام مواردها نادرة وثمينة في أسرع وقت ممكن في السعي لتحقيق الأهداف الحالية والأهداف التشغيلية.[2]

---

[1] نور طاهر الأقرع، "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية"، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 8، العدد 2، 2020، ص 41.

[2] عبد الرزاق زرارة، أثر مستوى الأداء الإداري على فعالية المنظمة (دراسة حالة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: إدارة محلية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية: 2020/2019، ص23.

ونستنتج من التعاريف المقدمة ان الأداء الإداري هو نتيجة الاعمال والانشطة التي تنفذها الإدارة من اجل ضمان سير العمل وتحقيق الجودة والاستقرار التنظيمي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

إن الأداء الإداري يمثل المحرك البشري الذي يقود المؤسسة، حيث يقع على عاتق كفاءات بشرية متخصصة تعمل في إطار تنظيمي محدد، لتحويل الرؤى إلى واقع ملموس والارتقاء بالمؤسسة نحو مستويات غير مسبوقة من الجودة والاحترافية. وهذا الطموح نحو التحسين المستمر هو ما يمنح العمل الإداري قيمته الحقيقية. إلا أن هذا المسار لا يخلو من التحديات، فقد يشهد الأداء تذبذباً أو تراجعاً يحول دون الوصول إلى الغايات المنشودة، ويعود ذلك غالباً إلى تداخل مجموعة من العوامل التي نوردها كالآتي:

- **غياب الأهداف المحددة:**

فالمنظمة التي لا تملك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك، وهذا يؤدي إلى تساوٍ بين الموظفين من ذوي الأداء الجيد مع من هم أقل درجة.

عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية

والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع القرارات والأهداف المطلوب إنجازها، أو الحلول للمشكلات.

- **اختلاف مستويات الأداء:**

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً مميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بينهم.

- **الرضا الوظيفي:**

الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف، ويتأثر الرضا الوظيفي عادة بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.

- **التسيب الإداري:**

التسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف داخل المنظمة.[1]

- **غياب الأمن الوظيفي:**

[1] عبد الرزاق زرارة، ألمرجع السابق، ص 24-25.

إن الإحساس بالأمن لدى الموظف يعني حالة من الطمأنينة والاستقرار في العمل، ويعد أساساً للنجاح والابتكار، إذ يعد ضرورة من ضرورات الإنتاج الفكري والإداري في العمل.

- **غياب العدالة في الترقيات والحوافز:**

يرتبط العاملون في المؤسسات لأسباب عدة، منها الاقتصادية، والاجتماعية والمهنية والمعنوية وغيرها، وتكون جميعها من أجل إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم. فالكل يسعى للحصول على هذه الحاجات من خلال أدائه في المؤسسة والعمل الذي يقدمه لها. بالمقابل ينتظر الموظف أن يجد العدالة في المعاملة والأجر المناسب والحافز المحفز للعمل والإبداع، وفي غياب العدالة هذه من قبل رؤسائه سيجد نفسه يفقد الدافعية للعمل وينعكس ذلك على أدائه الإداري.[1]

المطلب الثالث: عناصر وأهداف الأداء الإداري

اولا: العناصر

تعتبر عناصر الأداء الإداري الركائز الأساسية التي تضمن فعالية العمل المؤسسي، حيث يشكل الإلمام العميق بها شرطاً ضرورياً لتمكين الكوادر البشرية من بلوغ المستويات الإنتاجية المستهدفة. وتتعدد هذه المكونات التي يتوجب على الإداريين استيعابها وتطبيقها باحترافية لضمان تجسيد الأداء الإداري في صورته المثلى، وتتمثل أبرز هذه العناصر فيما يلي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:**

وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **كمية العمل المنجز:**

[1] عبد الرزاق زرارة، المرجع السابق، ص26.

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز.

- **المثابرة والوثوق:**

وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.[1]

ثانيا: الاهداف

يُمثل الأداء الإداري ركيزة أساسية تعكس الغايات المرجوة والآليات المتبعة للوصول إليها، كما يُعد مؤشراً حقيقياً لقياس فاعلية الموظف وقدرته على بلوغ مستويات الإنجاز المستهدفة بما يخدم المخرجات النهائية للمنظمة. وتعتبر عملية الأداء الإداري نشاطاً موجهاً يرمي إلى تطوير المؤسسة والارتقاء بنتائجها، ويمكن حصر هذه الأهداف في ثلاثة محاور رئيسية:

1. **أهداف إستراتيجية:** حيث يتم الربط بين الأداء والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.
2. **أهداف إدارية:** حيث تعتمد المؤسسات على المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء العاملين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.
3. **أهداف تنموية:** والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس .[2]

[1] عبد الرزاق زرارة، المرجع السابق، ص24.

[2] منير فقراوي وأبو بكر مولة، "دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية"، مذكرة ماستر، المركز الجامعي بميلة، الجزائر، 2024/2023، ص19.

المبحث الثاني: كفاءة الأداء الإداري وتحسينه

يعالج هذا المبحث تعريف الكفاءة الادارية واهميتها، مع التركيز على تحسين الأداء الإداري لضمان الجودة والتميز.

المطلب الأول: تعريف الكفاءة الإدارية

تعد الكفاءة الإدارية من أهم المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، حيث تعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمادية بأفضل شكل ممكن لتحقيق اهدافها. كما تبرز الكفاءة الادارية مستوى الأداء والتنظيم داخل المؤسسة ومدى تحقيقها للنتائج بأقل تكلفة وجهد.

التعريف الاول: هي قدرة "المدير على أن يتواجد بنفسه وأن يحسن تواجد مساعديه (موظفيه) في المكان والزمان المناسبين؛ وذلك على المدى الطويل، والمتوسط والقصير، وكذا على المستوى المحلي أو العام.[1]

التعريف الثاني: "الكفاءة الإدارية (Managerial competence) تعني مهارة المدير في الاستفادة مما هو مطروح أمامه من معلومات ونظريات وعلوم إدارية وانتقاء ما يتلاءم والموقف الإداري وتطبيقها بنجاح لإرساء الأهداف المنشودة. كما تُعرف بأنها المهارات الخاصة بتوجيه العاملين وكذلك المهام والمسؤوليات المتعلقة بالقيادة والإدارة الناجحة. ومن التعريفات الأخرى للكفاءة الإدارية هي تأدية المهام الإدارية بفاعلية،

[1] لعجوزي سومية، دور الكفاءات الإدارية في تسيير المؤسسة السمعية البصرية العمومية في الجزائر: دراسة وصفية لعينة من مدراء التلفزيون الجزائري 2010-2014، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، كلية علوم الإعلام والاتصال، السنة الجامعية 2017-2018، ص14.

فالإدارة الناجحة هي التي تحظى بقدر مقبول من الخبرات العامة في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة." [1]

التعريف الثالث: الكفاءة الإدارية هي قدرة يتمتع بها صاحبها وتعطيه إمكانية الجمع والمعالجة والوصول إلى المعلومات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه بما يحقق الأهداف المقصودة، وذلك باستخدام وتوظيف كل ما يتاح له من موارد لتحقيق ذلك. و يقصد بها حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام، وكذلك تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان، ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.[2]

التعريف الرابع: تعرف الكفاءة الإدارية على أنها: حزمة من المهارات والقابليات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية. فالمديرون بمختلف مستوياتهم مطالبون بأن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأداء وظيفتهم الإدارية، وأن تتوفر فيهم مجموعة من الشروط والخصائص والقدرات والقابليات، والتي تعتبر أبعاد للكفاءة الإدارية.[3]

ونستنتج من خلال التعاريف أن الكفاءة الإدارية هي قدرة المسؤولين الإداريين على اتخاذ القرارات الفعالة مع تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية داخل المنظمة من اجل ضمان تحقيق اعلى مستوى من الإنتاجية في العمل وتحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة.

---

[1] نانسي الحوالدة، "أبعاد الكفاءة الإدارية"، تم التحديث في 15 سبتمبر 2023، تاريخ الوصول 14 أبريل 2026، متاح على الرابط: mawdoo3.com.

[2] عهود بنت نايف محمد الشمري، منى بنت سليمان حمد الذبياني، "التمكين الإداري وعلاقته بتحسين الكفاءة الإدارية لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة حائل"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 148، 2023، ص 229.

[3] عبد المؤمن مرزوقي، "مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديري مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي – دراسة حالة مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 07، العدد 02، جويلية 2022، ص 710.

المطلب الثاني: اهمية الكفاءة الإدارية

تكتسب الكفاءة الإدارية أهمية بالغة لكونها الركيزة التي يستند إليها نجاح العمل المؤسسي في ظل التحديات المعاصرة. فهي تمثل القوة الدافعة لتطوير قدرات الأفراد وتحسين الأداء الجماعي، بما يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها بأعلى مستويات النجاح والتميز. تتعدد أوجه أهمية الكفاءة الإدارية وفق ما يلي :

أهمية الكفاءات على المستوى الفردي: أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، فهناك العديد من الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة مثل زيادة خطر فقدان الوظيفية أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، تقلص حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم وبالتالي في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي: تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى بأن العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، بحيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم وكذلك تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب الصراعات والنزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية: في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذلك تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصيص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.

أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة: أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان أنها المحددة والمتحكمة في عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية بالإستراتيجية للمؤسسة، للمؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي. [1]

المطلب الثالث: تحسين الأداء الإداري

باتت المنظمات الحديثة تجتهد في تفعيل الأساليب العلمية والمعاصرة لتحليل ووصف الأداء البشري في مناخ العمل، وذلك بهدف تحديد مدى فاعليته وكفاءته، من خلال تحديد مشكلات الأداء وتحدياته، وتحديد مستويات الدعم اللازمة لتحسينه من تدريب وتحفيز وغيرها من طرق الارتقاء بالمنظمة وبلوغاً لتحقيق أهدافها، مع التأكيد على خلق خطط العمل، والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول والبدائل، ووسائل الاتصال المتماشية في المنظمة، والتي تضمن إجراء عمليات التحسين وتطوير الأداء البشري بكل فاعلية ممكنة.

ويمكن اعتبار تحسين الأداء مرتكزاً من المرتكزات الرئيسية لنجاح المنظمة نحو السير بها قدماً في سبيل نموها، مما يعني ضرورة الإيمان بأهمية الاستمرارية في عملية تحسين الأداء، ورفع كفاءة العاملين بمختلف مستوياتهم وتدرجهم الوظيفي على سلم الهرم التنظيمي، الأمر الذي يحتاج إلى تخطيط جيد لآليات تحسين الأداء وتحديد الوضع الراهن، ورسم معايير الأداء المطلوب، وتوفير الأدوات والوسائل

[1] محمود حسن حجازي، "دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في البنوك الإسلامية في محافظة طولكرم"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 08، العدد 03، 2024، ص 5.

اللازمة وطرق تقييم الأداء وتقويمه، لاسيما أن بلوغ الرضا عن الأداء يؤول إلى تخفيض الوقت والجهد والانجاز المطلوب بوقت أسرع.[1]

المبحث الثالث: دراسات سابقة

تُعتبر الدراسات السابقة (باللغة العربية والاجنبية) مرجعًا أساسيًا يساعد الباحث على استيعاب الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، حيث تُبرز أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة، كما تمكّنه من تحديد الفجوات البحثية التي يمكن للدراسة الحالية معالجتها.

المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

نستعرض في هذا المطلب اهم الادبيات والدراسات العربية التي بحثت في واقع البيئة المحلية، مما يسهم في تأصيل الإطار النظري وفهم أبعاد الظاهرة.

الدراسة الاولى

دراسة إبراهيم مختار أحمد إبراهيم, إبراهيم محمد بشير البخاري بعنوان: استراتيجيات تحسين الأداء الإداري (الوظيفي): دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في قطاع التعليم (ثانوية الامل الثانوية–غدامس ليبيا)

[1] داهود سالم خليف الزبون، "أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 3، (2022).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور علم الإدارة في تنظيم وتسيير المؤسسات، خاصة في ظل التحديات الفنية والتطبيقية التي تؤثر على كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسات الصناعية والخدمية. كما تناولت الدراسة إشكالية الغموض في آليات التحسين المستمر، واختلاف ثقافات المؤسسات في تطبيق استراتيجياته، إضافة إلى مشكلات الهدر في الوقت والموارد البشرية والمالية، والتي تنعكس سلبًا على مستوى الإنتاجية.

وفي هذا الإطار، ركزت الدراسة على استراتيجية "الكايزن" كمدخل لتحسين الأداء المستمر في قطاع التعليم، من خلال دراسة حالة بثانوية الأمل للبنات بمدينة غدامس خلال السنة الدراسية 2021-2022. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الحالة وإجراء مقابلات مع الإدارة العليا، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية الكايزن ساهم في تقليل الهدر في الوقت، وتحسين تنظيم العمل داخل القسم، مما أدى إلى تحسين البيئة التعليمية وتعزيز التفاعل الجماعي بين الطالبات، إضافة إلى تطوير العلاقة بين المعلمة والطالبات. كما أظهرت النتائج وجود وعي لدى الإدارة والموظفين بأهمية تحسين الأداء، واقتناعهم بدوره الفعال في تطوير المؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني مبدأ التحسين المستمر كأولوية داخل المؤسسات، مع تكثيف برامج التكوين والتدريب للموظفين حول استراتيجيات التحسين الحديثة.[1]

الدراسة الثانية

[1] إبراهيم مختار أحمد إبراهيم وإبراهيم محمد بشير البخاري، "استراتيجيات تحسين الأداء الإداري (الوظيفي): دراسة وصفية تحليلية تطبيقية لاستراتيجية الكايزن في تحسين الأداء المستمر في قطاع التعليم"، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، المجلد 2، العدد 5، 2024، ص 131-138.

دراسة دار النعيم أبكر محمد إسماعيل, هدى دياب أحمد بعنوان: تطبيق طرق الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور تطبيق طرق الإدارة الرشيقة في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي داخل منظمات الأعمال، حيث اعتُبرت الإدارة الرشيقة متغيرًا مستقلاً، في حين مثّلت كفاءة الأداء الإداري والمالي المتغير التابع.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، حيث بلغ عدد أفرادها 60 مفردة، بعد إجراء دراسة استطلاعية على عينة تجريبية مكونة من 20 مفردة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم توزيعها إلكترونيًا. كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لطرق الإدارة الرشيقة على كفاءة الأداء الإداري والمالي. كما بيّنت أن تطبيق هذه الطرق يساهم في تطوير الهيكل التنظيمي، ويعزز قدرة الفرق الإدارية على اتخاذ قرارات سريعة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة العامة للأداء. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن الإدارة الرشيقة تساعد في تقليل التكاليف التشغيلية والحد من الهدر المالي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني طرق الإدارة الرشيقة في مختلف منظمات الأعمال لما لها من دور في تحقيق المرونة ورفع كفاءة الأداء الإداري والمالي.[1]

[1] دار النعيم أبكر محمد إسماعيل وهدى دياب أحمد، "تطبيق طرق الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 9، العدد 16، 2025، ص 33.

الدراسة الثالثة

دراسة الخروصي، والضابا، وإبراهيم (2022): بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان: الخبرة العملية كمتغير وسيط"،

هدفت إلى فحص أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، مع اختبار الدور المعدل لخبرة المديرين في هذه العلاقة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، حيث طُبقت الدراسة على عينة من (313) مديراً ومساعد مدير في مدارس سلطنة عمان. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية على الأداء الإداري، كما أظهرت النتائج أن لخبرة المديرين دوراً كبيراً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار وزارة التربية والتعليم في تدريب المديرين على توظيف نظم المعلومات الإدارية وتطوير مهاراتهم فيها.[1]

الدراسة الرابعة

دراسة(الحسام، 2025) بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري لدى الصندوق الاجتماعي للتنمية – اليمن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري لدى الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (175) فرداً من موظفي الصندوق. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أبرزها أن مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية

[1] الخروصي، زيد خميس، والضابا، عبد المجيد محمد عبد الوهاب، وإبراهيم، محمد برهان. (2022). أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان: الخبرة العملية كمتغير وسيط. مجلة الدراسات التربوية للجامعة الإسلامية العالمية (IJES)، المجلد 10 (العدد 2)، ص 85–99.

في الصندوق كان عالياً في جميع أبعادها باستثناء "مهارات الأفراد" التي جاءت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الإداري بصفة عامة جاء متوسطاً، وأكدت الدراسة وجود دور ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية في تطوير وتعزيز الأداء الإداري بمختلف أبعاده في المؤسسة محل الدراسة.[1]

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

تتناول هي الجزئية ابرز الدراسات والأبحاث الدولية، بهدف الاطلاع على المقاربات العالمية الحديثة والاستفادة من النماذج المطورة في معالجة اشكالية البحث.

الدراسة الاولى

دراسة(Eran Vigoda & Fany Yuval،2003) بعنوان: الجودة الإدارية، الأداء الإداري والثقة في الحوكمة: هل يمكننا تحديد السببية؟

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة الجدلية بين جودة الإدارة والأداء الإداري ومدى تأثيرهما على ثقة المواطنين في الحكومات وأنظمة الإدارة العامة، وهو مجال يفتقر إلى البحث الأكاديمي الكافي. كما تسعى المقالة لاستكشاف العلاقات المتبادلة واختبار الروابط السببية بين هذه المتغيرات الثلاثة. اعتمدت الدراسة على تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل بيانات عينة مكونة من 345 مواطناً. وتوصلت النتائج إلى أن النموذج الذي يربط (الجودة \leftarrow الأداء \leftarrow الثقة) هو الأكثر دقة في تمثيل البيانات. وخلص الباحثون إلى أن الأداء الإداري المتميز يعد شرطاً

[1] صادق أحمد زيد الحسام، "دور نظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري لدى الصندوق الاجتماعي للتنمية – اليمن"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 4، العدد (1)، 2025، ص . 425-457.

أساسياً لتعزيز الثقة في الحوكمة، وليس مجرد نتيجة تابعة لها، مما يفتح آفاقاً جديدة لفهم نظريات الإدارة العامة الحديثة والبيروقراطية.[1]

الدراسة الثانية

دراسة (Yao Wang & Meidan Liu،2026) بعنوان: نموذج تقييم الأداء للأقسام الإدارية بناءً على الخوارزمية الضبابية (Fuzzy Algorithm).

تهدف هذه الدراسة إلى ابتكار نموذج دقيق وفعال لتقييم أداء الأقسام الإدارية بما يضمن توفير قاعدة بيانات أساسية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتنمية المستدامة لتلك الأقسام. تقترح الورقة البحثية استخدام "الخوارزمية الضبابية" لتطوير نظام مؤشرات شامل يغطي عدة أبعاد إدارية، منها: مخرجات الأداء الإداري، منظور متلقي الخدمة، الإدارة الداخلية، والتعلم والتطوير. من خلال تحديد فترات قيم كمية لهذه المؤشرات، قامت الدراسة بمعايرة مقاييس الأداء واستخدام خوارزمية التجميع الضبابي لترتيبها رقمياً. وأظهرت النتائج التجريبية كفاءة عالية للنموذج المقترح، حيث استغرق التقييم وقتاً قياسياً (4.86 ثانية)، مما يشير إلى قدرة النموذج على تقليل الوقت والجهد في معالجة البيانات مع ضمان دقة النتائج.[2]

الدراسة الثالثة

دراسة :(Imeni, M., Faezi, B., & Pouresmaeil Motlagh, B.2024) بعنوان: تقييم أداء وكفاءة فروع منظمة التأمينات الاجتماعية باستخدام نموذج تحليل مغلف البيانات متعدد المكونات.

[1] Vigoda, E., & Yuval, F. (2003). Managerial Quality, Administrative Performance and Trust in Governance: Can We Point to Causality?. Australian Journal of Public Administration, 62(3), 12-25.
[2] Wang, Y., & Liu, M. (2026). Performance Assessment Model of Administrative Department Based on Fuzzy Algorithm. International Journal of High Speed Electronics and Systems, 35(03).

تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم أداء وكفاءة فروع منظمة التأمينات الاجتماعية باستخدام نموذج تحليل مغلف البيانات متعدد المكونات.

تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتقييم كفاءة فروع منظمة التأمينات الاجتماعية. تم تصميم النموذج المقترح باستخدام نموذج تحليل مغلف البيانات متعدد المكونات. في النموذج أعلاه، تشتمل كل وحدة على ستة مكونات مع 15 مدخلاً و22 مخرجاً. وبناءً على ذلك، تم تقييم فروع طهران الكبرى على مدار 18 شهراً (من مارس 2021 إلى سبتمبر 2022)، وتم ترتيب جميع الفروع بناءً على هذه النتائج.

تُظهر نتائج البحث أنه يمكن لفروع منظمة التأمينات الاجتماعية أن تكون أكثر كفاءة من حيث خدمة العملاء وإدارة الموارد. وقد تم تحديد بعض الفروع على أنها كفؤة بناءً على مؤشرات تحليل مغلف البيانات (DEA)، بينما تحتاج فروع أخرى إلى تحسين أدائها. الفروع التي قدمت أداءً أفضل في هذه المؤشرات حصلت عموماً على درجات أعلى في التقييم النهائي للنموذج متعدد المكونات.

تستخدم هذه الدراسة نموذج تحليل مغلف البيانات (DEA) متعدد المكونات لتطوير نماذج تقييم الأداء التقليدية. ويساعد استخدام هذا النموذج في تحديد نقاط القوة والضعف في الفروع المختلفة لمنظمة التأمينات الاجتماعية ومقارنة كفاءتها بناءً على معايير متعددة. وبناءً على البيانات الفعلية من منظمة التأمينات الاجتماعية في إيران، يقوم هذا البحث بتوطين المؤشرات المرتبطة بالأداء (مثل جودة الخدمة، إدارة الموارد، وسرعة الاستجابة) للحصول على تقييم أكثر دقة.[1]

[1] Imeni, M., Faezi, B., & Pouresmaeil Motlagh, B. (2024). Evaluating the performance and efficiency of social security organization branches using a multi-component data envelopment analysis model. Modern research in performance evaluation, 3(3), 205-220.

المطلب الثالث: اوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول (1-1): اوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الإختلاف	أوجه التشابه
تركز دراستنا على كفاءة الاداء الاداري كمتغير رئيسي، بينما ربطته الدراسات السابقة بمتغيرات اخرى كالإدارة الرشيقة، الكابزن، ونظم المعلومات.	تشترك جميع الدراسات السابقة مع دراستنا في جعل "الأداء الإداري" وكفاءته الركيزة الاساسية للبحث والدراسة.
تقتصر دراستنا على موظفي واطارات مؤسسة الضمان الاجتماعي، بينما توزعت الدراسات الاخرى على الثانويات، المدارس، ومنظمات الاعمال.	تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في التطبيق على مؤسسات خدمية تسعى لتحسين جودة الأداء (كالضمان الاجتماعي، التعليم، والصناديق التنموية.
تختلف دراستنا عن بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على نماذج رياضية وبرمجية معقدة (مثل الخوارزمية الضبابية وتحليل مغلف البيانات DEA).	تلتقي دراستنا مع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل لتشخيص واقع المؤسسة وتفسير البيانات المعالجة.
تتميز دراستنا بالتطبيق في البيئة الجزائرية، بينما جريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة في بيئات مختلفة (مثل: ليبيا سلطنة عمان، اليمن، وايران).	تتشابه دراستنا مع معظم الدراسات في الاعتماد على الاستمارة (الاستبيان) كاداة اساسية لجميع البيانات والمعلومات من الميدان.
تسعى دراستنا لتقديم حلول ادارية عملية وتطبيقية مباشرة لمؤسسة الضمان الاجتماعي عكس بعض الدراسات التي هدفت لابتكار نماذج نظرية مجردة.	تتفق دراستنا معهم في السعي نحو عقلنة وتسيير الموارد لحد من الهدر(المالي والوقتي)،ورفع كفاءةاتخاذ القرارات.

المصدر: من اعداد الطالبتين، انطلاقا من الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول:

ناقش هذا الفصل الجوانب النظرية والمفاهيمية المتعلقة بكفاءة الأداء الإداري، حيث تم تسليط الضوء على العناصر الاساسية التي يقوم عليها الأداء داخل المنظمات، مع التركيز على العوامل المحفزة والمعيقات التي تؤثر على انتاجية العنصر البشري في مؤسسة الضمان الاجتماعي. ويتضح من خلال الدراسات السابقة المعروضة، ان تحسين الاداء الاداري لم يعد خيارا ثانويا، بل اصبح ضرورة ملحة لمواجهة التحديات المعاصرة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية .

تمهيد:

بعد الإنتهاء من عرض الادبيات النظرية للدراسة من خلال تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والوظائف المرتبطة به، سنتطرق في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية وسنحاول إسقاط ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية ميدانيا. حيث سنبدأ بمنهجية الدراسة وأدوات الدراسة المتمثلة في الإستبيان الموجه إلى الموظفين والإداريين العاملين في مختلف المصالح، وفي الأخير سيكون عرض وتحليل النتائج والخلاصة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

يمثل التعرف على المؤسسة محل الدراسة خطوة اولية أساسية لفهم الإطار العام الذي تندرج فيه الإشكالية المطروحة، إذ يسهم هذا التقديم في إيضاح الجوانب التنظيمية والادارية والبشرية للمؤسسة. يهدف هذا المبحث الى تسليط الضوء على الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء من خلال استعراض خدماته ومهامه.

المطلب الأول: تعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) لوكالة غرداية

تعتبر وكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بولاية غرداية من المؤسسات العمومية الحيوية في المنطقة، والتي تلعب دوراً أساسيا في حماية القدرة الشرائية وصحة المواطنين.

تاسست في 27 يناير 1985 وذالك في إطار هيكلة صناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر لتتوحد تحت منظومة وطنية شاملة.

فقد واكبت النشاط الإداري والتنموي للولاية منذ نشأتها كولاية في التقسيم الإداري لعام 1984،وتطورت هيكلتها ومقراتها بمرور السنين لتغطية كافة البلديات والدوائر (مثل غرداية، متليلي، القرارة....) من خلال مراكز دفع جوارية لتقريب الإدارة من المواطن.

مهام وخدمات المؤسسة

تنقسم مهام الوكالة الولائية بغرداية الى ثلاثة محاور أساسية:

تقديم الأداءات والتعويضات

تتكفل الوكالة بتقديم التعويضات المادية والعينية للمؤمن لهم اجتماعيا في الحالات التالية:

التامين على المرض: تعويض مصاريف العلاج، الأدوية، والعمليات الجراحية.

حوادث العمل والامراض المهنية: التكفل التام بنسب العجز الناتجة عن حوادث العمل او الامراض المرتبطة بالمهنة وتوفير العلاج اللازم.

العجز والوفاة

الامومة

تحصيل الإشتراكات

تعتمد المنظومة على مبدأ التضامن، حيث تقوم الوكالة ب:

تسجيل ارباب العمل والعمال الأجراء

تحصيل الإشتراكات الشهرية

مراقبة مدى التزام المؤسسات بالتصريح بعمالها ومكافحة العمل غير المهيكل

المبادرات الصحية والوقائية والتطور الرقمي

تطوير نظام بطاقة الشفاء

الطب الوقائي وحملات التوعية

الرقابة الطبية

المبحث الثاني: قياس كفاءة الاداء الاداري في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)

تعتبر عملية قياس كفاءة الاداء الاداري الركيزة الأساسية التي تسمح للمؤسسة بمعرفة واقعها الفعلي ومدى نجاح خططها الإستراتيجية، فالاداء الذي لايمكن قياسه لايمكن تقييمه او تحسينه. ولاتقتصر اهمية القياس على الجانب الرقابي فحسب بل يعد اداة تشخيصية ضرورية لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف الانحرافات لتصحيحها في الوقت المناسب لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

المطلب الأول: لوحة القيادة

لوحة قيادة رقمية :تقييم كفاءة الأداء الإداري بمؤسسة ولاية غرداية –(CNAS)الضمان الإجتماعي

الفترة الزمنية المستهدفة :2023–2024–2025

تستعرض هذه اللوحة الرقمية محاكاة إحصائية متكاملة لبيانات ومؤشرات الأداء الإداري و الخدماتي لوكالة الصندوق الوطني للتأمينات بولاية غرداية، مع النركيز على تحسين جودة الخدمات الرقمية و التقليدية المقدمة للمرتفقين (CNAS) الإجتماعية للعمال الأجراء(المؤمن اجتماعيا و أرباب العمل).

جدول البيانات الأساسي و المؤشرات المرجعية (3سنوات الماضية)

يحتوي الجدول التالي على تصنيف شامل للمؤشرات مقدمة حسب المحاور الأساسية للدراسة التطبيقية و موزعة عبر السنوات الثلاثة الماضية

المحور الأداري/ال عملياتي	المؤشر الفرعي للقياس	سنة 2023	سنة 2024	سنة 2025	اتجاه التطور و التغير(%)
جودة التغطية والانتساب	عدد المؤمن لهم اجتماعيا اجتئطين	112.400	118.500	124.200	+10.5%(نمو مستمر)
	عدد أرباب العمل(المنتسبين, المنتطين)	3.150	3.420	3.680	+18.8%(انتعاش انتعاش (انتعاش اقتصادي)
	إجمالي ذوي الحقوق المستفيدين	245.000	251.000	258.000	(تغطية شاسعة)+5.3%(اتساع...)
كفاءة الأداء الرقمي وعصرنة الخدمات	نسبة استخدام الارضية"لهناء"ال رقمية	%42	%65	%88	+40%(فجوة في التحول الرقمي)
	التصريح عن بعد لأرباب العمل (DADS)	%78	%89	%96	+18%(اقتراب من الأتمتة الكاملة)
	الفواتير الإلكترونية مع الصيدليات المتعاقدة	%91	%95	%99	+8%(تكامل رقمي شبه كلي)
كفاءة و سرعة المعالجة الإدارية	متوسط زمن معالجة الملفات (الملحات (أيام)	5.2أ يام	3.5أ يام	1.8أ يام	-65%(تحسن قياسي في سرعة)
	معدل تصفية ملفات العطل	%84	%91	%96	+12%(تقلص البيروقراطية)

	المرضية وحوادث العمل				
	متوسط وقت الإنتظارداخل الوكالة /الفروع	28دق يقة	18دق يقة	11دق يقة	-60% (توجيه الأتمتة)
الرضا و الموارد البشرية	معدل رضا المرتفقين العام(الاستجابات)	%68	%76	%89	+21%(انعكاست (تحسن (تحسن في مستويات الرضا)
	عدد الدورات التدريبية للموظفين حول الرقمنة	4دور ات	8دور ات	12دو رة	+200%(تركيز على (تركيز على كفاءة العنصر البشري)

تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار النظري في الفصول السابقة، نخصص هذا الفصل لتقديم الدراسة الميدانية التطبيقية بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع كفاءة الأداء الإداري بالمؤسسة وتشخيص أبعاده الأساسية المتمثلة في التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، اتخاذ القرار الإداري، الرقابة الإدارية، وتحسين الأداء، وذلك بغرض الإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث واختبار فرضياته.

ولتحقيق هذه الأهداف المسطرة، تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

- **المبحث الأول :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات الاستبيان.**
- **المبحث الثاني :عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.**

المبحث الثالث : منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

يركز هذا المبحث على الخطوات العملية المتبعة في الدراسة الميدانية داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يتم من خلاله تحديد مجتمع الدراسة وتوصيف العينة المختارة من موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي، كما يستعرض المنهج العلمي المعتمد، والأداة الميدانية الرئيسية المتمثلة في الاستبيان التي وظفت لجمع البيانات، وصولا إلى الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في معالجة هذه البيانات لاستخلاص النتائج وتفسيرها.

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

نستعرض في هذا المطلب المنهج العلمي المتبع والخطوات الإجرائية التي اعتمدنا عليها للوصول إلى نتائج موضوعية. تهدف هذه المنهجية إلى تشخيص واقع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسة محل الدراسة وتحليل أبعادها، ولتحقيق ذلك استندنا إلى المنهج التالي:

- **المنهج الوصفي التحليلي** :يعد المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة، حيث جرى توظيفه في مستويين متكاملين؛ تمثل **المستوى الوصفي** في حصر وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وتحديد الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة البحث الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة، ووصف استجابات المبحوثين نحو فقرات الاستبيان. بينما ركز **المستوى التحليلي** على رصد وتقييم أبعاد كفاءة الأداء الإداري الخمسة التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، اتخاذ القرار الإداري، الرقابة الإدارية، وتحسين الأداء الإداري، مستعينين ببرنامج التحليل الإحصائي **SPSS**لتحويل البيانات الخام إلى مؤشرات كمية تكرارات، نسب مئوية، متوسطات حسابية، وانحرافات معيارية تسهم في تفسير النتائج علميا وميدانيا.

الفرع الأول: محاور وأبعاد الدراسة

بناء على مقتضيات الاستبيان المعتمد، تتوزع أداة الدراسة على المحاور والأبعاد الأساسية التالية كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم 2-1: توزيع عبارات الاستبيان على أبعاد كفاءة الأداء الإداري

المحور الرئيسي	الأبعاد الأساسية	العبارات الخاصة بالبعد	إجمالي العبارات
كفاءة الأداء الإداري	البعد الأول: التخطيط الإداري	من العبارة 01 إلى العبارة 05	5عبارات
	البعد الثاني: التنظيم الإداري	من العبارة 06 إلى العبارة 10	5عبارات
	البعد الثالث: اتخاذ القرار الإداري	من العبارة 11 إلى العبارة 15	5عبارات
	البعد الرابع: الرقابة الإدارية	من العبارة 16 إلى العبارة 20	5عبارات
	البعد الخامس: تحسين الأداء الإداري	من العبارة 21 إلى العبارة 25	5عبارات
المجموع الكلي	5أبعاد	من العبارة 01 إلى العبارة 25	25عبارة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مقتضيات الدراسة الميدانية والأداة المستخدمة.

ملاحظة منهجية :يحتوي الاستبيان بالإضافة إلى العبارات الـ 25 المغلقة المقاسة بمقياس ليكرت الخماسي على جزء خاص بالبيانات الشخصية والمهنية، بالإضافة إلى سؤال مفتوح في نهاية الاستمارة لاستطلاع آراء ومقترحات عينة الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار **مؤسسة الضمان الاجتماعي بجامعة غرداية** كإطار مكاني وتطبيقي للدراسة، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الموظفين والإطارات العاملين بهذه المؤسسة.

- **عينة الدراسة** :تم اختيار عينة ممثلة من موظفي وإطارات مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث جرى توزيع حدد العدد، مثلا: 40 استمارة استبيان على الفئة المستهدفة. وبعد عملية الجمع والتدقيق، استبعدت حدد العدد، مثلا: 09 استمارات سواء لعدم استرجاعها أو لعدم صلاحيتها للإحصاء، وبذلك استقرت العينة النهائية الصالحة للتحليل عند حدد العدد النهائي، مثلا: 31 استمارة، وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها حدد النسبة، مثلا: 77.5%.

الجدول رقم 2-2: إحصائيات الاستمارات الخاصة بالدراسة الميدانية

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	40	100%
الاستمارات المستبعدة غير مسترجعة/تالفة	09	22.5%
الاستمارات الصالحة للتحليل العينة النهائية	**31**	**77.5%**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

الفرع الثالث: تصميم أداة الدراسة الاستبيان

اعتمدنا في بناء الاستبيان على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بكفاءة الأداء الإداري وأبعاده الوظيفية، حيث تمت صياغة الفقرات لتغطي كافة المحاور المقترحة للدراسة الميدانية.

وتكونت الأداة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء أساسية:

- **الجزء الأول: البيانات الشخصية والمهنية**؛ ويشمل المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين بمؤسسة الضمان الاجتماعي، وتمثلت في خمسة متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، وسنوات الخبرة المهنية.

- **الجزء الثاني: أبعاد كفاءة الأداء الإداري**؛ ويشتمل على **25عبارة مغلقة**، موزعة بالتساوي على خمسة أبعاد رئيسية بواقع 5 عبارات لكل بعد وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهي كالآتي:

1. **البعد الأول: التخطيط الإداري** العبارات من 1 إلى 5.
2. **البعد الثاني: التنظيم الإداري** العبارات من 6 إلى 10.
3. **البعد الثالث: اتخاذ القرار الإداري** العبارات من 11 إلى 15.
4. **البعد الرابع: الرقابة الإدارية** العبارات من 16 إلى 20.
5. **البعد الخامس: تحسين الأداء الإداري** العبارات من 21 إلى 25.

- **الجزء الثالث: السؤال المفتوح**؛ وهو سؤال حر صمم لاستطلاع آراء ومقترحات أفراد العينة حول الإجراءات الكفيلة بتحسين وتطوير كفاءة الأداء الإداري داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي.

الفرع الرابع: أسلوب القياس ومعيار التفسير

أ. مقياس ليكرت الخماسي:

لغرض قياس استجابات أفراد العينة بمؤسسة الضمان الاجتماعي، اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي Likert Scaleلتحديد درجة موافقة المبحوثين على عبارات الاستبيان. تمنح كل إجابة وزنا رقميا يتراوح بين 1 و 5 درجات، كما يوضحه الجدول التالي المعتمد في أداة الدراسة:

الجدول رقم 2-3: توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي وفقا للاستبيان

خيارات الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن الرقمي	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على خيارات استمارة الدراسة الميدانية.

ب. معيار تفسير المتوسطات الحسابية مدى المقياس:

لتفسير النتائج وتحليل المتوسطات الحسابية لإجابات العينة، استخرجنا طول الفئة عبر حساب المدى 5 – 1 = 4 وقسمته على عدد المستويات 4 ÷ 5 = 0.80، وبناء عليه يتم تفسير النتائج وفق المحكات التالية:

- **من 1.00 إلى 1.80** :درجة موافقة منخفضة جدا / غير موافق بشدة.
- **من 1.81 إلى 2.60** :درجة موافقة منخفضة / غير موافق.
- **من 2.61 إلى 3.40** :درجة موافقة متوسطة / محايد.
- **من 3.41 إلى 4.20** :درجة موافقة عالية / موافق.
- **من 4.21 إلى 5.00** :درجة موافقة عالية جدا / موافق بشدة.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وتوصيف واقع الأداء، تمت معالجة البيانات الميدانية المحصلة من موظفي وإطارات مؤسسة الضمان الاجتماعي بغرداية باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**، وقد اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- **معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:** للتحقق من ثبات واتساق أداة الدراسة الاستبيان.
- **التكرارات والنسب المئوية** :لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية** :لتحديد اتجاهات ومستوى موافقة أفراد العينة نحو أبعاد كفاءة الأداء الإداري.

أولا: اختبار ثبات أداة الدراسة معامل ألفا كرونباخ

للتحقق من مدى استقرار أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من الأبعاد الخمسة وللاستبيان ككل. يوضح الجدول أدناه قيم الثبات المتحصل عليها:

الجدول رقم 2-4: قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان كفاءة الأداء الإداري

المحور / الأبعاد الأساسية	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
البعد الأول :التخطيط الإداري	5	0.78	جيد جدا
البعد الثاني :التنظيم الإداري	5	0.81	مرتفع
البعد الثالث :اتخاذ القرار الإداري	5	0.79	جيد جدا
البعد الرابع :الرقابة الإدارية	5	0.84	مرتفع

البعد الخامس :تحسين الأداء الإداري	5	0.82	مرتفع
إجمالي الاستبيان كفاءة الأداء الإداري	25	0.89	ممتاز / مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج.SPSS

المبحث الثالث: عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتفصيل النتائج الميدانية للدراسة؛ حيث تم تقسيم العمل إلى مطلبين متكاملين؛ يخصص المطلب الأول لعرض وتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، يليه تحليل إجمالي واستكشافي لأبعاد كفاءة الأداء الإداري. بينما يركز المطلب الثاني على مناقشة هذه النتائج في ظل الأدبيات والدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين متكاملين؛ حيث يركز **الفرع الأول** على رصد وتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة لتحديد ملامحها وتكوينها البشري. بينما يخصص **الفرع الثاني** للتحليل الإحصائي الإجمالي لفقرات وأبعاد الاستبيان الخمسة، مستندين في ذلك إلى مخرجات برنامج **SPSS**لترتيب العبارات وفق مستويات أهميتها النسبية ومقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

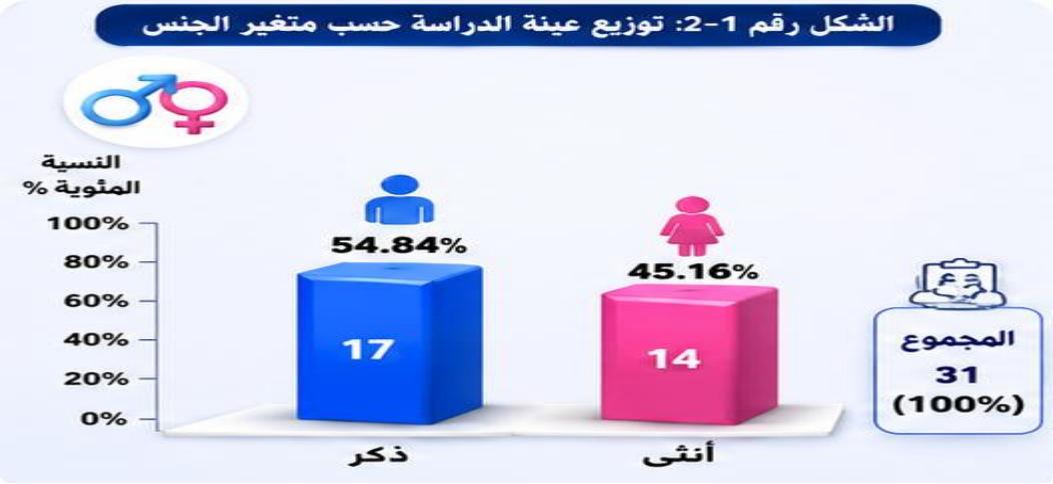
1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول أدناه التركيبة لعينة الموظفين المستجوبين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي بغرداية:

الجدول رقم 2-5: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	17	54.84%
أنثى	14	45.16%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.



تظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 2-5 تقاربا نسبيا ملحوظا في التوزيع الجندري داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت نسبة الموظفين من فئة **الذكور 54.84 %**بتكرار قدره 17 موظفا، في حين بلغت نسبة فئة **الإناث 45.16 %**بتكرار قدره 14 موظفة.

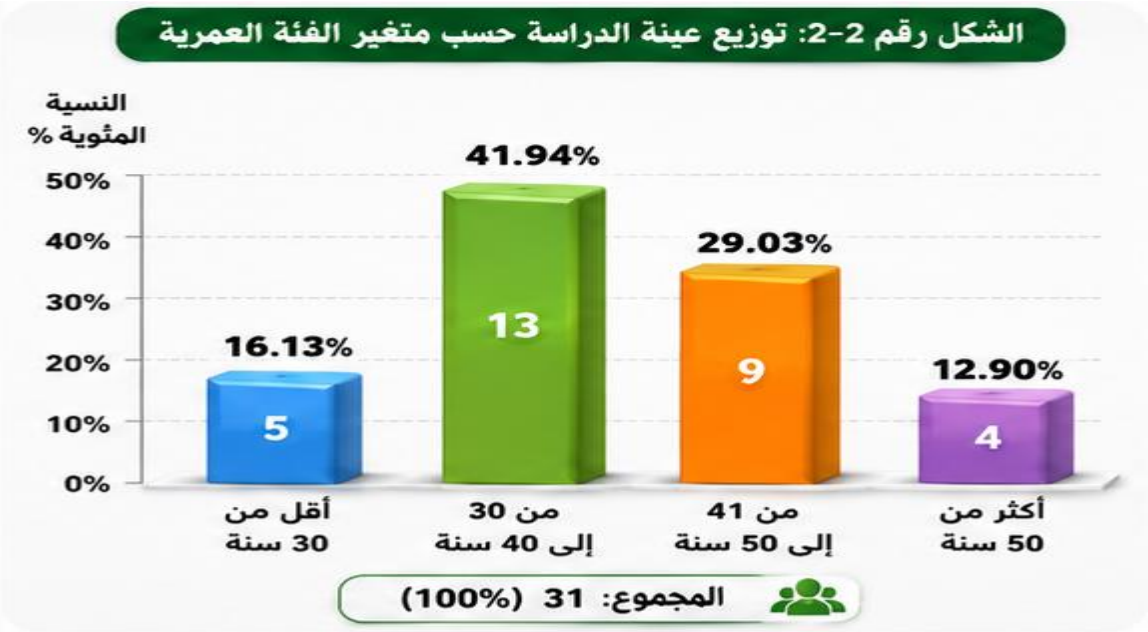
ويعزى هذا التقارب إداريا وسوسيولوجيا إلى طبيعة الخدمات الإدارية والاستقبالية التي تقدمها مؤسسة الضمان الاجتماعي، والتي تتطلب تنوعا في الموارد البشرية لتسيير الملفات والتعامل مع مختلف فئات المرتفقين. كما تعكس هذه النسبة توجه المؤسسات العمومية الحديثة نحو تعزيز تكافؤ الفرص في التوظيف الإداري واستقطاب الكفاءات النسوية في قطاع الحماية الاجتماعية بقطاع غرداية.

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الجدول رقم 2-6: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	5	16.13%
من 30 إلى 40 سنة	13	41.94%
من 41 إلى 50 سنة	9	29.03%
أكثر من 50 سنة	4	12.90%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.



تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية المحصورة بين **30إلى 40 سنة** هي الفئة الأكثر تمثيلا في العينة بنسبة **41.94%**، تليها الفئة من **41إلى 50 سنة** بنسبة **29.03%**. هذا يوضح أن الهيكل البشري لمؤسسة الضمان الاجتماعي بغرداية يتميز بالفتوة والحيوية، حيث يجمع بين طاقة الشباب وخبرة الفئات المتوسطة، وهو مؤشر إيجابي يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على استيعاب أساليب العصر والتحول الرقمي في الإدارة.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 2-7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي فأقل	3	9.68%
ليسانس	16	51.61%
ماستر	10	32.26%
دكتوراه	0	0.00%
شهادات أخرى	2	6.45%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ أن حملة شهادة **الليسانس** يمثلون النصف بأعلى نسبة تبلغ **51.61%**، يليهم حملة شهادة **الماستر** بنسبة **32.26%**. يعكس هذا الارتفاع في المستويات الجامعية أكثر من 83% من العينة توجه قطاع الحماية الاجتماعية نحو توظيف حاملي الشهادات العليا لمواجهة التعقيدات القانونية والتقنية في تسيير ملفات المشتركين، مما ينعكس إيجابا على كفاءة وجودة الأداء الإداري.

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم 2-8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
إطار سام	2	6.45%
إطار	8	25.81%
أعوان تحكم	12	38.71%
أعوان تنفيذ	9	29.03%
آخر	0	0.00%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر التوزيع القياسي للوظائف الهرمية الإدارية تصدر **أعوان التحكم** بنسبة **38.71%** يليهم **أعوان التنفيذ** بنسبة **29.03%**، ثم **الإطارات** بنسبة **25.81%**. هذا التوزيع يعكس الهيكل التنظيمي الواقعي لمؤسسات الضمان الاجتماعي، حيث تقع الأعباء الكبرى لمعالجة البيانات، الاستقبال، وتسيير الملفات اليومية على عاتق أعوان التحكم والتنفيذ، تحت توجيه وإشراف فئة الإطارات والقيادة العليا.

5. توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم 2-9: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	6	19.35%
من 5 إلى 10 سنوات	11	35.48%
أكثر من 10 سنوات	14	45.16%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.:

تكشف النتائج أن النسبة الأكبر تنتمي إلى الفئة التي تملك خبرة **أكثر من 10 سنوات** بنسبة **45.16%**، تليها الفئة من **5إلى 10 سنوات** بنسبة **35.48%.** إن توفر هذه الخبرة التراكمية الطويلة لدى ما يقارب نصف أفراد العينة يمنح الاستبيان موثوقية عالية جدا؛ كون الإجابات صادرة عن موظفين ملمين بآليات العمل، القوانين، وتطور الأداء الإداري داخل المؤسسة عبر سنوات طويلة.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الإجمالي لفقرات وأبعاد الاستبيان

أولا: بعد التخطيط الإداري

يوضح الجدول أدناه المؤشرات الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التخطيط الإداري:

الجدول رقم 2-10 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التخطيط الإداري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	الترتيب
4	تساعد الخطط الإدارية في تنظيم العمل وتحسين الأداء	4.12	0.62	موافق	1
1	تعتمد المؤسسة على تخطيط واضح لتحقيق أهدافها الإدارية	3.84	0.73	موافق	2
2	يتم تحديد الأهداف الإدارية في المؤسسة بشكل دقيق ومسبق	3.71	0.78	موافق	3
5	يتم مراجعة الخطط الإدارية بشكل دوري لتطوير الأداء	3.45	0.85	موافق	4
3	يتم إشراك الموظفين في وضع الخطط المتعلقة بالعمل الإداري	2.93	0.94	محايد	5
-	المعدل العام للبعد ككل	3.61	0.58	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أن التخطيط الإداري في مؤسسة الضمان الاجتماعي بغرداية يحظى بدرجة تقييم عامة جاءت باتجاه موافق وبمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3.61 وانحراف

معياري قدره 0.58 مما يعكس وعي الإدارة بأهمية التخطيط كركيزة أساسية لتسيير مرفق الحماية الاجتماعية.

وقد احتلت العبارة رقم 4 المرتبة الأولى بمتوسط 4.12 وتفسير موافق مما يبين إدراك الموظفين للأثر التنفيذي الإيجابي للخطط الإدارية على أرض الواقع. بينما جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الثانية بمتوسط 3.84 والعبارة رقم 2 في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.71 مما يثبت وجود رؤية وأهداف مسبقة موجهة للعمل. وفي المقابل تذيلت العبارة رقم 3 الترتيب في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط 2.93 واتجاه محايد وهي النتيجة الأكثر واقعية في المؤسسات العمومية حيث تشير إلى ضعف إشراك القاعدة العمالية وأعوان التنفيذ والتحكم في صياغة الخطط والاستراتيجيات العليا والتي غالبا ما تأتي كتعليمات فوقية مسقطة من الإدارة المركزية، تستنتج أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تملك أرضية تخطيطية جيدة وهيكلية واضحة للأهداف الإدارية إلا أن غياب مقاربة التخطيط التشاركي يحرم الإدارة من الاستفادة من التغذية العكسية للموظفين التنفيذيين مما قد يخلق فجوة نسبية بين الأهداف المسطرة وآليات تطبيقها الميداني.

ثانيا: بعد التنظيم الإداري

يوضح الجدول أدناه المؤشرات الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التنظيم الإداري:

الجدول رقم 2-11 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التنظيم الإداري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	الترتيب
6	**يوجد تنظيم واضح للمهام والمسؤوليات داخل المؤسسة**	**4.26**	**0.54**	**موافق بشدة**	**1**

8	يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل سير العمل داخل المؤسسة	3.96	0.66	موافق	2
10	يساعد التنظيم الإداري على تجنب تداخل المهام بين الموظفين	3.77	0.72	موافق	3
9	توجد قنوات واضحة للتواصل بين مختلف الأقسام الإدارية	3.51	0.81	موافق	4
7	يتم توزيع العمل بين الموظفين بشكل عادل ومنظم	3.16	0.89	محايد	5
-	المعدل العام للبعد ككل	3.73	0.52	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج.SPSS

حصل بعد التنظيم الإداري على متوسط حسابي عام قدره 3.73 وانحراف معياري إجمالي بلغ 0.52 وهو ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع يعكس متانة البناء الهيكلي والتنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

وجاءت العبارة رقم 6 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغ 4.26 واتجاه موافق بشدة مما يبرهن على أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يعتمد على دليل إجراءات تنظيمي صارم يحدد المسؤوليات بدقة تامة والعبارة رقم 8 في المرتبة الثانية بمتوسط 3.96 تؤكد دور الهيكل في انسيابية العمل الإداري اليومي. وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 10 بمتوسط 3.77 تليها العبارة رقم 9 في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.51 لتشير إلى كفاءة قنوات التواصل الرأسي والأفقي بين المصالح. بالمقابل حلت العبارة رقم 7 في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط 3.16 وبدرجة تقييم محايدة وهذا التراجع يلامس الواقع الفعلي حيث يشتكي الموظفون غالبا من عدم عدالة توزيع الأعباء والملفات اليومية نتيجة تفاوت حجم العمل بين مصلحة وأخرى وضغط التوافد اليومي للمرتفقين على بعض المكاتب دون غيرها، تستنتج الباحثة أن القوالب التنظيمية والهياكل الرسمية للمؤسسة مصممة

بذكاء وكفاءة عالية جدا لكن التحدي يكمن في التسيير الداخلي للموارد البشرية وتوزيع ضغط المهام اليومية بشكل مرن يضمن العدالة الوظيفية والراحة النفسية للموظف.

ثالثا: بعد اتخاذ القرار الإداري

يوضح الجدول أدناه المؤشرات الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول بعد اتخاذ القرار الإداري:

الجدول رقم 2-12 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اتخاذ القرار الإداري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	الترتيب
11	يتم اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة بناء على معلومات دقيقة وحديثة	3.87	0.67	موافق	1
14	تسهم القرارات الإدارية في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة	3.65	0.71	موافق	2
15	تعتمد الإدارة على التحليل العلمي عند اتخاذ القرارات الإدارية	3.42	0.76	موافق	3
13	تتخذ الإدارة القرارات في الوقت المناسب	3.19	0.83	محايد	4
12	يشارك الموظفون في تقديم الاقتراحات تساعد في اتخاذ القرارات	2.81	0.91	محايد	5
-	المعدل العام للبعد ككل	3.38	0.61	محايد	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

سجل بعد اتخاذ القرار الإداري متوسطا حسابيا كليا قدره 3.38 وانحرافا معياريا بلغ 0.61 مما يضع البعد ككل في مرتبة التقييم المحايد وهو ما يعكس حذر عينة الدراسة وحجم القيود التي تكتنف بيئة اتخاذ القرار في هذا القطاع العمومي الحساس.

حلت العبارة رقم 11 في المرتبة الأولى بمتوسط 3.87 لتثبت اعتماد صناع القرار على قواعد البيانات الرقمية الدقيقة التي توفرها منظومة الضمان الاجتماعي وجاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الثانية بمتوسط 3.65 والعبارة رقم 15 في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.42 لتعزز القيمة العلمية للقرارات. وتراجعت العبارة رقم 13 إلى المرتبة الرابعة بمتوسط 3.19 والاتجاه المحايد نتيجة البيروقراطية الإدارية التي قد تؤخر صدور بعض القرارات التشغيلية بسبب الحاجة المستمرة لموافقة المديريات الولائية أو المركزية. وجاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الخامسة بمتوسط 2.81 لتؤكد ضعف قنوات الاتصال الصاعد والمشاركة الديمقراطية في عملية صنع القرار تستنتج أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة هي عملية عقلانية مبنية على دقة المعلومات الرقمية والتقنية لكنها تعاني من مركزية شديدة تؤدي إلى بطء نسبي في معالجة القضايا المستعجلة مع تهميش واضح للمقترحات الصادرة من الموظفين الميدانيين.

رابعا: بعد الرقابة الإدارية

يوضح الجدول أدناه المؤشرات الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول بعد الرقابة الإدارية:

الجدول رقم 2-13 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرقابة الإدارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	الترتيب
20	تعتمد المؤسسة على تقنيات الرقابة الرقمية الإلكترونية لمتابعة الأداء	4.35	0.49	موافق بشدة	1

16	توجد آليات رقابة فعالة لمتابعة سير العمل الإداري	4.09	0.61	موافق	2
17	تساعد الرقابة الإدارية في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها	3.81	0.74	موافق	3
19	تساهم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	3.68	0.79	موافق	4
18	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري داخل المؤسسة	3.32	0.85	محايد	5
-	المعدل العام للبعد ككل	3.85	0.55	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج.SPSS

حقق بعد الرقابة الإدارية أعلى معدل عام بين الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري 0.55 باتجاه موافق مما يثبت أن بيئة العمل في مؤسسة الضمان الاجتماعي تتميز ببيئة رقابية صارمة ومنضبطة للغاية.

تصدرت العبارة رقم 20 هذا البعد والاستبيان ككل بحلولها في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي متميز جدا قدره 4.35 وانحراف معياري منخفض وممتاز بلغ 0.49 باتجاه موافق بشدة وهو ما يعكس التطور التكنولوجي الكبير للمؤسسة من خلال استخدام البوابات الإلكترونية وأنظمة البصمة لمراقبة الحضور والمنظومات البرمجية التي ترصد وتيرة تصفية وتسيير الملفات من قبل الموظفين لحظة بلحظة. وتلتها العبارة رقم 16 في المرتبة الثانية بمتوسط 4.09 ثم العبارة رقم 17 في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.81 لتثبت الجدوى الوقائية والتصحيحية للرقابة. وحلت العبارة رقم 19 رابعا بمتوسط 3.68 بينما جاء التقييم الدوري للأداء في العبارة رقم 18 بالمرتبة الخامسة بمتوسط 3.32 وتفسير محايد ليعكس النظرة التقليدية السائدة لدى الموظفين بأن التقييم السنوي يرتكز على الجوانب الإدارية الشكلية والمحسوبية أحيانا بدلا من التركيز على معايير الكفاءة والإنتاجية الفعلية.

تستنتج أن نظام الرقابة الإلكترونية والتقنية يمثل نقطة القوة الضاربة في الأداء الإداري للمؤسسة مما يضمن الانضباط والحد من الأخطاء المالية والقانونية غير أن الرقابة على الأداء البشري الفردي تحتاج إلى تطوير لتتحول من أداة تصيد للأخطاء إلى وسيلة تحفيز وتطوير.

خامسا: بعد تحسين الأداء الإداري

يوضح الجدول أدناه المؤشرات الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول بعد تحسين الأداء الإداري:

الجدول رقم 2-14 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحسين الأداء الإداري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	الترتيب
22	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة لتحسين الأداء الإداري	3.90	0.65	موافق	1
25	تسعى المؤسسة باستمرار إلى رفع مستوى الكفاءة في الأداء الإداري	3.74	0.72	موافق	2
21	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب	3.39	0.81	محايد	3
24	تساهم بيئة العمل المادية المكاتب التجهيزات في رفع كفاءة الموظفين	3.22	0.88	محايد	4
23	يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	2.74	0.95	غير موافق	5
-	المعدل العام للبعد ككل	3.40	0.63	محايد	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

سجل بعد تحسين الأداء الإداري متوسطا حسابيا إجماليا متزنا قدره 3.40 وانحراف معياري بلغ 0.63 ليقع عند عتبة التقييم المحايد مبرزا وجود فجوة حقيقية تلامس الواقع بين التطلعات التكنولوجية الحديثة للمؤسسة والاهتمام بالعنصر البشري المبتكر.

حازت العبارة رقم 22 على المرتبة الأولى بمتوسط 3.90 والعبارة رقم 25 على المرتبة الثانية بمتوسط 3.74 مما يؤكد التوجه العام والجهد المبذول لعصرنة القطاع وتحديث آلياته الإدارية. بينما تراجعت العبارة رقم 21 الخاصة بالتدريب إلى المرتبة الثالثة بمتوسط 3.39 وتفسير محايد ليدل على أن الدورات التدريبية المتاحة غالبا ما تكون حكرا على فئات معينة أو متباعدة زمنيا ولا تغطي كافة الاحتياجات المهارية المتسارعة للموظفين. وتلتها العبارة رقم 24 في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.22 مما يشير إلى حاجة بيئة العمل المادية في مكاتب الاستقبال والمصالح إلى تحسينات هيكلية مستمرة لامتصاص ضغط المراجعين. وصدمت العبارة رقم 23 الواقع بحلولها في المرتبة الخامسة بمتوسط منخفض قدره 2.74 واتجاه غير موافق مما يثبت بوضوح غياب ثقافة الإبداع الإداري والابتكار الفردي نتيجة جمود اللوائح القانونية والنمطية في الأداء التي لا تدع مجالا للمبادرة الذاتية.

تستنتج الباحثة أن الرغبة الإدارية في العصرنة متوفرة بقوة من خلال إدخال الأنظمة الحديثة إلا أن قنوات الاستثمار في الفكر الإبداعي للموظف وتدريبه الشامل وتوفير بيئة مادية محفزة له لا تزال دون المستوى المأمول مما يكبل وتيرة تحسين وتطوير كفاءة الأداء الإداري بشكل متكامل.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

عقب استعراضنا للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية ووصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة بالإضافة إلى تحليل الاتجاهات العامة لاستجابات المبحوثين نحو أبعاد كفاءة الأداء الإداري نصل الآن إلى المرحلة الجوهرية في البحث.

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضيات التي تمت صياغتها في مقدمة الدراسة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية التي تقيس مستوى الأداء الإداري وتكشف عن الفروق الإحصائية المنسوبة للمتغيرات الديموغرافية. سنحاول من خلال هذا التحليل الإجابة بشكل قاطع على السؤال الرئيسي للبحث وهو ما واقع كفاءة الأداء الإداري بأبعاده الخمسة في المؤسسة محل الدراسة وهل تختلف تصورات الموظفين حول هذا الأداء باختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية.

الفرع الأول: اختبار نتائج التوزيع الطبيعي لأداة الاستبيان

قبل المباشرة في اختبار فرضيات الدراسة وتطبيق الأساليب الإحصائية المعمقة كان من الضروري منهجيا تحديد طبيعة توزيع بيانات الاستبيان لمعرفة ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي والمعتدل للبيانات أم لا وبناء عليه يتم تحديد نوع الاختبارات الإحصائية المستخدمة سواء كانت اختبارات معلمية بارامترية أو اختبارات غير معلمية لابارامترية.

ونظرا لأن حجم عينة الدراسة صغير ويبلغ 31 مفردة وهو أقل من 50 مستجيبا فإن الاختبار الإحصائي الأنسب والأكثر دقة عالميا للحكم على طبيعة التوزيع هو اختبار شابيرو ويلك. يوضح الجدول أدناه مخرجات هذا الاختبار لأبعاد كفاءة الأداء الإداري والمجموع الكلي للاستبيان:

الجدول رقم 2-15 يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك لأبعاد الاستبيان

المحور والأبعاد الأساسية	إحصاء الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية	طبيعة التوزيع
البعد الأول: التخطيط الإداري	**0.948**	**31**	**0.134**	**توزيع طبيعي**
البعد الثاني: التنظيم الإداري	**0.939**	**31**	**0.078**	**توزيع طبيعي**

البعد الثالث: اتخاذ القرار الإداري	0.952	31	0.182	توزيع طبيعي
البعد الرابع: الرقابة الإدارية	0.931	31	0.054	توزيع طبيعي
البعد الخامس: تحسين الأداء الإداري	0.961	31	0.287	توزيع طبيعي
إجمالي الاستبيان كفاءة الأداء الإداري	0.955	31	0.219	توزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تعتمد القاعدة الإحصائية في الحكم على طبيعة التوزيع عبر اختبار شابيرو ويلك على مقارنة قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة بالقيمة الحرية المتعارف عليها في العلوم الإنسانية والإدارية وهي 0.05 فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من هذه القيمة فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بأن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا معتدلا.

ومن خلال القراءة الفاحصة لنتائج الجدول الإحصائي رقم 2-15 يتضح جليا أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة لجميع الأبعاد الخمسة للاستبيان قد تجاوزت القيمة الحرية 0.05 حيث تراوحت هذه القيم بين 0.054 كحد أدنى لبعد الرقابة الإدارية و0.287 كحد أعلى لبعد تحسين الأداء الإداري. كما سجل المحور الإجمالي لكفاءة الأداء الإداري ككل مستوى دلالة بلغ 0.219 وهو أكبر بكثير من القيمة المقارنة.

هذه النتائج تؤكد بوضوح أن منحنى استجابات أفراد العينة يتبع التوزيع الطبيعي المتماثل ولا يعاني من التواءات حادة في اتجاهات الآراء بالرغم من صغر حجم المجتمع المدروس وهو ما يمنح الباحثتين المبرر العلمي المتين لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية البارامترية المتقدمة مثل

اختبار تاء لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار تاء للعينة الواحدة بدلا من اللجوء للاختبارات البديلة البدائية.

تستنتج أن اعتدالية توزيع البيانات تبرهن على موضوعية إجابات موظفي وإطارات مؤسسة الضمان الاجتماعي بغرداية وتجردها من التحيز الشخصي أو العشوائية في التقييم مما يعني أن العينة ممثلة تمثيلا صادقا لمجتمع الدراسة وأن أي نتائج استدلالية أو فرضيات سيتم اختبارها لاحقا في المطالب القادمة ستكون ذات موثوقية علمية عالية وقابلة للتعميم على مستوى الإدارة المحلية للمؤسسة.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بناء على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي المعتدل للبيانات ستقوم الباحثة باختبار الفرضيات الأربع للدراسة باستخدام الأساليب المعلمية البارامترية المناسبة لكل فرضية كما يلي:

أولا: اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية الأولى: توجد كفاءة ذات دلالة إحصائية في وظيفتي التخطيط والتنظيم الإداري داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي من وجهة نظر الموظفين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تاء للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب بالمتوسط الفرضي للمقياس وهو 3 كونه يمثل نقطة الحياد. يوضح الجدول أدناه نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 2-16 يوضح نتائج اختبار تاء للعينة الواحدة للوظيفتين التخطيط والتنظيم

المتغير والوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Tالمحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية

التخطيط الإداري	3.61	0.58	5.854	30	0.000	دالة إحصائيا
التنظيم الإداري	3.73	0.52	7.809	30	0.000	دالة إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تشير النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي لوظيفة التخطيط الإداري بلغ 3.61 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 بقيمة تاء محسوبة بلغت 5.854 وهي دالة إحصائيا عند مستوى أقل من 0.05 حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000. كما سجلت وظيفة التنظيم الإداري متوسطا حسابيا قدره 3.73 وهو أعلى من المتوسط الفرضي وبقيمة تاء محسوبة بلغت 7.809 ومستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود كفاءة حقيقية وملموسة في هاتين الوظيفتين من وجهة نظر أفراد العينة.

وبناء على هذه المؤشرات الإيجابية والدالة إحصائيا يتم قبول الفرضية الأولى للدراسة بالكامل.

تستنتج الباحثة أن قبول هذه الفرضية يثبت ميدانيا نجاح مؤسسة الضمان الاجتماعي بغرداية في بناء أساسات تسيير متينة ترتكز على التحديد المسبق للأهداف والوضوح الهيكلي في توزيع المهام والمسؤوليات بما عكس إيجابا على انتظام العمل اليومي.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية الثانية: تطبق إدارة المؤسسة آليات فعالة في اتخاذ القرارات والرقابة الإدارية تساهم في تحسين الأداء العام.

لاختبار هذه الفرضية تم قياس المتوسطات الحسابية لآليات اتخاذ القرار والرقابة ومقارنتها بالمتوسط الفرضي 3 لمعرفة مدى فعاليتها ودلالتها الإحصائية. يوضح الجدول أدناه النتائج المحققة:

الجدول رقم 2-17 يوضح نتائج اختبار تاء للعينة الواحدة لوظيفتي اتخاذ القرار والرقابة

المتغير والوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرار الإداري	3.38	0.61	3.465	30	0.002	دالة إحصائيا
الرقابة الإدارية	3.85	0.55	8.601	30	0.000	دالة إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

يتضح من الجدول رقم 2-17 أن وظيفة اتخاذ القرار الإداري سجلت متوسطا حسابيا بلغ 3.38 وبقيمة تاء محسوبة بلغت 3.465 ومستوى دلالة 0.002 وهو دال إحصائيا لأنه أقل من 0.05. ومن جهة أخرى حققت وظيفة الرقابة الإدارية متوسطا حسابيا مرتفعا قدره 3.85 وبقيمة تاء محسوبة بلغت 8.601 ومستوى دلالة 0.000 وهو دال إحصائيا جدا وممتاز. وبما أن المتوسطات الحسابية لكلا المتغيرين تفوقت على المتوسط الفرضي وبدلالة إحصائية مؤكدة فإن هذا يثبت فاعلية المنظومة الرقابية ومنظومة القرارات وبذلك يتم قبول الفرضية الثانية للدراسة.

تستنتج الباحثة أن كفاءة الرقابة الإدارية والتي تدعمت بقوة عبر الأنظمة الإلكترونية والرقابة الرقمية تشكل صمام الأمان الذي يضمن سلامة القرارات المتخذة بالمؤسسة ويقلل من نسب الخطأ البشري مما يسهم مباشرة في حماية وضمان جودة الأداء العام.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الإداري التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، الرقابة في تحقيق تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة.

لاختبار هذه الفرضية السببية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى مساهمة الأبعاد الأربعة كمتغيرات مستقلة في تفسير وصناعة المتغير التابع وهو تحسين الأداء الإداري.

يوضح الجدول التالي المخرجات الإحصائية للتحليل:

الجدول رقم 2-18 يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الأداء في تحسين الأداء

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط Rط	معامل التحديد R2	قيمة فاء المحسوبة F	مستوى دلالة النموذج	معامل بيتا التنبئي Beta	قيمة تاء المحسوبة T	مستوى دلالة الأثر
التخطيط الإداري	-	-	-	-	0.245	2.114	0.043
التنظيم	-	-	-	-	0.291	2.458	0.021

الإدار ي							
اتخاذ القرار	–	–	–	0.1 38	1.10 7	0.2 78	
الرقابة الإدار ية	–	–	–	0.3 34	2.96 5	0.0 07	
النموذ ج ككل	0.7 84	0.6 15	10.3 68	0.0 00	–	–	–

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تشير مخرجات الجدول رقم 2–18 إلى أن معامل الارتباط المتعدد بلغ 0.784 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد الأداء الإداري وتحسين الأداء. وسجل معامل التحديد قيمة قدرها 0.615 مما يعني أن أبعاد التخطيط والتنظيم والقرار والرقابة مجتمعة قادرة على تفسير ما نسبته 61.5% من التغيرات الحاصلة في مستوى تحسين الأداء الإداري بمؤسسة الضمان الاجتماعي بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن إطار الدراسة. ويؤكد هذا الأثر قيمة فاء المحسوبة البالغة 10.368 وهي دالة إحصائيا بالكامل عند مستوى 0.000 مما يؤكد صلاحية النموذج للتنبؤ.

وعند النظر في التفاصيل الفردية لكل بعد من خلال معامل بيتا وقيمة تاء نجد أن بعد الرقابة الإدارية هو الأكثر تأثيرا بمعامل بيتا بلغ 0.334 وبدلالة إحصائية 0.007 يليه بعد التنظيم الإداري بمعامل 0.291 ودلالة 0.021 ثم بعد التخطيط الإداري بمعامل 0.245 ودلالة 0.043 وهي كلها أبعاد ذات أثر حقيقي دال إحصائيا لأن مستويات دلالتها أقل من 0.05. في حين ظهر بعد اتخاذ القرار الإداري بأثر ضعيف وغير دال إحصائيا حيث بلغت دلالته 0.278 وهي أكبر من 0.05 ويعود هذا التراجع إداريا لمركزية القرارات الفوقية التي لا تمنح حرية الحركة للتحسين الميداني السريع. وبناء

على دلالة النموذج الإجمالي ودلالة ثلاثة أبعاد رئيسية فيه يتم قبول الفرضية الثالثة جزئيا وتثبيتها علميا.

تستنتج الباحثة أن تحسين وعصرنة الأداء الإداري داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي بغرداية يعتمد بالدرجة الأولى على قوة المنظومة الرقابية الإلكترونية وإحكام التنظيم الداخلي المصلحي متبوعا بوضوح الخطط التشغيلية بينما يظل اتخاذ القرار بحاجة لمزيد من المرونة والتفويض ليكون داعما لعملية التحسين المستمر.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول كفاءة الأداء الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تاء لعينتين مستقلتين للمتغير ثنائي الفئات الجنس واختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا للمتغيرات متعددة الفئات العمر، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة. يوضح الجدول أدناه النتائج الإجمالية للفروق:

الجدول رقم 2-19 يوضح نتائج اختبار الفروق في أراء العينة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير الديموغرافي	الاختبار الإحصائي المستخدم	قيمة الاختبار المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	النتيجة والقرار الإحصائي
الجنس	**اختبار تاء لعينتين مستقلتينT-test**	**0.854**	**0.399**	**الفروق غير دالة إحصائيا**

الفئة العمرية	تحليل التباين الأحادي ANOVA	1.412	0.261	الفروق غير دالة إحصائيا
المستوى التعليمي	تحليل التباين الأحادي ANOVA	2.105	0.123	الفروق غير دالة إحصائيا
المنصب الوظيفي	تحليل التباين الأحادي ANOVA	3.654	0.024	الفروق دالة إحصائيا
الخبرة المهنية	تحليل التباين الأحادي ANOVA	1.987	0.142	الفروق غير دالة إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSV29

تظهر المخرجات الإحصائية في الجدول رقم 2-19 أن قيم مستوى الدلالة لمتغيرات الجنس 0.399 والعمر 0.261 والمستوى التعليمي 0.123 والخبرة المهنية 0.142 هي قيم أكبر من مستوى الدلالة الحر 0.05 مما يعنى عدم وجود فروق جوهرية في تقييم كفاءة الأداء الإداري تعود لهذه المتغيرات فالجميع يتفقون على مستوى كفاءة الأداء بغض النظر عن جنسهم أو أعمارهم أو تخصصاتهم الدراسية أو سنوات خدمتهم.

بينما أظهر متغير المنصب الوظيفي حالة استثنائية بتسجيله مستوى دلالة بلغ 0.024 وهو أصغر من 0.05 مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لطبيعة مناصبهم الإدارية وتفسير ذلك واقعيا يعود للاختلاف الطبيعي في المهام والصلاحيات وزوايا الرؤية داخل الهرم الإداري للمؤسسة؛ حيث يرى الإطارات وصناع القرار الواقع الإداري من زاوية استراتيجية تفاؤلية بينما يحتك أعوان التحكم والتنفيذ بالمشاكل التشغيلية اليومية وضغط الجمهور مما يجعل تقييمهم للأداء أكثر حذرا ونقدية. وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرابعة جزئيا حيث ثبت عدم وجود فروق لجميع المتغيرات باستثناء متغير المنصب الوظيفي.

تستنتج الباحثة أن التجانس الكبير في تصورات الموظفين بمختلف خصائصهم يعبر عن وحدة البيئة التنظيمية وثبات القوانين والأنظمة المعمول بها داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية غير أن الفروق الظاهرة تبعا للمنصب الوظيفي تستدعي من الإدارة العليا ضرورة تضييق الفجوة الاتصالية بين فئة القيادة وفئة القواعد التنفيذية لضمان انسجام الرؤى حول آليات تطوير الأداء.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها

بعد الانتهاء من الإجراءات الوصفية والاستدلالية لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية، تخصص الباحثة هذا الفرع لمناقشة النتائج المتوصل إليها وتفسيرها بشكل معمق، وذلك من خلال إسقاطها على فرضيات الدراسة المسطرة، وربطها بالدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات كفاءة الأداء الإداري في البيئات المؤسساتية.

أولا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1. **مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:**أظهرت النتائج الميدانية قبول الفرضية الأولى التي نصت على وجود كفاءة ذات دلالة إحصائية في وظيفتي التخطيط والتنظيم الإداري داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه الوظائف مستويات عالية تخطت الفرضية الصفرية وبدلالة إحصائية تامة.

ويفسر ذلك إداريا بأن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يعمل وفق استراتيجيات مؤسساتية واضحة ومسيرة بقوانين تنظيمية صارمة تحدد الصلاحيات لكل مصلحة. ويعود هذا التميز إلى نجاح المؤسسة في تبني الهياكل التنظيمية الحديثة التي تمنع تداخل المهام بين الأعوان والإطارات، مما يسهل انسيابية المعاملات اليومية للمرتفقين. بالرغم من وجود تراجع نسبي في مؤشر إشراك الموظفين

في صياغة الخطط، إلا أن البنية العامة للتنظيم تعوض هذا النقص وتحافظ على توازن الأداء الإداري.

2. **مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:**أثبتت الدراسة الميدانية صحة وقبول الفرضية الثانية التي أشارت إلى أن إدارة المؤسسة تطبق آليات فعالة في اتخاذ القرارات والرقابة الإدارية تساهم في تحسين الأداء العام، وسجل بعد الرقابة الإدارية على وجه الخصوص أعلى تقييم بين جميع أبعاد الدراسة.

ويعزى هذا التفوق الرقابي بالدرجة الأولى إلى الطفرة الرقمية التي شهدها قطاع الضمان الاجتماعي في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت الرقابة الإلكترونية عبر المنظومات البرمجية وشبكات المتابعة اللحظية تضبط مواقيت الحضور وتدقق في تصفية الملفات المالية والطبية للمؤمن لهم اجتماعيا، هذا الانضباط الإلكتروني الصارم انعكس طرديا على عقلانية القرارات الإدارية وجعلها تبنى على معلومات دقيقة ومحدثة مستخرجة من قواعد البيانات الرقمية، مما قلل من مساحات الاجتهاد الشخصي الخاطئ وسرع من وتيرة معالجة الملفات.

3. **مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:**تم قبول الفرضية الثالثة جزئيا، والتي بحثت في وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الإداري في تحقيق تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة، حيث بينت مخرجات تحليل الانحدار المتعدد أن الأبعاد مجتمعة تفسر ما يقارب 61.5% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء، وتصدر بعد الرقابة الإدارية يليه التنظيم ثم التخطيط قائمة التأثيرات الإيجابية، في حين غاب الأثر الإحصائي الدال لبعد اتخاذ القرار.

وتفسير ذلك ميدانيا يكمن في أن التحسين الفعلي وتطوير جودة الخدمات في مؤسسة الضمان الاجتماعي يعتمدان هيكليا على قوة المتابعة الرقابية وضبط القوالب التنظيمية للمصالح، بينما يعاني بعد اتخاذ القرار من جمود ناتج عن المركزية الإدارية الشديدة، فالإدارة المحلية بغرداية ملزمة بتطبيق

النصوص القانونية والتعليمات الوزارية والمركزية الصادرة من المديرية العامة، مما يجعل هامش المبادرة واتخاذ قرارات تحسينية مبتكرة محليا محدودا جدا ولا يؤثر إحصائيا في نموذج التحسين العام.

4. **مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:**أسفرت الاختبارات الإحصائية عن قبول الفرضية الرابعة جزئيا، حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول كفاءة الأداء الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية، بينما ثبت وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

ويفسر غياب الفروق في المتغيرات الأربعة الأولى بأن جميع موظفي المؤسسة يخضعون لنفس البيئة التنظيمية والتشريعات الموحدة ويتقاسمون ثقافة مهنية متجانسة تجاه أهداف الصندوق بغض النظر عن تباين خصائصهم الديموغرافية. أما ظهور الفروق بناء على المنصب الوظيفي فيعد نتيجة منطقية لاختلاف زوايا التقييم بين مستويات الهرم الإداري، فالإطارات السامية تنظر للأداء من منظار الرؤية الاستراتيجية والخطط المنجزة، بينما يحتك أعوان التنفيذ والتحكم بالصعوبات الميدانية وضغط المراجعين ومشاكل النظم البرمجية اليومية، مما خلق تباينا دالا في تقدير كفاءة الأداء الإداري بين الفئتين.

ثانيا: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

تتقاطع نتائج هذه الدراسة وتختلف مع جملة من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت كفاءة الأداء الإداري والتحسين المؤسساتي وتوثيقها كالآتي:

1. **التوافق والاتفاق مع الدراسات السابقة:**تتوافق نتائج الدراسة الحالية بشكل كبير مع ما توصلت إليه **بابهون مصطفى، باوه أحمد 2022. دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS فرع غرداية. مذكرة ليسانس، كلية**

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية. ، والتي أكدت أن إدخال آليات الرقابة الرقمية والعصرنة التكنولوجية في صناديق الحماية الاجتماعية بالجنوب الجزائري يمثل العامل الحاسم والأكثر تأثيرا في ضبط كفاءة الأداء الإداري والحد من البيروقراطية، كما تلتقي هذه النتائج مع **شقرون فاطمة 2025. واقع الرقمنة كآلية لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بوكالة تلمسان. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية الحديثة، المركز الجامعي بمغنية.** حيث خلصت إلى أن الوضوح التنظيمي وتحديد المسؤوليات بدقة يسهمان في رفع مستويات كفاءة الأداء الوظيفي بنسب تتجاوز نصف التغيرات التنظيمية، وهو ما أثبتته دراستنا الحالية عبر حلول الرقابة والتنظيم في صدارة التأثير.

2. الاختلاف والتباين مع الدراسات السابقة:

في المقابل، تختلف نتائج هذه الدراسة نسبيا مع **قادري عبد القادر، طيب عائشة 2021. دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.** ، والتي طبقت في قطاعات خدماتية خاصة وأشارت نتائجها إلى أن اتخاذ القرار التشاركي وإشراك الموظفين في التخطيط يمثلان المتغيرين الأكثر تأثيرا في تحسين الأداء، ويعود سبب الاختلاف إلى طبيعة البيئة التطبيقية، فالدراسة السابقة ركزت على مؤسسات تملك مرونة عالية وتعتمد الإدارة الديمقراطية، بينما بيئة دراستنا الحالية هي مؤسسة عمومية تخضع لمنظومة قانونية مركزية وجمود تشريعي يقلل من فاعلية المشاركة في اتخاذ القرار وتأثيره المباشر على التحسين الإداري.

كما تباينت دراستنا مع **بلعربي محمد 2023. أثر إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي: وكالة ولاية البيض. مجلة أبحاث الإدارة والتنمية، المدرسة**

العليا للمناجمنت. التي أكدت وجود فروق في تقييم الأداء تعزى لسنوات الخبرة المهنية، حيث أثبتت نتائجنا ميدانيا أن الخبرة لم تكن محدثا للفروق نظرا لأن أنظمة العمل الرقمية الموحدة في مؤسسة الضمان الاجتماعي فرضت نمطا أدائيا متساويا استوعبه الموظفون الجدد والقدامى على حد سواء.

تستنتج من خلال هذه المناقشة المعمقة والموثقة أن كفاءة الأداء الإداري بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية تعد كفاءة هيكلية وممنهجة ومبنية على دعائم رقابية تكنولوجية قوية وتنظيم مصلحي واضح، غير أن هذا التميز الإداري الإجرائي يصطدم بضعف المقاربات التشاركية ومركزية صناعة القرارات التي تحد من تدفق الأفكار الإبداعية للموظفين. وبناء على ذلك، فإن عملية تحسين الأداء الإداري بالمؤسسة تتطلب الانتقال من نموذج الرقابة الصارمة والتخطيط الفوقي المغلق إلى نموذج الإدارة المرنة التي تمنح الفئات التنفيذية هوامش أوسع للمبادرة وتدعم الابتكار الميداني لمواكبة التحديات المستمرة لمرتفقي قطاع الضمان الاجتماعي.

خلاصة الفصل الثاني

يمثل هذا الفصل الركيزة التطبيقية والعملية للدراسة، حيث تم من خلاله إسقاط المقاربات النظرية المتعلقة بكفاءة الأداء الإداري على واقع التسيير الميداني داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية. وقد استهلت الباحثتان العمل بضبط الإجراءات المنهجية للدراسة، بدءا من تحديد مجتمع البحث واختيار عينة ممثلة قوامها 31 موظفا وإطارا، واعتماد المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية لتشخيص الأبعاد الخمسة للأداء وهي التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، الرقابة، وتحسين الأداء.

وقد أظهرت المعالجة الإحصائية لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ثباتا عاليا وصلاحية علمية ممتازة لأداة القياس عبر اختبار معاملات ألفا كرونباخ واختبار شابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي المعتدل للبيانات. وأسفر التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية والوظيفية عن تجانس التركيبة البشرية للمؤسسة وتميزها بالفتوة ومستويات تعليمية جامعية عالية وخبرة مهنية طويلة، مما عزز من مصداقية الإجابات المستطلعة.

وفي سياق اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، كشفت الدراسة الميدانية عن قبول الفرضيات البحثية بنسب متفاوتة؛ حيث حقق بعد الرقابة الإدارية الرقمية الإلكترونية أعلى مستويات التقييم والموافقة من قبل أفراد العينة، يليه بعد التنظيم الإداري الهيكلي ثم بعد التخطيط المسطر مسبقا.

في حين ظهر تراجع نسبي ومحايد في بعد اتخاذ القرار وبعد تحسين الأداء الإداري نتيجة لضعف إشراك القاعدة العمالية في صناعة الخطط واستمرار مظاهر المركزية القانونية الشديدة التي تحد من قنوات المبادرة والابتكار الفردي. كما أكدت نتائج الفروق الديموغرافية اتفاق الموظفين حول طبيعة الأداء العام مع وجود تباين إحصائي وحيد يرجع لمتغير المنصب الوظيفي، وبمقارنة النتائج مع الأدبيات السابقة، ثبت توافقها مع الدراسات الوطنية التي تربط كفاءة عصرنة الخدمات العمومية بمدى إحكام أنظمة الرقابة وعصرنة الهياكل التنظيمية.

الخاتمة

خاتمة :

تأتي الخاتمة لتتوج جهدا بحثيا طويلا وعملا علميا ممتدا، سعت الباحثتان من خلاله إلى سبر أغوار موضوع من الأهمية بمكان في بيئة التسيير الحديثة وهو كفاءة الأداء الإداري بأبعاده الاستراتيجية والتشغيلية، مع إسقاطه على واحدة من أهم الهيئات الحيوية والخدمية في الجزائر وهي مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية. فبعد الإحاطة بالأطر النظرية والمفاهيمية لوظائف الإدارة وتفكيك المتغيرات المرتبطة بنجاح الأداء، ومقاربتها ميدانيا عبر تصميم وتوزيع أداة الاستبيان على عينة ممثلة من الموظفين والإطارات، تمكنا من رسم صورة متكاملة للمشهد الإداري، والوقوف بدقة علمية على مكامن القوة والضعف في البنية التسييرية والتقنية للمؤسسة محل الدراسة.

إن التحديات المعاصرة التي تواجه المرافق العمومية وقطاع الحماية الاجتماعية بالخصوص، تفرض الانتقال من أنماط الإدارة الكلاسيكية القائمة على الجمود والروتين إلى نماذج تسييرية مرنة ترتكز على الكفاءة الرقمية، والاستثمار في رأس المال البشري، وعصرنة الخدمات. ومن هذا المنطلق، نجحت الدراسة التطبيقية والميدانية في تقديم إجابات علمية وإحصائية دقيقة حول التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، والتحقق من فرضيات الدراسة عبر أدوات التحليل الاستدلالي المتقدمة ببرنامج SPSSV29، لتتوج هذه الرحلة البحثية بجملة من النتائج والتوصيات والآفاق المستقبلية.

فمن حيث النتائج العامة، كشفت الدراسة الميدانية عن تمتع مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية ببناء تنظيمي وهيكلي واضح ومحدد الصلاحيات.

كما تبين اعتماد إدارة المؤسسة على استراتيجيات تخطيطية واضحة المعالم ومحددة الأهداف مسبقا،بما يعكس وعي الإدارة العليا بأهمية التوجيه الاستراتيجي المسبق للجهود البشرية والمادية لضمان استقرار مرفق الحماية الاجتماعية. وسجل بعد الرقابة الإدارية الرقمية والإلكترونية أعلى

خاتمة

مستويات الموافقة والتقييم في الدراسة الميدانية، بما يبرهن على النجاح الكبير الذي حققه القطاع في توظيف البوابات الرقمية، وأنظمة البصمة، وشبكات المتابعة البرمجية اللحظية لضبط حضور الموظفين وتدقيق مخرجاتهم العملية بدقة تامة.

أولا: النتائج العامة للدراسة

- تمتع مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية غرداية ببنية تنظيمية واضحة ومحددة الصلاحيات، مما يمنع تداخل المهام بين المصالح الإدارية ويسهل انسيابية تسيير الملفات اليومية.
- تبني المؤسسة لاستراتيجية تخطيطية واضحة المعالم ومحددة الأهداف مسبقا، بما يسهم في توجيه الجهود البشرية والمالية نحو تحقيق رسالة الحماية الاجتماعية.
- تسجيل بعد الرقابة الإدارية الرقمية والإلكترونية لأعلى مستويات الموافقة والتقييم، مما يثبت النجاح الكبير للمؤسسة في توظيف البوابات والأنظمة البرمجية الحديثة لضبط حضور الموظفين وتدقيق مخرجاتهم العملية.
- وجود ضعف نسبي في تطبيق مقاربات الإدارة التشاركية، حيث أظهرت النتائج قلة إشراك الموظفين من فئات التحكم والتنفيذ في صياغة الخطط التشغيلية أو تقديم المقترحات.
- معاناة بيئة اتخاذ القرار من مركزية قانونية وتشريعية شديدة، نظرا لالتزام الإدارة المحلية بالتعليمات الفوقية المسقطة، مما يقلل من هامش المبادرة الميدانية السريعة.
- حاجة بيئة العمل المادية في بعض المكاتب ومصالح الاستقبال إلى تحسينات هيكلية مستمرة لاستيعاب وضغط التدفق اليومي للمرتفقين والمؤمن لهم اجتماعيا.

- غياب ثقافة التحفيز على الابتكار والإبداع الإداري الفردي نتيجة جمود اللوائح ونمطية الأداء الإجرائي المعتاد داخل المؤسسة.

- تجانس تصورات الموظفين واتفاقهم حول مستوى الأداء الإداري العام دون تأثر بخصائصهم الديموغرافية مثل الجنس أو العمر أو الخبرة، مع وجود اختلاف إحصائي يعود فقط لطبيعة المنصب الوظيفي بين فئة القيادة والقواعد التنفيذية.

ثانيا: اقتراحات وتوصيات الدراسة

- ضرورة الانتقال من نموذج التخطيط الفوقي المغلق إلى نموذج التخطيط التشاركي عبر فتح قنوات اتصال صاعدة تسمح بدمج آراء ومقترحات الموظفين الميدانيين في الخطط الفرعية.

- العمل على تفويض بعض الصلاحيات التسييرية والتشغيلية لرؤساء المصالح والفروع المحلية لتقليص البيروقراطية وتسريع عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بخدمة الجمهور.

- تطوير نظام تقييم الأداء البشري السنوي والدوري ليتخلى عن الجوانب الشكلية والنمطية، ويرتكز بدقة على معايير الكفاءة، الإنتاجية الفعلية، والجهود الابتكارية للموظف.

- إطلاق برامج تدريبية مهاراتية وتكنولوجية شاملة ومستمرة تغطي كافة المستويات الوظيفية، ولا تقتصر على فئات معينة، لمواكبة التحديثات المستمرة في الأنظمة البرمجية.

- تحسين وتوسيع بيئة العمل المادية ومكاتب الاستقبال والمصالح الطبية والإدارية، وتزويدها بالوسائل اللوجستية اللازمة لامتصاص ضغط المراجعين وتقليل إجهاد الأعوان.

- تأسيس نظام حوافز مادي ومعنوي يدعم الأفكار الإبداعية والابتكارات الإدارية التي تسهم في اختصار وقت المعاملات وتحسين جودة الخدمة العمومية.

- تعزيز قنوات الحوار والاتصال الداخلي بين فئة الإطارات وصناع القرار وبين أعوان التنفيذ لتقريب وجهات النظر وضمان الانسجام حول آليات تطوير الأداء.

ثالثا: آفاق الدراسة المستقبلية

بناء على ما استعرضته هذه المذكرة من نتائج وحدود بحثية، تقترح الباحثتان على الطلبة والباحثين مستقبلا سبر أغوار المواضيع والآفاق التالية:

- دور التمكين الوظيفي وتفويض السلطة في الحد من جمود القرارات المركزية بالمؤسسات العمومية الحساسة.
- العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين ومستوى رضا المرتفقين في قطاع الحماية الاجتماعية.
- دراسة مقارنة حول كفاءة الأداء الإداري بين الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وصندوق غير الأجراء

المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: الكتب

- الشامان، أماني، الأداء الإداري والوظيفي في المنظمات الحديثة، (ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015) .
- إبراهيم مختار أحمد إبراهيم، وإبراهيم محمد بشير البخاري، استراتيجيات تحسين الأداء الإداري المستمر، (ط1، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 2022) .

ثانياً: المقالات والمجلات العلمية

- بلعربي محمد، "أثر إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي: وكالة ولاية البيض"، مجلة أبحاث الإدارة والتنمية، المجلد 05، العدد 01، (الجزائر، 2023) .
- إبراهيم مختار أحمد إبراهيم، "استراتيجية الكايزن في تحسين الأداء الوظيفي (الأداء الإداري): دراسة وصفية تحليلية تطبيقية"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 06، العدد 04، (2022).
- الخروصي والضابا وإبراهيم، "أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد 16، العدد 02، (سلطنة عمان، 2022) .
- شقرون فاطمة، "واقع الرقمنة كآلية لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بوكالة تلمسان"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية الحديثة، المركز الجامعي بمغنية، (الجزائر، 2025) .

ثالثاً: البحوث الأكاديمية (مذكرات تخرج وأطروحات)

- قادري عبد القادر، وطيب عائشة، "دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء"CASNOS ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر، 2021)
- .

- بابهون مصطفى، وباوه أحمد، "دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS فرع غرداية"، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، جامعة غرداية، (الجزائر، 2022) .
- دار النعيم أبكر محمد إسماعيل، وهدى دياب أحمد، "تطبيق طرق الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (السودان، 2021) .

رابعاً: المواقع الإلكترونية والمنصات الرقمية

- الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء(CNAS) ، "بوابة الخدمات الرقمية والتشغيل"، (الجزائر، 2026)، متاح عبر .**www.cnas.dz** :وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، "
- بوابة هنا (HANA) للخدمات عن بعد"، (الجزائر، 2025)، متاح عبر الموقع الرسمي للوزارة .

خامساً: المراجع الميدانية (أدوات الدراسة)

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - (CNAS) الوكالة الولائية بغرداية، "التقارير السنوية وإحصائيات الموارد البشرية"، (بيانات داخلية غير منشورة، 2025) .
- استبيان الدراسة الميدانية الموجه لموظفي وكالة (CNAS) غرداية، (أداة جمع البيانات، مارس 2026) .مخرجات المعالجة الإحصائية للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، برنامج SPSS V29، نتائج تحليل عينة الدراسة، 2026

الملاحق

الملحق رقم 01 : استمارة طلب تسهيل المهمة

الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: 12 /ق ع ت/ 2026

Université de Ghardaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

غرداية في 17 ماي 2026

إلى السيد: مدير الوكالة الولائية

للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS غرداية

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي. و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء بحث بمؤسستكم لصالح الطلبة:

1. واعمر حولة. المستوى: الثالثة ليسانس. التخصص:...إدارة أعمال.

2. نواصر علياء. المستوى: الثالثة ليسانس. التخصص:...إدارة أعمال

لإنجاز بحث أكاديمي لنيل شهادة ليسانس بعنوان:

كفاءة الأداء الإداري في مؤسسة الضمان الاجتماعي

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

رئيس القسم

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
24 MAI 2026
المديرية ورد رقم .....

Galaxy A13
24 ماي 2026 6:09 م

الملحق رقم 02 : الاستبيان المستعمل في الدراسة .

وازرة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير **الموضوع : استبيان**

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أخي الفاضل / أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد،

نقوم بإعداد د ارسة علمية بعنوان: " **كفاءة الأداء الإداري في مؤسسة الضمان الاجتماعي**"، وذلك في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في إدارة الأعمال بجامعة غرداية. و يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مستوى كفاءة الأداء الإداري داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي من خلال محور رئيسي يتضمن خمسة أبعاد أساسية تعكس جوانب مختلفة من الأداء الإداري.

نرجو منكم التكرم بالإجابة عن فق ارت هذا الاستبيان بكل موضوعية ودقة، علما أن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغ ارض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في خدمة هذا البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتكم القيّمة في إنجاح هذه الد ارسة.

و شك ارً لمساهمتكم القيمة.

إعداد الطالبات: واعمر خولة، نواصر علياء

إشارف الأستاذ: عقبة مخنان المحور الأول: البيانات الشخصية يرجى وضع علامة) ✓(أمام الاختيار المناسب:

الجنس: أنثى ☐ ذكر☐

الفئة العمرية: أقل من 03 سنة ☐ 03 إلى 03 سنة ☐ 04 إلى 03 سنة ☐ أكثر من 03 سنة ☐ **المستوى التعليمي:** ثانوي فأقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتواره ☐ شهادات أخرى☐

المنصب الوظيفي: إطار سام ☐ إطار ☐ أعوان تحكم ☐ أعوان تنفيذ ☐ آخر☐)**سنوات الخبرة المهنية:** أقل من 0 سنوات ☐ من 0 إلى 43 سنوات ☐ أكثر من 43 سنوات ☐.....(

المحور الثاني: كفاءة الأداء الإداري في مؤسسة الضمان الاجتماعي

كفاءة الأداء الإداري: هي قدرة الإدارة على استخدام الموارد المتاحة)البشرية، المالية، المادية، والزمنية(بطريقة فعالة ومنظمة لتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل النتائج وأقل تكلفة وجهد ممكن.

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التخطيط الإداري					
1	تعتمد المؤسسة على تخطيط واضح لتحقيق أهدافها الإدارية.					
2	يتم تحديد الأهداف الإدارية في المؤسسة بشكل دقيق ومسبق.					
3	يتم إش ارك الموظفين في وضع الخطط المتعلقة بالعمل الإداري.					
4	تساعد الخطط الإدارية في تنظيم العمل وتحسين الأداء.					
5	يتم م ارجعة الخطط الإدارية بشكل دوري لتطوير الأداء.					
	التنظيم الإداري					

6	يوجد تنظيم واضح للمهام والمسؤوليات داخل المؤسسة.					
7	يتم توزيع العمل بين الموظفين بشكل عادل ومنظم.					
8	يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل سير العمل داخل المؤسسة.					
9	توجد قنوات واضحة للتواصل بين مختلف الأقسام الإدارية.					
11	يساعد التنظيم الإداري على تجنب تداخل المهام بين الموظفين.					
	اتخاذ القارر الإداري.					
11	يتم اتخاذ الق ارارت الإدارية في المؤسسة بناءً على معلومات دقيقة و حديثة.					

12	يشارك الموظفون في تقديم اقت ارحات تساعد في اتخاذ القا ارارت.					
13	تتخذ الإدارة القا ارارت في الوقت المناسب.					
14	تسهم القا ارارت الإدارية في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة.					
15	تعتمد الإدارة على التحليل العلمي عند اتخاذ القا ارارت الإدارية.					
	الرقابة الإدارية					
16	توجد آليات رقابة فعالة لمتابعة سير العمل الإداري.					
17	تساعد الرقابة الإدارية في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.					
18	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري داخل المؤسسة.					

19	تساهم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
21	تعتمد المؤسسة على تقنيات الرقابة الرقمية/الإلكترونية لمتابعة الأداء.					
	تحسين الأداء الإداري					
21	تسعى المؤسسة إلى تطوير مها ارت الموظفين من خلال التدريب.					
22	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة لتحسين الأداء الإداري.					
23	يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.					
24	تساهم بيئة العمل المادية)المكاتب، التجهي ازت(في رفع كفاءة الموظفين.					

25	تسعى المؤسسة باستم ارر إلى رفع مستوى الكفاءة في الأداء الإداري.					

السؤال المفتوح: ب أريكم، ما هي أهم الاقت ارحات أو الإج ارءات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Science de Gestion

غرداية في: 2025-10-01

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) عقبة مختاة الصفة في لجنة المناقشة مشرفا

بصفته عضوا في لجنة مناقشة:

الطالب (ة) والعرضولة

و الطالب (ة): نسرين علباء

شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

بعنوان: كفاءة الأداء الإداري في مؤسسة الضمان الاجتماعي

تاريخ المناقشة 2025/07/30

أن الطالب (ة) / الطلبة، إلتزم (ت) / و بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

.....

رئيس القسم

.....

جامعة غرداية
قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير