

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: - سيراج نجوى

- لهواجي حليلة

بعنوان

## دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء

**casnos**

قيمت وأجيزت بتاريخ : 2022/06/14 أمام اللجنة المتكونة من :

رئيساً	أستاذ محاضر أ	بوقليمينة عائشة
مشرفاً ومقرراً	أستاذ مساعد أ	أ. نورالدين برهان
مشرفاً مساعداً	أستاذ محاضر أ	أ. نور الدين طالب أحمد
مناقشاً	أستاذ محاضر ب	عجيلة حنان

السنة الجامعية : 2021-2022م

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: - سيراج نجوى

- لهواجي حليلة

بعنوان

## دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء

**casnos**

قيمت وأجيزت بتاريخ : 2022/06/14 أمام اللجنة المتكونة من :

رئيساً	أستاذ محاضر أ	بوقليمينة عائشة
مشرفاً ومقرراً	أستاذ مساعد أ	أ. نورالدين برهان
مشرفاً مساعداً	أستاذ محاضر أ	أ. نور الدين طالب أحمد
مناقشاً	أستاذ محاضر ب	عجيلة حنان

السنة الجامعية : 2021-2022م

# شكر وتقدير

نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف "طالب أحمد نور الدين" الذي تشرفنا بقبوله مساعدتنا في عملنا هذا، وعلى الجهد الذي بذله إذ أحاطنا بتوجهاته القيمة لإنجاز المذكرة.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

وبدون أن ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل موظفي صندوق الضمان الوطني لغير الأجراء بغرداية الذين ساعدونا في إجراء هذه الدراسة الميدانية.

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك نحمدك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملئ السموات والأرض إلى من تعهداني بالتربية في الصغر، وكانا لي نبراساً يضيء فكري بالنصح، و التوجيه في الكبر إلى الذين لم يخلوني بشئ في هذه الدنيا إلى أعز وأعز رجل وإمرأة في الكون " أمي " و " أبي " حفظهما الله و رعاهم وبارك لي في

عمرهم

إلى من شملوني بالعطف، وأمدوني بالعون، وحفزوني للتقدم، إخوتي وأخواتي خالاتي وأخوالي رعاهم الله إلى من منحني القوة و العزيمة إلى نعم السند وأجمل أرزاقني "خطيبي"

حفظه الله

إلى كل زميلات دراستي و رفيقتي في هذا العمل حليلة لهواجي إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي، ونتاج بحثي المتواضع.

سيراج نجوى

# إهداء

إن الحمد لله، ونستعينه من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له .  
إلى من كانت رجائي في بأسى وغذائي في أحزاني إلى من ساعدتني بدعواتها وحنانها إلى من تحملت  
عبء مراحل الدراسة وساعدتني بتوصياتها، أُمي الغالية حفظها الله وأطال الله في عمرها.  
إلى منبع العطاء قدرتي ومبرة حياتي ومرشدي ودليلي في الحياة أبي العزيز .  
إلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه  
إلى جدتاي الغاليات التي كانت دعوتهما عليا في كل وقت .  
إلى براعم : أكرم وجنة الريحان .  
إلى أخوالي وخالاتي وأولادهم الاعزاء كل واحد باسمه .  
إلى اعمامي وعماتي واولادهم الاعزاء كل واحد باسمه .  
إلى أعز صديقاتي نجوى و أسماء وسمية  
إلى رفيقة دربي فالمذكورة : نجوى سیراج  
أهدي هذا العمل إلى كل أساتذتي في مشواري الدراسي وخاصة أساتذتي : فيها خير عبير .  
وشكر خاص للدكتور : نور الدين طالب أحمد وكل من أشرف على هذه المذكرة، راجية من  
المولى العلي القدير، أن يوفقني ويسدد خطاي، وأن يلهم التوفيق الى جميع طالبة والله  
المستعان .

لهواجي حليلة

## ملخص

تعرف الحياة الإقتصادية تطورات متسارعة أملتها التطورات الكبيرة في المجال التكنولوجي، ولهذا فإن التعامل بالطريقة الكلاسيكية قد آل إلى الزوال مما استدعى ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية وإستخداماتها في جميع مجالات الحياة بما فيها تلك المتعلقة بالجانب المالي والتجاري خاصة في الإدارات والمؤسسات الحكومية مما يسمح من تحسين الأداء المهني للعاملين خاصة في مكان دراستنا في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للأجراء ولذلك فإن الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية باتت ضرورة ملحة من أجل رفع مستويات أداء العاملين وتحسين كفاءة العمل والخدمات الإدارية المتعلقة بالصندوق بالإضافة لكونها إحدى العمليات المساعدة و المساهمة في تسهيل الخدمات المالية و المتطلبات المادية التي تدعم بيئة الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، وتحديث الأنظمة الإدارية والتعليمات ذات الصلة بما يتوافق مع تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية، مع ضرورة مواءمة البيئة القانونية، على أن يكون الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية بشكل سلسل و تدريجي لكي يكون سهلا على المستهلكين و المستخدمين على حدا سواء وكما أن نجاحها أيضا مرتبط بتظافر جهود جميع أطراف العلاقة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة إلكترونية، مؤسسات حكومية، أداء وظيفي.

## Résumé:

La vie économique connaît des évolutions rapides dictées par les grands développements du domaine technologique. Par conséquent, le commerce de la manière classique a pris fin, ce qui nécessitait la nécessité de suivre le rythme des évolutions technologiques et de leurs utilisations dans tous les domaines de la vie, y compris ceux qui y sont liés. à l'aspect financier et commercial, en particulier dans les ministères et les institutions gouvernementales, ce qui permet d'améliorer les performances. Par conséquent, la transition vers la gestion électronique dans les institutions gouvernementales est devenue une nécessité urgente afin d'élever les niveaux de performance des travailleurs et d'améliorer l'efficacité du travail et les services administratifs liés au fonds en plus d'être l'un des processus auxiliaires et de contribuer à faciliter les services et les exigences financières. L'environnement physique qui soutient l'environnement de gestion électronique dans les institutions gouvernementales, et la modernisation des systèmes administratifs et des instructions connexes conformément à l'application de la concept de gestion électronique, avec la nécessité d'harmoniser l'environnement juridique, à condition que le passage à la gestion électronique soit fluide et progressif afin d'être facile pour les consommateurs comme pour les utilisateurs. Elle est liée aux efforts concertés de toutes les parties à la relation..

**Mots clés :** Gestion électronique, institutions gouvernementales, performance au travail.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ-د	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية و الأداء التنظيمي
07	المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
07	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وأهميتها
08	الفرع الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية وخصائصها
10	الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية ومحدداتها
11	المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي
11	الفرع الأول: ماهية الأداء التنظيمي ومحدداته
13	الفرع الثاني: تقييم الأداء التنظيمي وطرق تحسينه
16	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي
18	المطلب الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء التنظيمي
18	الفرع الأول: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على المنظمة
19	الفرع الثاني: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الموظفين
19	الفرع الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء التنظيمي
20	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
20	المطلب الأول : الدراسات العربية

23	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
26	المطلب الثالث : العلاقة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
27	خلاصة
<b>الفصل الثاني : الإطار التطبيقي</b>	
29	تمهيد
30	المبحث الأول : تقديم صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء – ولاية غرداية
30	المطلب الأول : نشأة و تعريف صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء
30	أولا :نشأة و مفهوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
30	ثانيا : تعريف صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و مهامه
30	أولا : الهيكل التنظيمي
33	ثانيا: مهام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
35	المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية
35	المطلب الأول: منهجية الدراسة واجراءاتها التطبيقية
35	الفرع الأول : منهجية الدراسة
35	الفرع الثاني : مجتمع الدراسة
40	الفرع الثالث: أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
41	المطلب الثاني : المعالجة الإحصائية للدراسة
41	الفرع الأول: الأساليب الاحصائية
41	الفرع الثاني : أداة الدراسة
43	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
43	الفرع الأول : نتائج الفقرات المتعلقة بالمحور الأول (دور الإدارة الالكترونية)
44	الفرع الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
49	خلاصة
51	خاتمة

53	قائمة المصادر والمراجع
58	الملاحق

قائمة الجداول  
والأشكال والملامح

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
35	توزيع استثمارات الاستبيان	01
36	توزيع افراد العينة حسب الجنس	02
37	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	03
38	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	04
38	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	05
39	مقياس ليكارت الخماسي	06
42	معامل ألفا كرومباخ .	07
43	توزيع الطبيعي للعينة	08
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور دور الإدارة الالكترونية مع اتجاه إجابات العينة	09
45	قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة	10
45	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	11
46	يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	12

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج IMRAD	01
17	العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء التنظيمي	02
31	الهيكل التنظيمي لضمان الاجتماعي لغير الأجراء	03
32	الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي لوكالة غرداية	04
33	الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي متبلي	05
36	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
37	توزيع أفراد العينة حسب العمر .	07
40	يوضح متغيرات الدراسة.	08

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
58	استمارة الاستبيان	01

# مقدمة عامة

شهد العالم عبر العصور تطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المستويات الاقتصادية، الاجتماعية وغيرها، حيث أسهمت في سهولة وصول المعلومة المعرفية حتى أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية صغيرة مترابطة الاجزاء و هذا ما دفع الدول النامية الى مواكبة هذا التطور و مسايرته من خلال تبني الاساليب التكنولوجية الحديثة و خاصة في مجال الادارة و العنصر البشري.

ومن بين مظاهر هذه التكنولوجيات المتقدمة: الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني والإدارة الإلكترونية، بفضل هذه التطورات التكنولوجية ظهرت العديد من الاساليب التكنولوجية المتطورة والحديثة الخاصة بمجال الادارة والتنظيم والتي اصبحت تسمى الإدارة الالكترونية، التي سارعت مختلف المنظمات والمؤسسات الاقتصادية في تبني مفهوم هذه الأخيرة في جميع أنحاء العالم في البلدان المتقدمة و النامية، وذلك من خلال عرض معلومات على شبكة الإنترنت، وإنجاز أعمالها ومعاملاتها ووظائفها الإدارية بسرعة ودقة عالية، لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من جهة، ومن جهة أخرى لاستفادة من ثروة المعلومات والمنجزات التي حققتها في توفير الوقت والجهد والتكلفة مما انعكس على الاداء التنظيمي للموظفين لأن الأداء يحظى باهتمام بالغ متزايد في المؤسسات، و هذا ناتج من طبيعة المحيط الإقتصادي الذي تعيش فيه المؤسسات، و الذي يمتاز بالتغير الدائم و الاستقرار في ظل منافسة تزداد حدتها يوميا. إن مفهوم الأداء قد تطور من مدى توافر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لها قصد تحقيق الأهداف المسطرة حيث كان التركيز في الأداء على الكفاءة ثم الفعالية ومدى إمكانية تحديد الطرق الإنتاجية، حيث يبقى تحسين الأداء هو حلم كل مؤسسة، و يبقى تجسيده على أرض الواقع ممكنا فالطريقة الصحيحة في التفكير الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها.

### أولا: الإشكالية

انطلاقا مما سبق تتضح معالم الإشكالية الخاصة ببحثنا والتي تم صياغتها في السؤال التالي:

**ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء؟**

ومن خلال السؤال الرئيسي السابق يمكننا طرح التساؤلات الفرعية تمثلت في:

1. ماهي أهداف الإدارة الكترونية داخل الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء ؟
2. هل يعمل الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء على تحسين أدائه مع الجمهور الداخلي و الخارجي ؟
3. هل تعاني الإدارة الإلكترونية مشاكل تضعف من مكانتها و دورها ؟

### ثانيا: الفرضيات

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية نقتح الفرضيات الرئيسية التالية:

- الفرضية 1: يوجد أهداف للإدارة الكترونية داخل الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء
- الفرضية 2: الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء يعمل على تحسين أدائه مع الجمهور الداخلي و الخارجي

## مقدمة عامة

الفرضية3: الإدارة الإلكترونية تعاني من مشاكل تضعف من مكانتها و دورها

### ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

إن البحث في أي موضوع يكون له أسباب و مبررات معية و نذكر من هذه الأسباب :

- تبيان الرأي الذي يمنح الإدارة الإلكترونية القدرة على تغيير نمط الإدارة في الدولة و ضرورة أخذ به .
- الدور الذي حققته الإدارة الإلكترونية وهذا لا يمكن الاستهانة به خاصة في الدول المتقدمة مقارنة بمنظمتنا الوطنية.
- المكانة التي تحتلها الإدارة الإلكترونية كونها تعد من أهم الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة وخاصة الخدماتية.
- القيمة العلمية لموضوع الإدارة الإلكترونية.

### رابعا: أهداف الدراسة

إن الهدف الأول الذي تسعى إليه دراستنا هو إثراء مجال البحث العلمي وتنمية الحقول التي تصب فيها ،ومن هذه الحقول حقل تكنولوجيا الاتصال الجديدة باعتباره تخصصنا الذي نسعى إلى تزويده بمفاهيم جديدة تخدمه وترتقي به بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الأهداف التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالموضوع في حد ذاته والتي سنحاول الوصول إليها من خلال هذه الدراسة ومن أهمها:

- إعطاء صورة أبسط لمفهوم الإدارة الإلكترونية و إزالة الغموض عليه وربطه بصورة دقيقة بتقديم الخدمات و توضيح الفرق بين الأداء التقليدي و الإلكتروني.
- دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات .
- التعرف على المشاريع و الإسهامات التي تقدمها الجزائر كدولة تحاول الوصول إلى الإدارة الإلكترونية .
- معرفة صعوبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### خامسا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تعالجه، فموضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء البيداغوجي في مؤسسات التعليم العالي بات يشكل إحدى أهم الإشكاليات الحديثة في هذا المجال، خاصة وأنه يعتبر من بين المواضيع الجديدة بالذكر، كونه يهدف إلى تقديم إضافات جديدة من ناحية إبراز كيفية تحسين أداء مؤسسات الضمان الاجتماعي لمهامها البيداغوجية من خلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية، لتعتبر هذه الدراسة بذلك لمسة جديدة في هذا المجال من البحوث الهادفة إلى تحسين أداء الضمان الاجتماعي .

### سادسا: منهج الدراسة

من أجل الوصول الى أهداف البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف عينة البحث وتغيرات دراسة الظاهرة لإنجاز الجانب النظري وبالاعتماد على مجموعة من المراجع، الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات، من أجل مصداقية هذا الموضوع، واستخدام أداة الاستبيان في الجانب التطبيقي، وتحليلها باستخدام برنامج spss.

### سابعا: حدود الدراسة

من اجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد حدودها كالتالي:

- الحدود المكانية: حيث أجريت هذه الدراسة على المستوى مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- الحدود الزمانية: حيث أنجزت هذه الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة 19 افريل الى 10 ماي 2022.

### ثامنا: صعوبات الدراسة

- ◀ قلة المراجع التي تنصب حول هذا الموضوع
- ◀ صعوبة استجابة العمال مع الاستبيان بما في ذلك صعوبة استرجاع البيانات

### تاسعا: خطة الدراسة

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة تم تقسيمها وفق أسلوب (IMRAD introduction) and analys (discussion) حيث تم تقسيم البحث كمايلي:

الفصل الأول: الإطار النظري ويتضمن تعريف و أهمية وخصائص وأبعاد و عناصر الإدارة الإلكترونية، و انعكاساتها على كل من المنظمة والموظفين و تأثيرها في تحسين الأداء لديهم، الأداء التنظيمي تعريفه و محدداته وتقييمه و طرق تحسينه، وكذا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة وكذا الإطار التطبيقي للدراسة ويتضمن مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة فيه، التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان، إختبار ومناقشة الفرضيات.

وبذلك يكون الهيكل اعتمادا على منهجية IMRAD كمايلي:

## مقدمة عامة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	تقديم <b>Introduction</b>
المبحث الثالث: الدراسات السابقة		الطريقة <b>Methods</b>
المبحث الأول: تقديم صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	النتائج والمناقشة <b>Analys and discution</b>
المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية		

الشكل رقم (01) : نموذج IMRAD

# الفصل الأول

## الإطار النظري

### تمهيد:

حظي موضوع الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي باهتمام كبير لدى العديد من الباحثين والمهتمين، لما له من أهمية بالغة في نجاح منظمات العمال اليوم، فالإدارة تتأثر وتتأثر بكافة العناصر المحيطة بها . وقد شملت الإدارة الإلكترونية العديد من المجالات منها الحكومة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والصحة الإلكترونية وحتى التعليم الإلكتروني، هذا الأخير الذي أصبح من القطاعات الأكثر ديناميكية في مجال الإدارة، فالإدارة هي عصب الحياة، وتعتبر الإدارة الإلكترونية كاستفادة من الثورة التقنية لذا تقوم الدول بتطوير سياستها العامة بما يتوافق ومتطلبات العصر الجديد و بتطوير آليات و الوسائل التقنية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

وعليه سوف نقسم هذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية و الأداء التنظيمي

### المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

في هذا المطلب سنحاول التطرق لمفهوم الإدارة الإلكترونية كل من أهميتها وأبعادها و خصائصها و عناصرها و محدداتها

#### الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية وأهميتها

##### 1-1 تعريف الإدارة الإلكترونية :

تعددت تعريف الإدارة الإلكترونية منها ما هو بسيط ومنها ما هو مركب ومعقد ،من أهمها ما يلي :تعرف على أنها وسيلة تستخدم لرفع مستوى الأداء و الكفاءة باستخدام الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرة الإلكترونية والرسائل الصوتية ؛ كما عرفها البعض على أنها استخدام الحاسب الآلي في استقبال وتنظيم وتخزين وتحليل ومعالجة المعلومات لتقديم خدمات أفضل للمستنفدين وتميز بالسرعة والدقة ؛ وجاء في تعريف آخر على أنها ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالإعتماد على المعلومات الضرورية للوصول لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في التقليل من استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات تكون إدارة جاهز لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا؛ ومن تعريفاتها استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية وتتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري و الآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان مصالح المنظمة والعملاء أو بالعكس فهي ممارسة تتسم بتكامل تام للعلاقات بين الحلقات الضرورية أو المستويات الإدارية في بنية المنظمة؛ وعرفها آخرون على أنها تبادل غير وركي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI، والبريد الإلكتروني Mail- E، وشاشات الكتالوجات EFT ؛ومن تعريفات الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة لإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛ ونعرف الإدارة الإلكترونية على أنها إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها، مع استغلال لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال امثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة ؛ انطلاقا من المفاهيم السابقة يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها تنسيق جهود الموظفين والعاملين في إطار مؤسسي للوصول إلى الأهداف المحددة سلفا باستخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بشكل واعي للاستفادة من مزاياه وذلك للوصول إلى مراكز ريادية في إطار نشاطها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمار شرعان، تنمية الموارد البشرية لدراسات والأبحاث، مجلة مركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، مجلة عن مركز الديمقراطي، العدد02، برلين، ألمانيا، 2018.

### 1-2 أهميتها:

إن الإهتمام الواسع الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة يعود إلى الأهمية الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للفائدة التي تحققها، ومن أهم هذه الفوائد نذكر<sup>1</sup>:

- تغير نمط أسلوب الإدارة التقليدية البيروقراطية الجامدة إلى أسلوب الإلكتروني المرن للخروج من مشكلات التقليدية بالتوجه نحو الإدارة الإلكترونية.

- اختصار وقت تنفيذ و إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

- تسهيل إجراء مختلف الإتصالات الداخلية والخارجية.

- تساعد في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في المنطقة.

- تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى .

-الدقة والوضوح في مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

- توفير وسائل التواصل التي تحافظ على المعلومات .

-تحسين جودة الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبون.

-ديمومة أداء المؤسسات عملها بشكل مستمر مما يجعل استفادة المتعاملين من الخدمات مستمرة في أي وقت ومن أي مكان.

**الفرع الثاني: أبعاد الإدارة الإلكترونية وخصائصها:**

### 1-2 أبعاد الإدارة الإلكترونية:

تتلخص أهم أبعاد الإدارة الإلكترونية في مايلي<sup>2</sup>:

**تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات و الكفاءات المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، ألن في الإدارة دائما التركيز على توظيف المعلومات و استخلاص النتائج و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية، بشكل يسمح ب:

● التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها و معرفة كنهها.

● ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر موضوع.

● القيام بتحليلات دقيقة و صادقة للمعلومات المتوفرة.

<sup>1</sup> مأمون يوسف سالم، تقوم أداء رؤساء إدارة أعمال صيانة المساجد على ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد3، العدد04، وزارة الأوقاف، قطر، 2018.

<sup>2</sup> مقابلة مع نائب مدير , وكالة متليلي , يوم 20.04.2022.

**التركيز على النتائج :** ونقصد بهذا المبدأ أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا تهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة أما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية و بروز نتائجها في أرض الميدان<sup>1</sup>.

وبمعنى آخر ينبغي على الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد و المال والوقت، وتوفير خدمة دائمة على مدار الساعة و إنجاز العمل بكفاءة عالية و في وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف و الغاز لدفع الفواتير المطلوبة<sup>2</sup>.

**سهولة الاستعمال و الإتاحة :** ونقصد بهذا المبدأ أن تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل و في العمل و المدارس و المكتبات و ذلك لكي يتمكن كل مواطن و كل و احد من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما إن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور و الإدارات الحكومية بسهولة و إتمام الإجراءات بسلاسة و بساطة<sup>3</sup>.

**التغير المستمر :** وهذا المبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية لأن الإدارة الإلكترونية تسعى بانتظام لتحسين وما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر و المتواصل<sup>4</sup>

**تخفيض التكاليف :** وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء و توسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم<sup>5</sup>.

### 2-2 خصائص الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية تمثل وسيلة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الأهداف والفعاليات، وليست بديلا عنها، فتنطبق الإدارة الإلكترونية يعطيها الخصائص التالية<sup>6</sup>:

1. إدارة بلا ورق: حيث يوجد الورق لكن لا تستخدمه بكثافة، ويحل بديلا عنه الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني و الأدلة الإلكترونية والمفكرة الإلكترونية و الرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعمي، الإدارة، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

<sup>2</sup> علي السلمي، الإدارة بالأهداف، دار الغريب، مصر، 1999

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص 106

<sup>4</sup> وصفي الكساسبة، تحسين الأداء المؤسسي، اليازوري للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2011 ص 35

<sup>5</sup> أنور أبو موسى يحيى كلاب، الإشراف الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة التكوين المهني المتخصص لإدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011

<sup>6</sup> بن جودي فاطمة الزهراء، الالتزام بأخلاقيات المهنة وأثرها على أداء رجال البيع في الصيدليات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017.

2. تقوم بالاعتماد على النظم المتطورة : والبعد عن التنظيمات الجامدة . حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
3. إدارة بلا مكان: وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية.
4. إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
5. الإدارة الإلكترونية هي إدارة بلا زمان فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم الواحد.

الفرع الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية ومحدداتها:

### 3-1 عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية وهي<sup>1</sup>:

- 1 - عتاد الحاسوب: يتمثل في المكونات المادية للحاسوب.
- 2- البرامج : وهو الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب ،وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات، كما هو موضح في الشكل رقم 2. تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب،برامج البريد الإلكتروني ،برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات. إما برامج التطبيقات تتضمن البرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية ،برامج التجارة الإلكترونية،برامج تخطيط موارد المنشأة، برامج إدارة المشروعات وغيرها .ويمكن توضيح مكونات برامج الحاسوب في الشكل الموالي.

3-شبكة الاتصالات : وهي عبارة عن الوصلات التي تربط شبكات الانترنت وشبكة الإكسترنترنت وشبكة الإنترنت وهي التي تمثل قيمة للمنظمة وإدارة.

4-صناع المعرفة: القيادة الرقمية والمدربون الفرعيين والمحللون للموارد المعرفية ورأس مال الفكري للمنظمة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغير طرق التفكير للوصول إلى ثقافة المعرفة.

### 3-2 محددات الإدارة الإلكترونية:

- 1- السرعة و الوضوح : إن كثيرا من المعلومات الإدارية و العقبات التي ترسخت و بقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتأشى وإن كثير تصبح ماضيا بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها و ظروف أعمالها الورقية و إنجاز ض المعاملات، ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي تحتاج إنجازها وقت

<sup>1</sup> المعتم بالله هاني علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة ودورها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى بغزة، 2015.

طويل أو نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر و دفعها و إرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها و إمكان تكرار ذلك مرات مرات في حال وقوع خطأ ما<sup>1</sup>.

2- **عدم التقييد بالزمان و المكان:** من خصائص الإدارة الإلكترونية إذا ما تم تعميمها و انتشارها في مختلف الإدارات أنه بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمن معين فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلت شبكات الانترنت ليست في حاجة إلى مباني ضخمة الاستيعاب موظفيها و مكاتبها و دواليبها الكثير المتخمة بالملفات و الأوراق، و إنما مكان صغير محدود يكفي الاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب و متعلقاتها<sup>2</sup>

3- **المرونة :** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية و بفعل مكانتها الاستجابة السريعة لأحداث و التجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان و المكان و صعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

4- **السرية و الخصوصية :** من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تملكها من حجب المعلومات و البيانات المهمة، و عدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفذ إلى تلك المعلومات، إذ أن قدرتها على الإخفاء و السرية أعلى و لديها أنظمة منع الإختراق.

## المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي

### الفرع الأول: ماهية الأداء التنظيمي ومحدداته

#### 1-1 مفهوم الأداء التنظيمي:

-ماهية الأداء la performance :

قبل الخوض في تقديم أبرز التعريفات بمصطلح الأداء<sup>3</sup> la performance، لابد من توضيح بأن المقصود بالمصطلح في دراستنا هو الأداء التنظيمي أو المؤسسي la performance organisationnelle أو الأداء الشامل la performance globale

**الأداء لغة:** بصفة القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى أديته بمعنى أو صله وقضاه، وهو أدى لأمانة من غير، وأديته قضيته

<sup>1</sup> أنور أبو موسى يحي كلاب، الإشراف الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة التكوين المهني المتخصص لإدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011

<sup>2</sup> بن جودي فاطمة الزهراء، الالتزام بأخلاقيات المهنة وأثرها على أداء رجال البيع في الصيدليات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017.

<sup>3</sup> جلال عبد الله محمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة السليمانية، 2010.

<sup>2</sup> خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2014.

ويعني الأداء اصطلاحاً: بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للفعل المفروض أدائه من العامل الكفاء.

أما فيما يتعلق بتعريف الأداء التنظيمي، فقد تعددت الآراء ووجهات النظر في الفكر الإداري حول تحديده، ويرجع سبب الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والممارسين في هذا المجال، بالنظر لتعدد مؤشرات قياس الأداء تبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنشآت وأهدافها والجهات التي تقيسه .

فيعرف على أنه " قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار أي أنه امتلاك المنظمة للإمكانيات المادية وغير المادية اللازمة، والتي تعطىها القدرة على استغلال الفرص المتاحة من البيئة على أفضل نحو ممكن، مع إكسابها الإمكانيات التكيف وخلق التوازن البيئي لكي تستطيع تحقيق أهدافها .

كما يعرف الأداء التنظيمي على أنه " فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد " <sup>1</sup>.

يتبين من التعريف بأن الأداء التنظيمي هو في النهاية حاصل تفاعل عنصرين، هما الكيفية التي تستخدم بها موارد المنظمة المتاحة والنتائج المحققة من وراء هذا الاستخدام، بحيث يتحقق الأداء المثالي ببلوغ النتائج المنتظرة مع أقل إمكانيات مسخرة؛ وهو ما معناه هو محصلة : الفعالية + الكفاءة.

الأداء التنظيمي من منظور نظمي، فيعرف على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ؛ وبهذا المفهوم يشتمل الأداء التنظيمي على ثلاث مستويات هي:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة .

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنشأة .

- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

بناء على ما سبق، يمكننا القول بأن الأداء هو انعكاس لقدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها المالية والمادية والبشرية والتكيف مع بيئتها بشكل يجعلها قادرة على بلوغ أهدافها على اختلاف طبيعتها وبصورة عامة يمثل الأداء

- قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار .

- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في نشاطها .

- قناة المنظمة على استخدام مواردها المختلفة بكفاءة .

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .

<sup>1</sup> دراوع فاطمة، علاقة متطلبات التطوير بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 02، 2016.

### 1-2 محددات الأداء التنظيمي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، و يميز الباحثين بين ثلاثة

محددات <sup>1</sup> الأداء التنظيمي هي:

**1-الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته <sup>2</sup>.

**2-القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة <sup>3</sup>.

**3-إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، وتقوم الأنشطة والسلوك

الذي يعتقد الفرد بأهيتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من

الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء. ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية <sup>4</sup>:

$$\text{محددات الأداء التنظيمي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

فالأداء التنظيمي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على

الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع الآخرين.

### الفرع الثاني: تقييم الأداء التنظيمي وطرق تحسينه

سنحاول التطرق لمفهوم عملية تقييم الأداء، والمراحل والخطوات لتقييم الأداء وطرق تحسينه.

### 1-2 مفهوم عملية تقييم الأداء التنظيمي:

يعتبر تقييم الأداء التنظيمي عن تقييم أداء الموظفين لتقديم المعلومات التي يحتاجها المدراء لغايات الترقية ورفع الأجور

وحتى تسريح العمال، ويتم التقييم التنظيمي لأداء الموظفين في نهاية السنة عادة، أو بنهاية سنة خدمة الموظف يكتب بها

الأهداف التي حققها الموظف، والمواقع التي تخلق بها، ومن أجل الإلمام بجميع عناصر عملية تقييم الأداء التنظيمي فإننا سنتطرق

إلى مجموعة من التعاريف للأداء والتقييم.

**\*تعريف 01:** يعرف الأداء بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس التزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي

تحققت من الإلتزام بهذه المعايير <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سليمان بن سلام خليل الرومي، درجة التزام المشرفين التربويين في محافظات غزة بأخلاقيات المهنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية وأصول التربية، جامعة غزة، 2009.

<sup>2</sup> عطا إبراهيم سلمان، درجة الإلتزام معلمي المدارس الإعدادية في الغوث الأولية بمحافظة غزة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسلامية غزة، 2012.

<sup>3</sup> لطفى ذهنية، أثر التزام معايير تقييم الأداء الفعال إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خيضر، بسكرة، 2014.

<sup>4</sup> محمد مبارك الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.

<sup>5</sup> علياء حسين عبيد، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقديم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي لدى تدريسي التربية الرياضية، مجلة مركز دراسات الكوفة، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، العدد 38، 2015، ص 334.

\***تعريف 02:** يعرف الأداء بأنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه<sup>1</sup>.

بالنسبة لتعريف التقييم:

\***تعريف 01:** هو عملية المقارنة بين ما هو كائن و بما يجب أن يكون ووضع حكم في الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان<sup>2</sup>.

\***تعريف 02:** يعرف على أنه تقدير قيمة نشاط ما أو شيء ما، إذ يعمل على جمع البيانات اللازمة لتحديد الاستراتيجيات المطروحة<sup>3</sup>.

تعريف تقييم أداء الموظفين:

\***تعريف 01:** يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العدل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور<sup>4</sup>.

\***تعريف 02:** تعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه<sup>5</sup>.

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

نظرا لأهمية تقييم الأداء في المنظمات أصبحت هناك ضرورة لاعتبار نظام يتألف من مدخلات وعملية التقييم ومخرجات تتمثل في المرؤوسين موضع التقييم.

تحاول من خلال تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق من صفات الشخصية أو البدنية، أو مهارية وذلك من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة. عملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات.

## 2-2 مراحل وخطوات تقييم الأداء التنظيمي:

نظرا لكون عملية تقييم الأداء على درجة بالغة من الأهمية كما أنها عملية متداخلة العناصر فيما بينها وبين مجموعة من العمليات الأخرى، كما تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين وبعد

<sup>1</sup> . رأوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص209.

<sup>2</sup> Pet Belanger Ben Abou, Foucher, Bergeron, Gestion Stotégique er op »rationnelle des Ressounses Humaines : Editeur Gaeten Morin, 1993, p705 : 706.

<sup>3</sup> . مأمون يوسف سالم، تقوم أداء رؤساء إدارة أعمال صيانة المساجد على ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، وزارة الأوقاف، قطر، مجلد03- العدد04، أبريل 2018، ص115.

<sup>4</sup> . زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.

<sup>5</sup> . حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص123.

ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم من الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم ذلك<sup>1</sup>.

- **تحديد معايير الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا<sup>2</sup>.
- **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** بعد تحديد معايير الأداء اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم.
- **قياس الأداء:** تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم للأداء الفعلي:
  - ملاحظة الأفراد العاملين.
  - التقارير الإحصائية.
  - التقارير الشفوية.
  - التقارير المكتوبة.
- **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** وذلك بتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع<sup>3</sup>.
- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** تتم من خلال مناقشة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يودعها العامل.
- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وهي الخطوة الأخيرة في الأداء وهي تتعلق باتخاذ المسؤول للإجراءات من شأنها تحسين الأداء<sup>4</sup>.

### 3-2 طرق تحسين الأداء التنظيمي :

هناك عدة طرق تساعد في تنمية الأداء والذي ينعكس على سلوك الأفراد إيجابياً ومن، أهم هذه العوامل .:

- 1- إتباع سياسة موضوعية وعادلة في الاختبار والتعيين، فهذه السياسة الموضوعية والعادلة لها أثر في تنمية الأداء التنظيمي
- 2- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب علمية وحسب الحاجة الفعلية للتدريب .
- 3- توفير فرص الترقية لمن يستحقها وعدم إغلاق هذه الفرص أمام الموظفين

1. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص244.

2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعة، مصر، 2003، ص373.

3. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مؤسسة الجامعة للدراسة والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت لبنان، 1997، ص125

4. لطفي دهنه، أثر التزام معايير تقييم الأداء الفعال في فعالية إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص54، 55.

- 4- وضع سياسات عادلة للرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية والامتيازات
- 5- إتباع الإدارة أسلوب الإشراف المناسب والذي يشكل قبولا واستحسانا لدى الموظفين مع تبنى مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار
- 6- تأسيس ثقافة تنظيمية تشجع المبادرات والإبداع وتركز على الجودة
- 7- إقامة العلاقات الجيدة وتوفير جو الثقة المتبادلة مابين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين ببعضهم
- 8- نشر القيم المؤسسية في مختلف وسائل الاتصال مع تعميمها على كافة الموظفين

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي

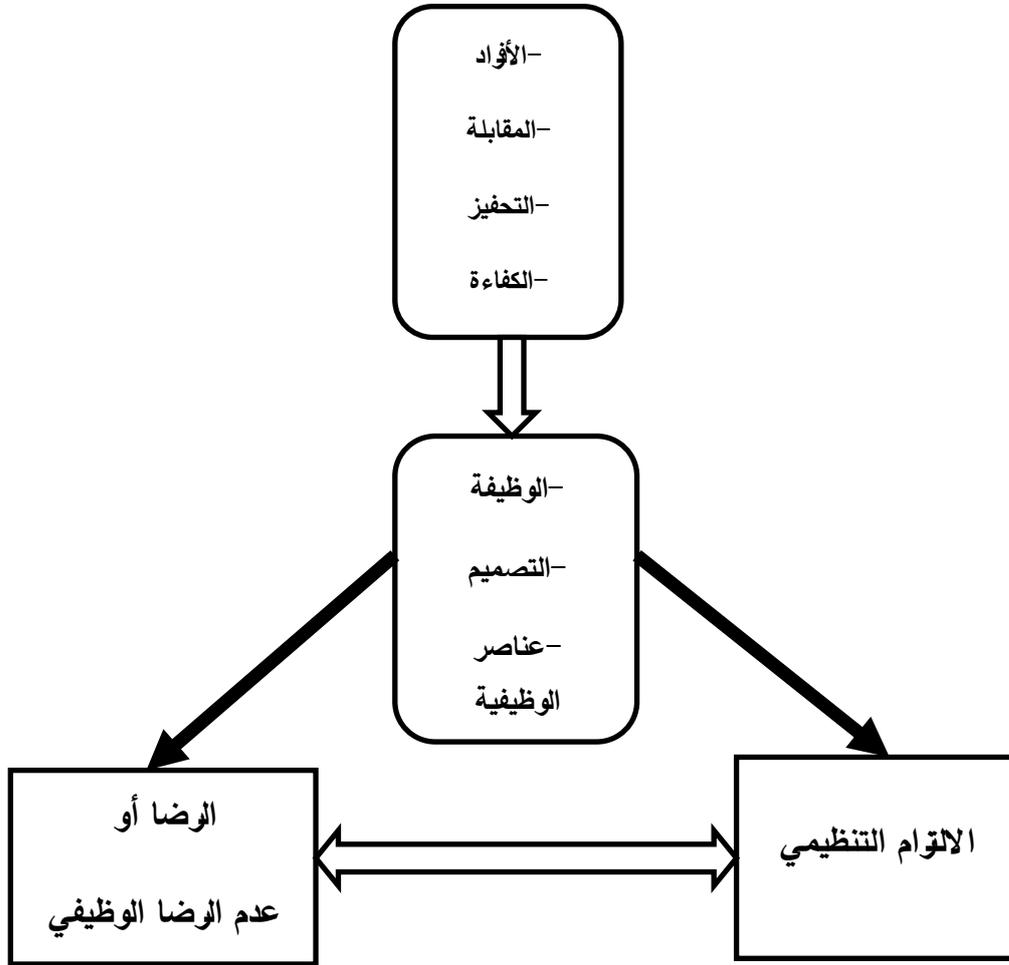
يصعب تحديد مكانة العوامل المؤثرة في عملية الأداء التنظيمي، لأنه مجال واسع متنوع الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة تخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج من سيطرته، كما يرى بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى التطور في فهم طبيعة التفاعل، فمن هنا يمكن تحديد العوامل المؤثرة والتي تؤثر على الأداء الوظيفي وهي على النحو التالي:

- عوامل إدارية تنظيمية تتمثل في:
  - عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.
  - صراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه.
  - عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا<sup>1</sup>.
  - عدم المشاركة في الإدارة حيث إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تخطيط وضع القرارات ويساهم في وجود فجوة بين القيادة والموظفين.
  - اختلاف مستوى الأداء.
  - مشكلات الرضا الوظيفي.
  - نقص في التدريب على مهارات العمل<sup>2</sup>.
- يوضح الشكل رقم (02) العوامل المذكورة وتأثيرها في الأداء الوظيفي.
- عوامل خارجية:
  - ظروف السوق والأحوال الاقتصادية.
  - التشريعات الحكومية والقرارات التي قد تنصب مع أو ضد المنظمة.

1. المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة ودورها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى بغزة، ص51، 50، 2015.

2. أبو موسى يحيى كلاب، الاختراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة التكوين المهني التخصص لإدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص31.

- الإضراب السياسي.
- عوامل شخصية:
- نقص الدافعية للعمل عند الموظفين.
- ضعف شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- تقييم المستمر عن العمل<sup>1</sup>.



الشكل رقم(02): العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء التنظيمي

المصدر: جلال عبد الله محمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة السليمانية، 2010.

<sup>1</sup> . شروق كاظم جبار، الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدراءهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد30، 2018، ص 14،15.

## المطلب الثاني: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء التنظيمي

أسدل واقع العولمة الستار على مشهد عالمي جديد تجلت مظاهره في تراجع الكثير من الأساليب الإدارية المعمول بها سابقاً و في اعتبار التكنولوجيا المحرك وصانع القرار الأساسي، فكان لزاماً على إدارة المؤسسات التحول نحو تبني مدخل الإدارة الإلكترونية لتسهيل أداؤها وعملياتها ومن ثم إحداث تصميم جديد للوظائف والخدمات ولاسيما بالجماعات المحلية لما شهدته في الآونة الأخيرة من تفشي لظواهر سلبية خطيرة انعكست سلباً على أداء الخدمة العمومية، لذا عكفت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالجزائر مؤخراً على تجسيد برنامج طموح لعصرنة خدماتها الإدارية وتحسين أداء الموظفين، حيث بدا ذلك جلياً في تجسيد ما يسمى ب "البلديات الإلكترونية"، كأول مرحلة للإصلاح الإداري وتجسيد رقمنة الإدارة الجزائرية.

### الفرع الأول: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على المنظمة

تمثل انعكاسات الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup> على المنظمة فيما يلي:

- 1-تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية
- 2-تفادي مخاطر التعامل الورقي
- 3-كسر حواجز الزمان والمكان
- 4-انخفاض تكاليف الانتاج وزيادة ربحية المنظمة
- 5-القضاء على الروتين والبيروقراطية
- 6-الدقة والموضوعية في القيام بمختلف الادارات
- 7- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- 8- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة
- 9-تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها
- 10- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية

1 - خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2014.

2- دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 02، 2016.

3- زروقي يحيا، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري لموظف العام، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2017.

4- سالمة أبو بعر حمد، أثر التوصيف الوظيفي على أداء العاملين، رسالة بكالوريوس، كلية الاقتصاد، قسم الموارد البشرية، مصر، 2008.

11- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني

### الفرع الثاني: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الموظفين

كما أن للإدارة الإلكترونية انعكاسات على الموظفين ويمكن اختصارها في مايلي:

- 1- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- 2- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- 3- زيادة الترابط بين العاملين الإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- 4- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع و الابتكار و التنافس في ما بينهم
- 5- خلق مجتمع قادر على التعامل و التحكم في مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة
- 6- تبسيط وتسهيل المهام الإدارية
- 7- ربح الجهد والوقت

### الفرع الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء التنظيمي

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الإدارية الحديثة في التسيير، ولها أثر بالغ على أداء العاملين فالاهتمام الواسع الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة يعود إلى الأهمية الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للفائدة التي تحققها، وأثرها الواضح في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة كما بينت العديد من الدراسات أن الإدارة الإلكترونية نساهم بنسبة كبيرة في زيادة وتطوير الأداء التنظيمي للعاملين، كتوصية، وأكدت على التكوين وتنمية ثقافة استعمال التكنولوجيات الحديثة للموظفين، و إشراكهم في جهود التطوير والتحسين. كما أحلت على ضرورة تكييف التطبيقات والعتاد المستخدم مع واقع الإدارة العمومية وتوحيد طرق العمل المستخدمة من أجل الرفع من مستوى الأداء التنظيمي للعاملين، فهي محورا أساسيا في عملية الرفع من مستوى أداء التسيير العمومي والقيام بالاصلاح الإداري حيث تقدم الخدمات بشكل الكتروني وهذا ما يجعل العمل أكثر فعالية حيث تؤدي الى خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد للموظفين، وتقليص وتحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم، وتنظيم العمل وتحديد بشكل دقيق للمسؤوليات، وسهولة الحصول على المعلومات هذا ما يحقق رضا العاملين والشعور بالانتماء و يعزز الاتصال بين المرؤوسين والرئيس في المنظمة.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

للادراسات السابقة أهمية كبيرة في المعرفة العلمية والبحث العلمي ، لأن هذا الأخير يستمد فروضه وتساؤلاته من نتائج الجهود العلمية السابقة فهو عملية تواصلية يغذي بعضها بعض، لذلك من الضروري م ارجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

### المطلب الأول : الدراسات العربية

#### 1 - الدراسة الأولى:

عبارة عن رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان " تأثير الإدارة الإلكترونية على سير و إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية" من إعداد الطالب حماد مختار، إشراف الدكتورة ضيف الله عقيلة سنة 2015\_2016، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر

-الإشكالية: ما مدى تأثير تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على تسيير المرفق العام و المادي التي يتضمنها سيره و كيفية إدارتها ؟  
وتضمنت التساؤلات التالية :

- ماهو مفهوم الإدارة الإلكترونية ومنهجية تطبيقها ؟
- ماهو أثر الإدارة الإلكترونية على سير و إدارة المرفق العام ؟
- ماهو تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء موظفي المرفق العام ؟ وجاءت الفرضيات على النحو التالي:
- للإدارة الإلكترونية تأثير ايجابي ار على سير المرافق العامة و تحقيق أهدافها .
- تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يزيد في فاعلية أداء موظفي المرفق العام .
- بالرغم من الاستثمار الكبيرة التي قامت بهاالبلدان العربية في مجال البنية التحتية التكنولوجية، أو لتشريعية فاء ذلك يبقى غير كاف .

#### المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن تأثير الإدارة الإلكترونية على سير المرفق العام، من خلال تحديد الإمكانيات المادية و البشرية و المتطلبات المختلفة لتطبيق الإدارة الإلكترونية و الاستفادة من ايجابياتها، و المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لرصد الظاهرة في مختلف أبعادها، مع محاولة القيام باستنتاجات عامة بعد ذلك .

كما تم الاعتماد على المنهج المقارن لتعارف على وضع البلدان العربية في مجال الإدارة الإلكترونية بالمقارنة مع باقي الدول العالم.

### نتائج الدراسة :

من الملاحظ على ضوء هذه الدراسة أن الكثير من الدول العربية، لم تعد بعد لحاق بالركب الإدارة العامة أو الإدارة المحلية الإلكترونية، ما ازلت معظم الادارات الحكومية تعود على الروتين الحكومي ن وعدم التخلص من الإدارة الورقية وعلى ذلك فانه يجب :

- 1- البدء بتطبيق نظام الإدارة العامة الإلكترونية في مجال المرافق العامة .
- 2- أن يتم الإعداد العلمي المسبق لعملية التحول إلى نظام الإدارة العامة الإلكترونية .
- 8- إن يتم هذا التحول على م ارحل نخطط لها تخطيط جماعيا .
- 3- الاهتمام بدور الأنظمة و التشريعات في تطبيق التحول الحكومة الإلكترونية واعداد البنية الأساسية اللازمة لذلك.

### 2- الدراسة الثانية

عبد الرحيم وهيبة، إحلال وسائل الدفع التقليدية بالإلكترونية، مذكرة ماجستير، قسم علوم تسيير، جامعة الجزائر السنة الجامعية 2006/2005، حيث عاجلت هذه الدراسة الإشكالية التالية : كيف سيكون مآل وسائل الدفع التقليدية في ظل ظهور وسائل الدفع الإلكترونية ؟ حيث ذكرت الدراسة بأن نظام و وسائل الدفع لأي اقتصاد يعتبر مؤشراً عن مدى سيره و عمله، و هو ما جعل البنوك في مختلف دول العالم تدرك بأن لتطوير و تحديث وسائل الدفع أولوية، و هذا لأن وسائل الدفع التقليدية لم تعد فعالة في عصر يتطلب السرعة في معالجة المعاملات و الصفقات. و لقد سمح التطور التكنولوجي بخلق وسائل دفع الكترونية، غير مكلفة و مجردة من المادة، لكن من جهة أخرى فإن العمل المتناسق لوسائل الدفع الإلكترونية الحديثة النشأة، يتطلب تنظيمًا قانونياً و درجة أمان عالية.

في ظل هذه الشروط تتساءل عما إذا كانت وسائل الدفع المعاصرة قد أثبتت فعاليتها مقارنة بالوسائل التقليدية مما سيسمح لها بأخذ مكان الوسائل التقليدية بصورة تامة، وفي الأخير توصل هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- بظهور وسائل الدفع الإلكترونية لم تحمل البنوك الوسائل التقليدية، بل قامت باستغلال التطورات التكنولوجية الحاصلة لصالحها من أجل التخلص و القضاء على معظم عيوبها، حيث سمح ذلك باختصار الوقت المخصص لمعالجتها و التقليل من الإفراط في الاستخدام الورقي و البشري الذي كان مخصص لها؛
- إن ظهور وسائل الدفع الإلكترونية شجع على قيام خدمات مصرفية الكترونية و وسع الآفاق أمام التجارة الإلكترونية ؛

- يعود تعثر الجزائر فيما يتعلق بتحديث وسائل الدفع، إلى جملة من المعوقات و التي تشكل حجر عثرة أمام النجاح في المشاريع الجارية التنفيذ، و لعل أهم هذه المعوقات ما يلي:

- غياب ثقافة مصرفية في المجتمع لا يتعامل بالشيك إلا قليلا؛
- عدم وضوح البيئة التشريعية و القانونية فيما يتعلق بتنظيم وسائل الدفع الالكترونية و عمليات التجارة الالكترونية؛
- ارتفاع تكلفة إنشاء و صيانة الشبكات الخاصة بالعمليات المصرفية الالكترونية؛
- صغر الحملة الإعلامية المخصصة للتعريف بالمنتجات الجديدة؛
- عدم الإقبال الواسع لاستخدام شبكة الانترنت، سواء من طرف البنوك أو من طرف العملاء.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التي نستعرضها في النقاط التالية :

- بظهور وسائل الدفع الالكترونية لم تحمل البنوك الوسائل التقليدية، بل قامت باستغلال التطورات التكنولوجية الحاصلة لصالحها من أجل التخلص و القضاء على معظم عيوبها، حيث سمح ذلك باختصار الوقت المخصص لمعالجتها و التقليل من الإفراط في الاستخدام الورقي و البشري الذي كان مخصص لها؛
  - إن ظهور وسائل الدفع الالكترونية شجع على قيام خدمات مصرفية الكترونية و وسع الآفاق أمام التجارة الالكترونية و فتح المجال لظهور سوق خاص بها يتضمن شركات عملاقة حققت أرباحاً طائلة بالتخصص في هذه الوسائل حديثة النشأة؛
  - لم تكن وسائل الدفع الالكترونية التي اعتبرت الحل المثالي للمشاكل المطروحة من قبل الوسائل التقليدية في مستوى التوقعات، حيث خلقت هي الأخرى مشاكل و عيوب من نوع جديد يصعب محاربتها لارتكازها على عالم الكتروني يفتقر للمادة الورقية مما يصعب عملية الإثبات؛
  - يعود تعثر الجزائر فيما يتعلق بتحديث وسائل الدفع، إلى جملة من المعوقات و التي تشكل حجر عثرة أمام النجاح في المشاريع الجارية التنفيذ؛
  - تسبب ظهور وسائل الدفع الالكترونية في انخفاض محسوس لاستخدام وسائل الدفع التقليدية، لكنه لم يؤد إلى اختفائها و لا زوالها و قد لا يحدث ذلك على المدى القصير.
- وعلى ضوء ما سبق نجد أن هذه الدراسة تتفق معا دراستنا في كون أن أجهزة الدفع الإلكترونية هي الوسيلة التي تقدم خدمات للزبائن بأقل وقت و بأقل جهد، بينما نختلف معها في كون ان الدراسة تركز على وسائل الدفع التقليدية ومآلها في ظل ظهور وسائل الدفع الإلكترونية الحديثة في حين أن دراستنا تركز على وسائل الدفع الالكترونية التي تقدم خدمة نوعية دون تحمل عناء التنقل.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1- الدراسة الاولى

دراسة ( Kohansal، 2016 ) : بعنوان تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على خلق القيمة في المنظمات " . هدفت الدراسة لتحليل تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على خلق القيمة في المنظمات، وقد تكون مجتمع البحث من مديري المشاريع والفروع والعاملين في أقسام الموارد البشرية الإلكترونية وبلغت عينة الدراسة ( 150 ) فرداً، وتم الاعتماد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي لقياس نتائج الدراسة . وأظهرت النتائج أن لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية تأثير إيجابي وكبير على خلق القيمة في المنظمات، إلا أن مجرد تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لا يؤدي إلى خفض لتكاليف التشغيلية، وأوصت الدراسة باتخاذ القرارات الإدارية المناسبة والتي تحقق النتائج المرغوبة من عملية تخفيض التكاليف التشغيلية . دراسة ( Lilian . Wangui ،Odundo ،Oyler. 2015 ) بعنوان : " آثار تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدارس الثانوية الخاصة في مقاطعة نيروبي بكينيا : السياسات والممارسات " .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الآثار المترتبة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدارس الثانوية الخاصة في نيروبي . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام كل من الاستبانة والمقابلة كادائين للدراسة تم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من ( 40 ) مديراً من مديري المدارس الثانوية الخاصة . وأظهرت الدراسة النتائج، ومن أهمها ان اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو الأعلى في المدارس الخاصة بغض النظر عن المناهج المقدمة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس الخاصة يزيد من التحاق الطلاب .

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحثون بالتدريب المنتظم للمدراء والموظفين على التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية، وتخصيص ميزانية لتوريد الأجهزة والبرامج الداعمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

دراسة أخرى : بعنوان : مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية 1 بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدماً كأداة لجمع البيانات الاستبيان وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي : 1 - أظهرت الدراسة أن استخدام الإدارة الالكترونية يعمل علي زيادة الفاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة 20 ( 10 )

1- أن استخدام الإدارة الالكترونية يعمل علي رفع الإنتاج وسرعة انجاز العمل وتحسين الاتصالات بين الموظفين وتقليل معدلات الأخطاء أهم توصيات الدراسة : 1- زيادة الدعم المالي اللازم لتطبيق الإدارة الالكترونية . 2- العمل على تطوير البيئية التحتية من أجهزة وبرامج وشبكات 3- زيادة التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق الإدارة الالكترونية . - إقامة

<sup>1</sup> عمارة ، علمد جمال . مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين . رسالة ماجستير . جامعة الإسلامية غزة . 2006 . 10 10

ورش عمل وندوات لتعريف العاملين بالإدارة الالكترونية . وجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية بالنسبة للأداء تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات بالنسبة للمنهج تتفق الدراسة الحالية الدراسة السابقة في استخدام المنهج الوصفي الكسبي بالنسبة اختبار الأساليب الإحصائية تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام الأساليب الإحصائية . الدراسة السابقة نستخدم اختبار الإشارة ( Sign test ) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد، واختبار كروسكال \_ والاس لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية . وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في استخدام عدد المتغيرات المستقلة [ فالدراسة الحالية تستخدم متغيرين مستقلين وتأثيرهم في متغير التابع وهم أكثر شمول في تفسير بيئة الدراسة من جميع النواحي، فالدراسة الحالية تستخدم الأنحدار الخطي البسيط والمتعدد لتفسير فروض الدراسة لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## 2- الدراسة الثانية :

أيمن أحمد محمد شاهين، مقومات العمل المصرفي الإلكتروني كأداة لتعزيز و تطوير نظم الدفع و التجارة الإلكترونية قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة و التمويل قسم المحاسبة و التمويل الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، السنة الجامعية 2013/2012 حيث عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية ما مدى تأثير مقومات العمل المصرفي الإلكتروني في المصارف الفلسطينية لتتمكن من القيام بالدور المطلوب في تعزيز و تطوير نظام الدفع و التجارة الإلكترونية ؟

- حيث اظهرت الدراسة بانه تتوفر بعض التشريعات المتعلقة بتطبيقات نظم الدفع و التجارة الالكترونية في المصارف المحلية الى جانب بعض الضوابط القانونية ذات العلاقة بحماية بيانات الشخصية، و حماية نظم المعلومات من مخاطر الاعتداء على تلك البيانات، في حين أظهرت النتائج ضعف آليات التعامل مع جرائم الكمبيوتر و الانترنت مما يعرض امن وسلامة و سرية و خصوصية المعلومات للخطر .

- واوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة تشريعية ذات ابعاد قانونية شاملة لإحتضان العمل المصرفي الإلكتروني تعزيره في مجال نظم الدفع المالية، بالإضافة إلى تعزيز و تطوير الضوابط القانونية القائمة لمراقبة تلك العمليات بما يتلائم مع التطورات المصرفية الحديثة و مستجدات المنتجات المصرفية الإلكترونية، ووجوب تطوير آليات التعامل مع جرائم الكمبيوتر و الأنترنت، بالإضافة الى أنظمة التشفير و الترميز لضمان أمن وسرية

و خصوصية المعلومات باعتبارها أساس انتشار التجارة الإلكترونية و تطويرها .

- وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توافر مقومات العمل المصرفي الإلكتروني في المصارف الالكترونية في المصارف المحلية الفلسطينية بغرض الكشف عن دورها في تعزيز و تطوير نظم الدفع و التجارة الالكترونية .

- وتمخضت نتائج دراسة مقومات العمل المصرفي الإلكتروني كاداة لتعزيز و تطوير نظم الدفع و التجارة الإلكترونية على النحو التالي :
- تتوفر بعض التشريعات المتعلقة بنظم العمليات المصرفية الإلكترونية في المصارف الفلسطينية و ذلك من خلال توافر بعض الضوابط القانونية ذات العلاقة بحماية البيانات الشخصية، و حماية نظم المعلومات من مخاطر الإعتداء على البيانات الشخصية .
- لا يتم معالجة القضايا المالية والمصرفية المتعلقة بأهمال الصيرفة الإلكترونية من خلال نظام القضاء بشكل فاعل، بالإضافة إلى عدم توافر بيئة تشريعية كافية في فلسطينة لإحتضان العمل الإلكتروني و تعزيزه في الميدان المصرفي و المالي خصوصا .
- يتم التعامل مع الجرائم الغلكترونية و الانترنت بشكل غير كاف لضمان امن و سرية و خصوصية المعلومات أساس انتشار التجارة الإلكترونية و تطويرها بالإضافة إلى انظمة التشفير و الترميز ذات التقنيات المتطورة الموجودة لدى المصرف غير كافية .
- تتوفر خدمات مالية متنوعة لدى المصارف الفلسطينية تشمل دفع الفواتير الكتورنيا و عرض الأرصدة المالية بالإضافة الى توافر بعض شبكات الاتصالات و الشبكات الغلكترونية بين المصارف و ببعضها البعض .
- لا يعتمد المصرف التوقيع الإلكتروني بديلا عن التوقيع اليدوي، بالإضافة الى انه لا يتم استخدام الهواتف الخلوية في جميع المصارف الإلكترونية كالأستعلام من المصرف عن ارصدة حسابات او معرفة الاوضاع الراهنة لإجراء تسويات على الشيكات أو خلافة .
- لا تتوفر الكوادر البشرية المؤهلة للعمليات المصرفية الإلكترونية في المصارف الفلسطينية بدرجة كافية على الرغم من بعض الجهود التي تبذلها إدارة المصرف في رفع كفاءة العنصر البشري في مواكبة تقنيات الأجهزة التكنولوجية المتطورة .
- لا يتم إجراء دورات تدريبية كافية حول جرائم التقنية العالية تحقيا و كشفا و إثباتا بما فيه تاهيل سائر المعنيين بوسائل الامن و تبيهمهم إلى مخاطر الإعتداؤات على المعلومات بالإضافة الى انه لا تتوفر لدى العاملين في المصارف الخبرات الكافية في المجال التكنولوجي و مخاطر الصيرفة الإلكترونية .
- لا يتوافر الوعي والثقافة المجتمعية الكافية للعمليات المصرفية الإلكترونية في المصارف الفلسطينية مما يستلزم المتابعة من قبل المصرف لإستكمال الضوابط اللازمة في إطار الخدمات و المنتجات الإلكترونية التي يقدمها لغرض تسهيل خدمة العملاء
- وتلبية متطلباتهم و احتياجاته، وان هناك استعداد لدى العملاء المصرف لمواكبة التغير الحاصل في العمل المصرفي الإلكترونية الثورة التكنولوجية المتطورة

- ضعف ثقافة العملاء لقبول التكنولوجيا الحديثة لتعزيز عمليات نظم الدفع و التجارة الإلكترونية
- لا تتوافر الشراكة و التكامل للعمليات المصرفية الإلكترونية في المصارف الفلسطينية بدرجة كافية حيث تعتبر مشاريع المشاركة و التعاون المعلوماتية من المشاريع اللازمة لبقاء و صمود المصارف الفلسطينية الملحمة امام المصارف الوافدة و مواجهة متطلبات التجارة الإلكترونية .
- لا يتم عقد لقاءات مشتركة كافية بين المصارف الفلسطينية لبحث و مناقشة إمكانيات التغلب على صعوبات تطبيق تطبيق طرق و تقنيات الصيرفة الإلكترونية الحديثة .
- وعلى ضوء ما سبق نجد أن هذه الدراسة تتفق معا دراستنا في أن الخدمات المالية و المصرفية الإلكترونية هي أحد اهم النتائج الرئيسية للتطور التكنولوجي وتعتبر من ملامح النهضة الإقتصادية، بينما نختلف معها في كون ان الدراسة ركزت على مدى توفر تشريعات قانونية فلسطينية و توفير وسائل الحماية و الامان لها، في حين أن دراستنا تركز على مدى انتشار الدفع الإلكتروني و مدى ثقافة المجتمع و تقبل فكرة الدفع الإلكتروني عامة و جهاز نهائي الدفع الإلكتروني TPE بشكل خاص .

### المطلب الثالث : العلاقة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسة السابقة التي دارت حول موضوع الإدارة الإلكترونية فقد توصلت إلى الملاحظات التالية :

- ✓ لم تنطرق إلى المدخل التقني أو المدخل البشري، ولكنها ركزت على المدخل الهيكلي الذي يتضمن في الغالب معوقات الإدارة الإلكترونية وكيفية تطبيقها وأثر ذلك على سير المرفق العام ، وهذا ما يجعل تطبيق الإدارة الإلكترونية تطبيق جزئي و يؤدي في الغالب إلى عدم الاستفادة الكاملة من تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ✓ اختلاف المجال الزمني لد ارسات السابقة عن المجال الزمني لد ارسة الحالية فالدراسة اجريت 2015-2016 وفي الأخير أذكر أننا استفدنا كثي ار من خلال اطلاقنا على الدراسات السابقة بما استفادة في اثناء موضوع د ارستنا وفي التعقيب على النتائج التي تم التوصل إليها .

خلاصة :

إن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا عبارة عن تنفيذ كافة المعاملات والخدمات إلكترونيا عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت وغيرها لزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنظمة فقد تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم هذا الأخير وأهميته وأبعاده و خصائصه وعناصره حيث يتبين لنا ضرورة و حتمية السعي لتطبيقها في كل المؤسسات الجزائرية، من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي، حيث صار للإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين وانعكاساتها الايجابية على كل من المنظمة و الموظفين .

إضافة إلى ذلك تطرقنا لمفهوم الأداء التنظيمي باعتبار أن موضوع الأداء من المواضيع الرسمية في علم الإدارة ويفترض على أي مؤسسة الاهتمام بالموارد البشري بصفته محركا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه، والأداء التنظيمي يحتوي على عناصر تساعد على التطوير ويتأثر بالعوامل (عوامل إدارية تنظيمية، عوامل خارجية، عوامل شخصية) وإلي تجنب الأخطاء وزيادة رقي تقييم أداء الموظفين، ويهدف تقييم الأداء بمساعدة الإدارة من تحقيق أهداف عديدة كما تسعى المؤسسة تطبيق الإدارة بالأهداف على العاملين أو الموظفين.

# الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي

تمهيد :

ان الضمان الاجتماعي عنصرا هاما في السياسة الاقتصادية حيث تترجم هذه العالقة البحث عن استمرارية الموارد والتوزيع العادل لها ، من خالل تعويضات عينية وأخرى نقدية . ويعتبر الصندوق الوطني لتأمينات الجتماعية للعمال إجراء جزء من مجموع الصناديق الخاصة بالتأمينات الاجتماعية للعمل الأجراء مهما كان عملهم ، وقد حرصت الدولة الجزائرية كل الحرص على تفعيل هذا الصندوق ومواكبته لتطورات التكنولوجيا من خالل استحداث الاداره الالكترونيه التي تعتبر محولة إلدخال التكنولوجيا في العمل الإداري ، سوف نحاول في هذا الفصل معرفة في تحقيق مفهوم الإدارة الإلكترونية.

وستطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : تقديم صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء

المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية

## المبحث الأول : تقديم صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء – ولاية غرداية

نتطرق في هذا المبحث لنشأة وتعريف صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء

### المطلب الأول : نشأة وتعريف صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء

أولا: نشأة و مفهوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء في سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 4 جانفي 1992، يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي و أصبح الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء عمليا في 1995 بضمان نشاط التحصيل الذي تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الجماعية الذي كان يتكفل بها، فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية تم تحويلها في 1999 من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فيما يخص التأمينات الاجتماعية، و من الصندوق الوطني للتقاعد فيما يخص التقاعد<sup>1</sup>

ثانيا : تعريف صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية

- إن صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بغرداية-متليلي هي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، تعمل على تأمين الفئة الغير مأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري) الخاصة بولاية غرداية و التي تعني<sup>2</sup>:
- الصناعيين؛ الحرفيين؛ التجار؛ الفلاحين.
- أصحاب المهن الحرة (محامين، الخبراء محاسبين، صيدالة، أطباء وغيرهم)؛
- السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص)؛
- أصحاب المؤسسات الخاصة (SARL، EURL، SNC) ؛

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و مهامه

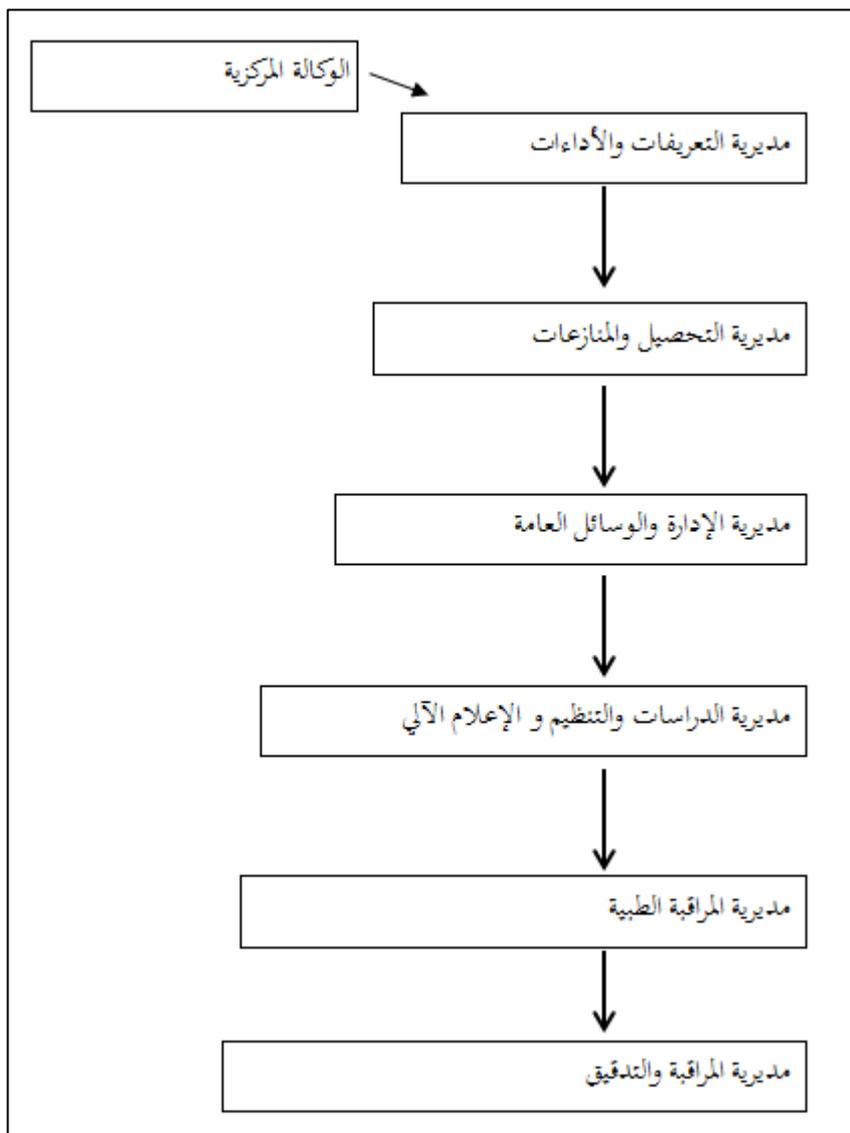
أولا : الهيكل التنظيمي

سنتطرق في الأسطر الموالية إلى :

- الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
- الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

<sup>1</sup> <http://www.msila-net.com/casnos28> اطلع يوم 05.05.2019 ساعة 22:05

<sup>2</sup> مقابلة مع نائب مدير ، وكالة متليلي ، يوم 20.04.2022



الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي لضمان الاجتماعي لغير الأجراء<sup>1</sup>

\_\_ يمثل الشكل (03) الهيكل التنظيمي للوكالة المركزية التي هي أساس ونواة الهيكل التنظيمي لضمان الاجتماعي لغير الأجراء ومنها تتفرع ست مديريات كما هو موضح في الشكل أعلاه

\_\_ أما بالنسبة لتنظيم هيكلته من أجل التكفل بكافة المهام يتكون هيكل الصندوق من :

- La direction générale المديرية مركزية.

- Des directions régionales والمديريات جهوية.

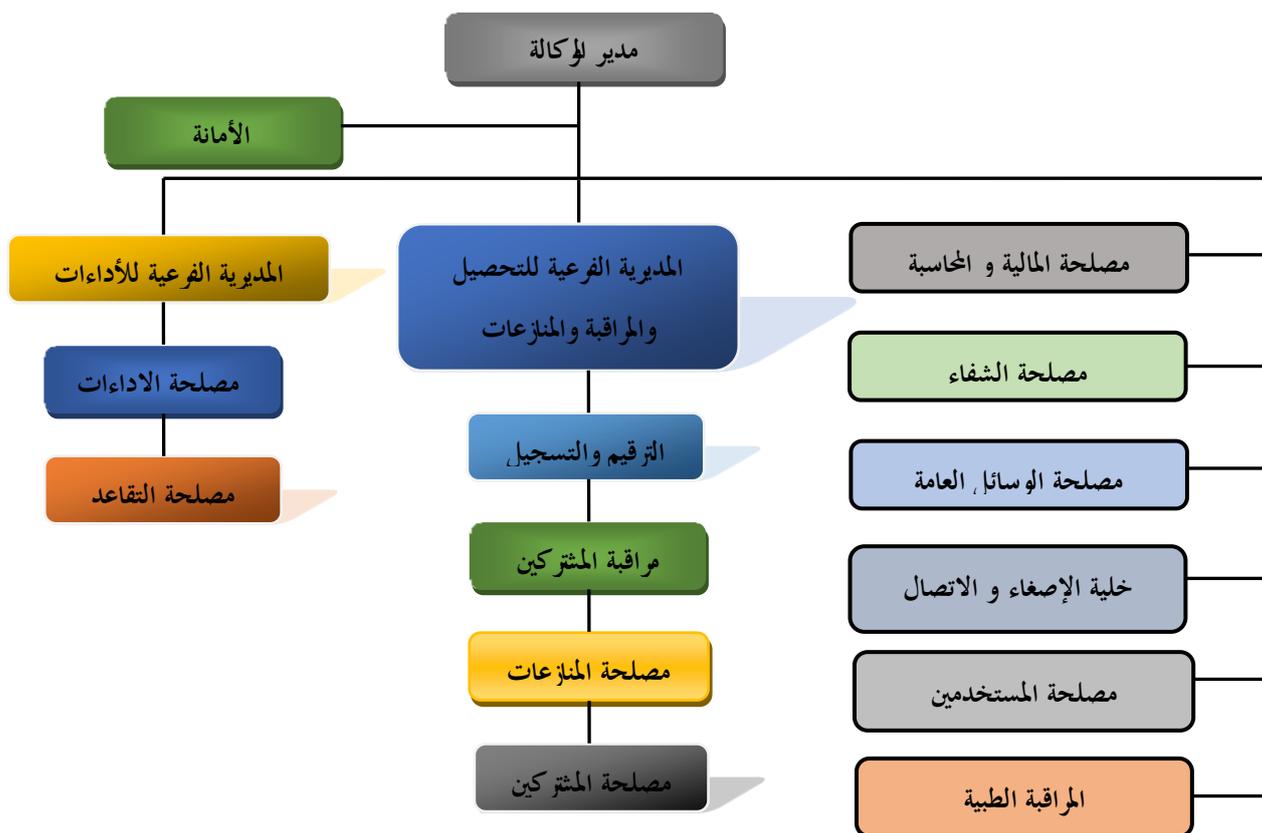
- Les antennes de wilaya المحطات ولائية.

1 بن الدعة هوارية مرجع سبق ذكره ص 101 \_ 102

Les guichets spécialisent - الشبايك خاصة.

وتتمثل مهمة الوكالة المركزية فيما يلي:

- التنظيم و المراقبة والمتابعة لنشاط الوكالة الوطنية.
- إصدار التعليمات و تنظيمات العمل واللوائح المسيرة لنشاط بقية الوحدات.
- ترقية نظام التسيير لفروع الصندوق.
- وضع نظام إعلام آلي للمراقبة و المتابعة من أجل تحقيق أهداف الصندوق.
- ضمان التوازن المالي للقطاع ' أما الوحدات الجهوية والشبكات الولائية تتكفل ب:
- تسجيل وترقيم المؤمنين.
- تحصيل الاشتراكات و المراقبة والمتابعة القضائية.
- دفع وتعويض مختلف الأداءات المحددة قانونيا.
- المراقبة الطبية.



الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي لوكالة غرداية<sup>1</sup>

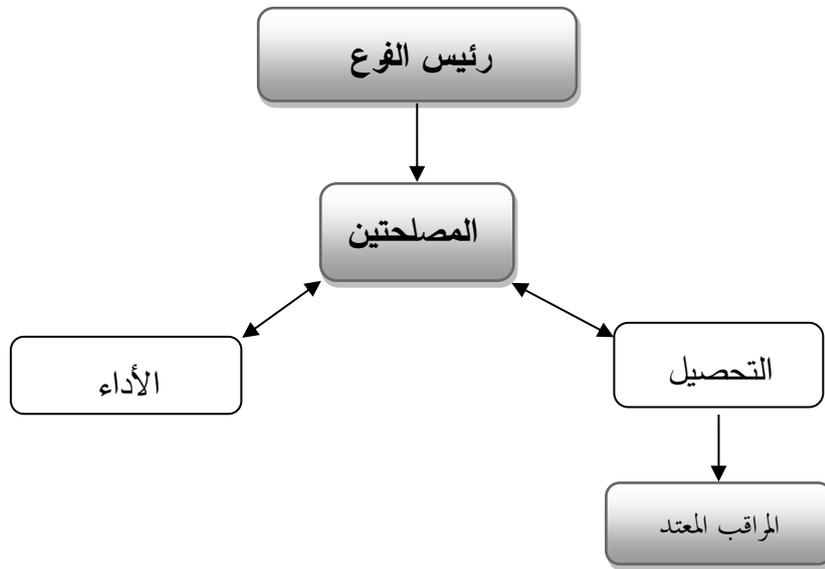
<sup>1</sup> مقابلة مع نائب مدير , وكالة متليلي , يوم 20.04.2022

يمثل الشكل رقم(04) الوكالة التي تضم ست مصالح موضحة في الشكل بالإضافة إلى مديريتين فرعيتين الأولى خاصة بالتحصيل و المراقبة و المنازعات و الثانية بالأداءات ، و هيئة الأمانة التي تعتبر مستقلة عن المصالح و المديريات الفرعية مسيرة كلها من طرف مدير الوكالة.

وتسيير مدا خيل ونفقات الصندوق كالأتي: <sup>1</sup>

### مداخيل الصندوق

تشكل مداخيل الصندوق من اشتراكات المنتسبين للصندوق، حيث يشكل قسط الاشتراك المورد الرئيسي الذي يعتمد عليه الصندوق في تمويل نفقاته، وأصبح الحد الأدنى للاشتراكات يبلغ 32.400.00 دج و الحد الأقصى للاشتراك ب: 648.000.00 دج، كما أن نسبة المعتمدة لتحديد الاشتراك السنوي تقدر ب 15% من الدخل السنوي الذي يصرح به المنتسب للصندوق حسب حركة الدخول والخروج لدى الزبائن .



الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي متليلي<sup>2</sup>

ثانيا: مهام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

تتمثل مهامه في:

يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية و يعترف بطابعها التجاري في علاقاتها مع الغير و تتمثل مهامها في:

- تسيير الأداءات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء.

<sup>1</sup> مقابلة مع نائب مدير , وكالة متليلي , يوم 20.04.2019.

<sup>2</sup> مقابلة مع نائب مدير , وكالة متليلي , يوم 20.04.2019.

- ضمان التحصيل، مراقبة الاشتراك و نزاعات التحصيل.
  - تنظيم و تنسيق و ممارسة المراقبة الطبية.
  - الشروع في تسجيل المؤمنين الاجتماعيين.<sup>1</sup>
  - التنظيم و المراقبة و المتابعة لنشاط الوكالة الوطنية.
  - اصدار التعليمات و تنظيمات العمل و اللوائح المسيرة لنشاط بقية الوحدات .
  - ترقية نظام اعلام آلي للمراقبة و المتابعة من اجل تحقيق أهداف الصندوق .
  - ضمان التوازن المالي للقطاع .
  - يقوم بتسجيل المؤمن عليهم اجتماعيا المستفيدين.
  - يبرم اتفاقيات مع صناديق الضمان الاجتماعي لتأمين الرقابة الطبية و مصلحة أداء الخدمات<sup>2</sup>
- مهام صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية-متليلي :**

تندرج مهام الوكالة في مايلي:

- تسيير الإعانات الطبيعية والمالية للتأمين الاجتماعي لغير الأجراء
- استلام وتسوية و صرف منح و معاشات المتقاعدين التابعين للصندوق
- ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة والمتابعة القضائية عند الاقتضاء؛
- تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين (شهادات التحين) لإثبات وضعياتهم اتجاه الصندوق وتقديمها للمؤسسات أو الإدارات الأخرى ( mise à jour )، ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب attestation (de non affiliation)؛
- تسيير وتنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات ؛ تقديم الإحصائيات وتقارير عن النشاط الشهري و السنوي للمديرية العامة؛ متابعة ملفات المنخرطين للولاية و ترقيمها

وتكمن المهام الأساسية للصندوق في: تحصيل الاشتراكات السنوية للمنخرطين، ثم إعادة استغلالها لتمويل الأداءات التالية:

- التأمين على المرض بك لأشكاله ؛
- التأمين على الأمومة؛
- نفقات الحمامات و المعالجة بالمياه المعدنية (Cure Thermale) والأدوات الطبية (Appareillage)؛
- تقديم منحة الوفاة (Capital Décès)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره <http://www.msila-net.com/casnos28>

<sup>2</sup> بن دهمه هوارية ' 63

<sup>3</sup> مقابلة مع نائب مدير , وكالة متليلي , يوم 20.04.2019

## المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض منهجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية وفحص أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة واجراءاتها التطبيقية

#### الفرع الأول : منهجية الدراسة

طبقت هذه الدراسة على تقديم صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء - ولاية غرداية حول دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء التنظيمي، حيث اتبعنا الدتخج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع والمنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان ، وقد تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، وذلك وفق جدولة البيانات وتمثيلها بيانياً بالإضافة إلى المقاييس الاحصائية المناسبة ومعالجتها واختبار الطبيعة لعينات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

#### الفرع الثاني : مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال و تقنين و إداريين للمؤسسة حيث بلغت مجتمع الدراسة 50 فرد، حيث تم توزيع 41 استمارة "اشتملت على الفئة المذكورة في إطار مجتمع الدراسة سابقا، والجدول التالي يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة:

#### 1- توزيع استمارات الاستبيان

الجدول رقم (01) : توزيع استمارات الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	41	100%
عدد الاستثمارات الواردة	41	100%
عدد الاستثمارات الملغات	0	0.00%
عدد الاستثمارات غير مسترجعة	0	0.00%
عدد الاستثمارات الصالحة	50	100

2- توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	35	85%
أنثى	6	15%
المجموع	41	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نتائج spss ( توضح أفراد العينة حسب الجنس )

أ/ التعليق :

نلاحظ من الجدول أن مجمع الدراسة يجمع بين الجنسين حيث دل على وجود تقارب كبير في قيمة المكوئين بين الرجال والنساء واد تمثل 35 ذكر من اجمالي العينة رجال بقيمة 85% و 6من العينة نساء بنسبة 15% ويفسر ذلك انا طبيعة العمل ملائمة للرجال ولتلبية احتياجاتهم أحسن من المرأة حيث يحتاج العمل الى جهد عضلي وأكثر من أن يكون فكري والشكل أدناه يوضح ذلك .

ب/ التمثيل البياني : لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



الشكل رقم (06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

3- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (03): يوضح أفراد العينة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	12	29.27%
من 31-40 سنة	21	51.22%
من 41-50 سنة	7	17.07%
أكثر من 50 سنة	1	2.44%
المجموع	41	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نتائج spss ( توضح أفراد العينة حسب الفئة العمرية)

التعليق :

حسب الجدول أعلاه يتضح تباين أفراد النسبة فكانت أبرزهم الفئة العمرية من 31 إلى 40 بـ 21 فرد بنسبة 51.22% تليها فئة أقل من 30 سنة عدد أفرادها 12 بنسبة 29.27% وتليها فئة من 41 إلى 50 عدد أفرادها 7 بنسبة 17.07% وفي الأخير تأتي فئة أكثر من 50 سنة كانت نسبتهم ضعيفة حيث بلغ عدد الأفراد 1 بنسبة 2.44% ، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :



الشكل رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب العمر .

4- توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (04): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

السنوات	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	15	36.59%
من 6 إلى 10 سنة	14	34.15%
أكثر من 15 سنة	12	7.32%
المجموع	41	100.00%

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نتائج spas ( توضح أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 36.59% أي 15 فرد بعد ذلك تأتي فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 34.15% وعدد أفرادها 14 فرد تم تليها فئة من 11 إلى 16 سنة بنسبة 7.32% أي 12 فرد.

5- توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم (05): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف	29	65.91%
رئيس قسم	10	30.09%
مشرف	5	04.05%
المجموع	44	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نتائج spas ( توضح أفراد العينة حسب الوظيفة )

التعليق :

يوضح الشكل أعلاه أن معظم العاملين في المؤسسة محل دراسة كانوا متحصلين على شهادات إدارية حيث بلغ عدد الإداريين 26 موظف إداري بنسبة 65.91% تم - تأتي فئة الموظفين التقنيين حيث قدر عددهم 15 فرد بنسبة 34.09% ويفسر هذا أن المؤسسة محل دراسة متكونة من مجموعة مستويات إدارية مثل (التوزيع والإنتاج....) والتي تسير نشاطاتها في مختلف ورشات المؤسسة والشكل (2-6) توزيع افراد العينة حسب سنوات الوظيفة أدناه يوضح ذلك.

6- قائمة التنقيط حسب ليكارث الخماسي:

تضمن هذا دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء "الصندوق الوطني لغير الأجراء"

وذلك بالإجابة على مختلف التساؤلات وكذلك من خلال توضيح درجة دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء مع الأخذ بعث الاعتبار مقياس ليكارث الخماسي في الدراسة وكما أشرنا، الفرضيات التي تم طرحها في المقدمة العامة سابقا وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها حسب البيانات على النحو التالي: الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = (5-1) / 5 = 0.80$$

توضيح مقياس ليكارث الخماسي:

بما أن المتغير يعبر عن خيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي

والأرقام التي تدخل في برنامج (5 = موافق بشدة ، 4 = موافق ، 3 = محايد ..... ) بعد ذلك نحسب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجع) ويتم ذلك بعد حساب طول الفئة كما موضح أعلاه في المعادلة حيث تمثل 4 عدد مسافات ( من 1 إلى 2 مسافة أولى ومن 2-3 إلى مسافة الثانية ..... الخ) 5 تمثل الاختبارات حسب الجدول رقم: (2-7) قائمة التنقيط حسب ليكارث الخماسي.

الجدول رقم (06): يوضح مقياس ليكارث الخماسي

المتوسط المرجح	الرأي	درجة الموافقة
من 1 إلى 1,79	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1,80 إلى 2,59	غير موافق	ضعيف
من 2,60 إلى 3,39	محايد	متوسطة
من 3,40 إلى 4,19	موافق	مرتفعة
من 4,20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مقياس ليكارث

الفرع الثالث: أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

من أجل جمع البيانات ومعالجتها في هذا البحث تم الاعتماد على طريقتان للحصول على المعلومات اللازمة وهي كالتالي:

1. معلومات الدراسة:

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها ووثائق تخص الخدمات المقدمة.

2. الاستبيان:

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، وذلك بهدف التعرف على دور الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء " الصندوق الوطني لغير الأجراء " حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعبئتها من قبل الباحثين، حيث تم إعداد الاستبيان ، وتم عمل إجراءات ضبط الأداة من حيث صدقها وثباتها، وكانت الاستبانة على النحو التالي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر ، ، الخبرة، نوع الوظيفة).

الجزء الثاني: ويتكون من مجموعة من الفقرات لقياس عمليات أهداف الإدارة الالكترونية في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء حيث تضمن 29فقرة على النحو التالي:

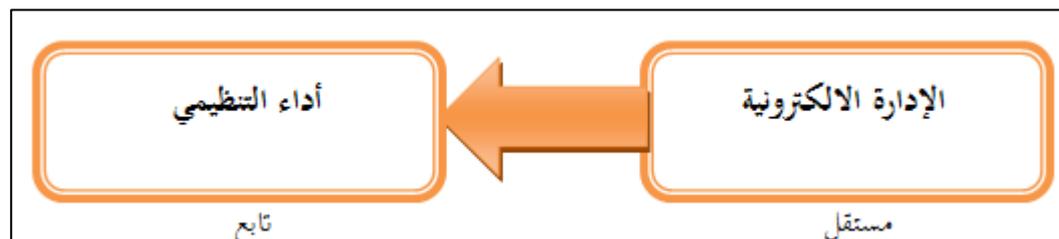
البعد الأول:، ويتكون من(5 فقرات؛

البعد الثاني: ويتكون من (5 فقرات؛

الجزء الثالث: ويتكون من مجموعة من الفقرات لقياس تنمية العلاقة بين الإدارة الالكترونية و أداء العاملين (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) حيث تضمن 07 فقرة .

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل وتمثل في إدارة المعرفة والمتغير التابع تمثل في مهارات القادة الإداريين.



الشكل رقم (08): يوضح متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : المعالجة الإحصائية للدراسة

لدراسة الموضوع الحالي ومعالجة الجوانب التحليلية لقد قمت باستعمال عدة طرق بعدما تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الاحصائي SPSS، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية المعتمدة.

الفرع الأول: الأساليب الاحصائية

1/ النسب المئوية والتكرارات: لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛

2/ المتوسط الحسابي: هو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر العينة الدراسية في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه المحور، وبالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة على الفقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك تقل كلما قلت قيمته؛

3/ الانحراف المعياري: كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل تشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي؛

4/ اخبار ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛

5/ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين.

الفرع الثاني : أداة الدراسة

1) خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد الاستبانة من خلال اتباع الخطوات التالية:

أ- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فرضياتها؛

ب- تحديد المجالات التي شملتها الاستبانة؛

ج- تحديد الفقرات التي يتضمنها كل مجال من الدراسة؛

د- مراجعة الاستبانة وتصويبها من طرف المشرف؛

هـ- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية؛

و- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وبلغ عددهم .

2) صدق وثبات الاستبيان:

أ-الصدق الظاهري: تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين متخصصين في مجال ادارة الاعمال وعلوم التسيير كما هو موضح (وفق الملحق رقم: 02). من الأساتذة بالجامعة وقد تم تزويدهم بالفرضيات وإشكالية الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التخصص وقد بلغ عدد المحكمين ( 05)وعلى ضوء افتتاحات وآراء المحكمين قمنا بتعديل بعض فقرات الاستبانة حتى وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية حيث تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل الدراسة أكثر دقة وموضوعية في القياس.

ب- الصدق البنائي لمخاور الدراسة

تم اختبار ثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرومباخ .

المخاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
محور دور الادارة الالكترونية	10	0.572
محور تحسين الأداء	12	0.774
الاستبانة ككل	22	0.819

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

التعليق :

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن صدق الاستبيان بلغ نسبة 0.819 حيث كانت أكبر من الحد الأدنى لمعامل الثبات الذي هو 60% وهذا ما يدل على أن الاستبيان ومحاوره التي يحتويها تتمتع بدرجة من الثبات وصدق الاستبانة الذي يمكننا من الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الميدانية.

1- اختبار التوزيع الطبيعي للعينة :

اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة: تم استخدام اختبار : ( Kolmogorov - Smirnov ) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي للعينة أم لا وهو اختبار الضرورية في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط التوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (08): توزيع الطبيعي للعينة

المتغير	Smirnov-Kolmogorov	مستوى الدلالة	النتيجة
دور	0.200	0.66	يتبع التوزيع الطبيعي
أداء	0.200	0.68	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر : من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss مستوى الدلالة أكبر من 0.05

### التعليق

يوضح الجدول:

- نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية
- أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل المحورين أكبر من 0.05 وهو مستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية، وهذا يدل على وجود ارتباط بين المتغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، والذي يؤكد على أن المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

### المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرع الأول : نتائج الفقرات المتعلقة بال محور الأول (دور الإدارة الالكترونية) :

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور دور الإدارة الالكترونية مع اتجاه إجابات العينة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة موافقة
يوجد استعمال فعلي للتكنولوجيا الاعلام و الاتصال في المؤسسة	4.49	0.506	موافق بشدة
تمتلك مؤسستنا أجهزة حديثة تساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة	4.17	0.771	موافق
توجد أنظمة متطورة في مؤسستنا تساهم في تحويل الإدارة من تقليدية الى الكترونية	4.15	0.792	موافق
أدى استخدام الإدارة الالكترونية الى ربح الوقت و الجهد و تسهيل العمليات الإدارية	3.73	1.205	موافق
أدى استخدام الإدارة الالكترونية الى تحقيق الشفافية	3.22	0.909	محايد
تساهم الإدارة الالكترونية في التقليل من الأخطاء و ضغوطات العمل لدى الموظفين	3.51	0.898	موافق
مكنت الإدارة الالكترونية المؤسسة من ربح الوقت و الجهد و تسهيل	3.63	0.8888	وافق

العمليات الإدارية			
موافق	1.031	3.71	تستخدم المؤسسة وسائل الكترونية للاتصال بالزبائن للتواصل و ابلاغهم بأهم التطورات
موافق	1.104	3.93	يتم الاعلام على الخدمات الموجودة في مؤسستنا الكترونيا
موافق	0.867	3.44	يتم استلام طلبات الزبائن الكترونيا
موافق	0.416	3.80	محور دور الإدارة الالكترونية

المصدر من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

التعليق:

يتضح لنا من الجدول أعلاه يثبت أن أفراد العينة تتفق على أن هناك نظام عقود مطبق في المؤسسة ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.80) والانحراف المعياري (0.416) كانت بدرجة موافق حسب سلم ليكرات الخماسي، وذلك حسب آراء عينة الدراسة. وعلى العموم نستطيع ترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة ترتيباً تنازلياً من (الأكبر إلى الأصغر) وفقاً لدرجة الاستجابة وهذا حسب أقل متوسط حسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنختار أيهما أقل متوسط معياري الذي يثبت لنا أقل تشتت فبكن كما يلي:

- العبارة رقم 5 كانت الإجابة عنها محايدة بمتوسط حسابي قدرة 3.22 وانحراف معياري قدره 0.909 ويفسر ذلك بعدم زيادة ساعات العمل في المؤسسة محل دراسة وتليها العبارة رقم 1 كانت الإجابة عنها بموافق بشدة بمتوسط حسابي 4.49 وانحراف معياري قدره 0.506 ويفسر ذلك على وجود إستقراري بيئة عمل المؤسسة

- أما العبارات (2-3-4-6-7-8-9-10) فكانت الإجابة عنها بموافق وتراوح متوسط حسابي من 3.44 إلى 4.17 ويفسر ذلك على وجود فهم وإدراك لتقافة الالتزام الوظيفي في المؤسسة محل دراسة.

### الفرع الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة آليات دور الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استناداً للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

#### 1-طبيعة توزيع متغيرات النموذج:

حتى يتم اختبار صحة فرضيات الدراسة يجب أن يخضع أبعاد نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي. ويتحقق هذا الشرط إذا ما كان معامل الالتواء (برسون) محصوراً بين 3 و -3 وهذا حسب دراسة للباحث " won " في سنة 2004.

الجدول رقم (10): قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة

المتغير	معامل الالتواء
صراع الدور	0,284
عبء الدور	0,683
غموض الدور	0,466
بيئة العمل	1,163
إدارة ضغوط العمل	0,698

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معامل الالتواء محصور بين 0,284 و 1,163 وهذا ضمن المجال [-3,3] بمعنى أن توزيع هذه العينة يخضع للتوزيع الطبيعي، أي يمكن إكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات.

- الفرضية الأولى: " يوجد اهداف الادارة الالكترونية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء ".

- الفرضية الثانية: " الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء يعمل على تحسين ادائه مع الجمهور الداخلي والخارجي ".

- الفرضية الثالثة: " الادارة الالكترونية تعاني من مشاكل تضعف من مكائتها و دورها ".

اولا: اختبار الفرضية الفرعية الاولى ومناقشة نتائجها

Ho " يوجد اهداف الادارة الالكترونية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

H1 " الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء يعمل على تحسين ادائه مع الجمهور الداخلي و الخارجي ".

قبل تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل و التابع للتحقق من صحة الفرضية علينا التعرف على الارتباط.

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين دور الادارة الالكترونية و تحسين الاداء: للتحقق من

وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور دور الادارة و تحسين الاداء كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير	المتغير المستقل: دور الادارة
المتغير التابع: على المؤسسة	معامل الارتباط
	معاملات بيرسون
	مستوى الدلالة
	العدد

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين دور الادارة و تحسين الاداء ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ(0.961) عند مستوى الدلالة المحسوبة(0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 .

- و بغرض بيان اثر الادارة الالكترونية في تحسين الاداء تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها ببعد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (12): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

دور إدارة	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub> (الثابت)	BETA	الخطأ المعياري	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	مستوى دلالة T
صراع الدور	0,48	1,94	0,580	0,40653	0,336	0,580	4,554	0,000
عبء الدور	0,53	1,679	0,688	0,36219	0,473	0,688	6,064	0,000
غموض الدور	0,42	2,184	0,695	0,35855	0,471	0,695	6,194	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (12) أثر إدارة الالكترونية بأبعاده المختلفة على تحسين الاداء ، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R (0.688، 0.580، 0.695)، (0.569) على التوالي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد (التفسير) R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.336، 0.473، 0.471) على التوالي أي أن بعد صراع الدور يفسر ما نسبته (33,6%) من التباينات في المتغير التابع، وبعد عبء الدور يفسر ما نسبته (47.3%)، وكل من بعد غموض الدور و بيئة العمل يفسران ما نسبته (47,1%)، وبالتالي فإن بعد عبء الدور له الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذا البعد يؤثر أكثر من الأبعاد الأخرى على تحسين الاداء ، كما بلغت قيمة  $\beta$  (0.580، 0.688، 0.695، 0.595) على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد أثر إدارة الالكترونية سيؤدي إلى زيادة تحسين الاداء ، كما أن قيم T المحسوبة هي (4,554 6,064، 6,194، 6.236)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). و بالتالي فإن إدارة الالكترونية بأبعاده المختلفة يؤثر على تحسين الاداء

قبل تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل و التابع للتحقق من صحة الفرضية علينا التعرف على الارتباط.

وعليه يتم قبول الفرضية الأولى و التي تنص على أنه " ما اثر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء يعمل على تحسين ادائه مع الجمهور الداخلي و الخارجي " " . في حين نجد أنّ معلمة انحدار بعد صراع الدور جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-24) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد صراع الدور يؤثر على تحسين الاداء ، يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص ما اثر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء يعمل على تحسين ادائه مع الجمهور الداخلي و الخارجي " ..

$$Y=1.94+0.48x$$

حيث:

Y: تمثل تحسين الاداء

X: تمثل بعد دور الادارة

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية ومناقشة نتائجها

الفرضية الثانية : "الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء يعمل على تحسين ادائه مع الجمهور الداخلي و الخارجي".

H0 "لا اثر عبء الدور على تحسين الاداء".

H1 " اثر عبء الدور على تحسين الاداء " .

ونقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: "اثر عبء الدور على تحسين الاداء " . إذ أنّ معلمة انحدار بعد عبء الدور جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-24) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد عبء الدور على تحسين الاداء ، يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي ما اثر عبء الدور على تحسين الاداء.

$$Y=1.67+0.53x$$

حيث:

Y: تمثل تحسين الاداء

X: تمثل بعد عبء الدور الادارة

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ونتائجها

الفرضية الثالثة: " الادارة الالكترونية تعاني من مشاكل تضعف من مكانتها و دورها " .

H0 "لا توجد اثر غموض الدور على تحسين الاداء " .

H1 " اثر غموض الدور على تحسين الاداء " .

و يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه: " اثر غموض الدور على تحسين الاداء". إذ أنّ معلمة انحدرا بعد غموض الدور جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (II-204) الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد غموض الدور يؤثر في تحسين الاداء ، يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص ما اثر غموض الدور على تحسين الاداء.

$$Y=2.18+0.42x$$

حيث:

Y: تمثل تحسين الاداء

X: تمثل بعد غموض الدور الادارة

خلاصة :

بناء على ماسبق في الجانب النظري تم اجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء - ولاية غرداية- حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء وتبيان هيكلها التنظيمي، بالإضافة الى ابراز التزامها وكذا الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ، واعتمدنا على الاستبيان كأداة الدراسة والتي جرى توزيعها على الموظفين في المؤسسة .

حيث تضمن الاستبيان قسمين : القسم الاول البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة البحث ، اما القسم الثاني خاص بمحاور الاستمارة والذي تم تقسيمه الى محورين ، المحور الاول خاص بالمتغير المستقل المتمثل في دور الادارة الالكترونية والمحور الثاني خاص بالمتغير التابع المتمثل تحسين الاداء ، وهذا بغرض قياس اثر الادارة الالكترونية بأبعادها ( صراع الدور ، عبء الدور ، غموض الدور ، بيئة العمل ) في تحسين الاداء ، وبعد توزيع الاستبانة واسترجاعها وبغرض جمع البيانات اللازمة للتحقق من بيانات الدراسة والاجابة على تساؤلاتها قمنا بتفريغ وتحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية عديدة ، كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ومعامل الفاكرونباخ لثبات اداة الدراسة وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تمّ تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تمّ استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من اثر ، وهذه الإختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكيد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

### الخاتمة :

كان اختيارنا لهذه الدراسة انعكاسات تطبيق الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة على أساس الوقوف عند واقع الجزائر في هذا المجال، و الرهانات التي يشكلها نضرا لما يمثله هذا المجال من دور حوي في دفع عجلة التنمية و النهوض بالقطاع الإداري و الاقتصادي في البلاد، بإعتباره حلقة من حلقاتها، و قد حاولنا الوقوف عند آخر التطورات التي عرفها الميدان الإداري، و استقراء الواقع التكنولوجي للإدارة الالكترونية داخل المؤسسة في الجزائر في ضل التجربة الفتية التي تمر بها الجزائر في مجال عصرنه للإدارة و اغلب المؤسسات بتكنولوجيا الاتصال أكدت نتائج الدراسة أن واقع الإدارة الالكترونية باعتبارها تكنولوجيا حديثة و العمل الإداري في الجزائر قد قطع أشوطا كبيرة لا يستهان بها في استجلاب التكنولوجيا الحديثة و اعتمادها في تسيير أغلب المؤسسات الإدارية، أو التي لها علاقة بالعمل المهني .

لكن هذه الصحوة التكنولوجية اصطدمت في عديد الأحيان بواقع اتصالي لا يزال بعيدا عن مجارة ما تجود به التكنولوجيا الاتصالية في العالم المتقدم لدواعي مادية أحيانا و فكرية معنوية أحيانا أخرى، تمثلت الأولى في ضعف البنية التحتية التي تضمن سريان الاتصال و قنواته، أو هي في طور الانجاز و التطوير بغية تحديثها، أما من الزاوية المعنوية الفكرية فقد أدى حجم الهوة المعلوماتية الناجم عن نقص التكوين و الرسكلة للتقنين و الموظفين إلى و الحيلولة دون التقدم في اعتماد التكنولوجيا الاتصالية الحديثة أو ضعف التحكم فيها بالرغم من المجهودات التي سخرتها الجزائر للحاق بركب التنمية الإدارية عن طريق رقمنة الإدارة مما يعود بالإيجاب على الموظفين و المواطنين معا . و في اطار الدراسة الميدانية التي أجريناها، و التي شملت وكالة الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة، يمكن الحكم بنوع من التحكم في تكنولوجيا الاتصال و بتطبيق الوكالة لنظام بطاقة الشفاء و هو ما يدل على الإمكانيات المادية.

في تكنولوجيا الاتصال و بتطبيق الإمكانيات المادية و البشرية من أجهزة الإعلام الآلي المتطورة و الأنظمة المعلوماتية و هذا كان ضمن أولويات وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي على لسان وزيرها الطيب لوح هو ضرورة عصرنه الإدارة بما فيها وكالات الضمان الاجتماعي و العمل بإدارة الكترونية متطورة، ومنه خلصنا إلى أن وكالة الضمان الاجتماعي بموظفيها قطعت أشوطا لا بأس بها في مجال الإدارة الالكترونية وكذا الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمواطنين هذه التكنولوجيا اصطدمت بالكثير من المعوقات التي سبق التطرق إليها و التي من أبرزها ضعف البنية التكنولوجية الاتصالية في البلاد و في ظل ذلك يبقى وضع المؤسسات الإدارية في الجزائر في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة رهان محاكاة التقدم الحادث دون الأخذ بالأساليب العملية و العلمية لتدارك الهوة التكنولوجية و الاستفادة من اتاحات التكنولوجيا الاتصالية التي لها انعكاسات على شتى ميادين الحياة في المجتمع الحديث .

قائمة المصادر

والمراجع

### أ-القرآن الكريم

1- القرآن الكريم، الأعراف، الآية: 158.

2- القرآن الكريم، الأحزاب، الآية: 21.

### ب-الكتب:

3- أحمد حلمي جمعة، تطوير معايير التدقيق والتأكيد الدولي للقواعد أخلاق المهنة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009.

4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004.

6- بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

7- رابحة حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.

8- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

9- سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل الضرورية تنموية ومصلحة شرعية، بدون ذكر دار النشر، المملكة العربية السعودية، 2010.

10- سعيد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري، عمان، الأردن، سنة 2002.

11- سعيد يسن عامر وشركائه، مركز التمييز الإداري بالأهداف، مركز وايد سيرفيس والتطوير، مصر الجديدة، 1999.

12- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

13- صلاح عبد القادر النعمي، الإدارة، البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

14- علي السلمى، الإدارة بالأهداف، دار الغريب، مصر، 1999.

15- كامل بدير، إدارة الموارد البشرية والأفراد، المؤسسة للدراسة والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت، لبنان، 1997.

16- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.

17- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة، قلعة، 2004.

## قائمة المصادر والمراجع

18- وصفى الكساسبة، تحسين الأداء المؤسسي، اليازوري للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

### ج-الرسائل والأطروحات

19- أسامة خليل الزيتاني، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2014.

20- أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامي، غزة فلسطين، 2008.

21- أنور أبو موسى يحيى كلاب، الإشراف الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة التكوين المهني المتخصص لإدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

22- بن جودي فاطمة الزهراء، الالتزام بأخلاقيات المهنة وأثرها على أداء رجال البيع في الصيدليات، رسالة ماستر غير منشورة، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017.

23- بو دراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.

24- جلال عبد الله محمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة السليمانية، 2010.

25- جلال عبد الله محمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة السليمانية، 2010.

26- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2014.

27- دراعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 02، 2016.

28- زروقي يحيى، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري لموظف العام، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2017.

29- سالمة أبو بعر حمد، أثر التوصيف الوظيفي على أداء العاملين، رسالة بكالوريوس، كلية الاقتصاد، قسم الموارد البشرية، مصر، 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

- 30- سليمان بن سلام خليل الرومي، درجة التزام المشرفين التربويين في محافظات غزة بأخلاقيات المهنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية وأصول التربية، جامعة غزة، 2009.
- 31- عطا إبراهيم سلمان، درجة الالتزام معلمي المدارس الإعدادية في الغوث الأولية بمحافظة غزة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسلامية غزة، 2012.
- 32- لطفي دهنية، أثر التزام معايير تقييم الأداء الفعال لإدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خيضر، بسكرة، 2014.
- 33- محمد مبارك الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.
- 34- المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة ودورها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى بغزة، 2015.
- 35- موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لإدارة الجماعات المحلية، رسالة ماستر، في العلوم السياسية، جامعة الجليلاني بونعامة، خميس مليانة، 2015.
- د- المجلات**
- 36- بومدين يوسف، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السلمية للحكومة في منظمات الأعمال من منظور إداري وإسلامي، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الجزائر 03، العدد 00، 2015.
- 37- جنان شهاب أحمد، أخلاقيات العمل، منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية واقتصادية، العراق، المجلد 15، العدد 04، 2013.
- 38- حسان حاتم كامل، أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالضغط العمل لدى المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونين، مجلة بحوث العلوم النفسية والتربوية، العدد 33، 2016.
- 39- خالد صريرة، الأداء الوظيفي، لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة دمشق، المجلد 02، العدد 01+02، 2011.
- 40- سناء بالقواس، الإدارة بالقيم كمدخل لدمج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية وتبسيط الجودة، مجلة أبحاث قانونية وسياسية العدد 03، قسم الحقوق، جامعة جيجل، الجزائر، 2009.

## قائمة المصادر والمراجع

- 41- سهى مصطفى حامد، الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الآداب، العدد 01، المعهد العالي لتخطيط الحضري والإقليمي، جامعة بغداد، دون ذكر السنة.
- 42- شرق كاظم جبار، الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الإداري لمدرائهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربية والإنسانية، العدد 30، جامعة بابل، 2018.
- 43- عبد المللك مزهودة، الأداء العاملين بين الكفاءة والفعالية وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، 2011.
- 44- علياء حسن عبيد، الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضى الوظيفي، تدريسي التربية الرياضية، مجلة مركز الدراسات كوفة، العدد 38، كلية التربية للبنات، جامعة كوفة، 2015.
- 45- عمار شرعان، تنمية الموارد البشرية لدراسات والأبحاث، مجلة مركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، مجلة عن مركز الديمقراطي، العدد 02، برلين، ألمانيا، 2018.
- 46- مأمون يوسف سالم، تقويم أداء رؤساء إدارة أعمال صيانة المساجد على ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 03، العدد 04، وزارة الأوقاف، قطر، 2018.
- 47- يمامة مظهر عزاوي السلامي، اتجاهات العاملين نحو علاقة المتغيرات التنظيمية بفعالية أداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية الفنون الجميلة، المجلد 01، العدد 10، جامعة بابل، العراق، 2017.

### هـ- المواقع الإلكترونية

- 48- أحمد محمود حبيب البوتي، " أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري " متاح على الموقع الإلكتروني:

[www.nazaha.iq/comf7/conf7-csocio5.pdf](http://www.nazaha.iq/comf7/conf7-csocio5.pdf) cite visite 22/04/2019 a01.50

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 49- Pet Belanger Ben Abou، Foucher، Bergeron، Gestion Stotégique er op »rationnelle des Ressounses Humaines : Editeur Gaeten Morin.

الملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

# إستمارة الإستبيان

السيدة(ة) المحترم (ة) : .....

في إطار إعداد مذكرة التخرج، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال  
بعنوان:

دور الادارة الكترونية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة : الصندوق الوطني الجزائري للضمان الاجتماعية لغير  
الأجراء غرداية

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم إستمارة الإستبيان التالية وذلك لإستكمال الجانب التطبيقي من المذكرة، ونرجو منكم التكرم  
بجزء من وقتكم لملاها بعناية وذلك بوضع علامة X على الخانة التي تمثل رأيكم.

نحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن التعاون .

## الملاحق

من إعداد الطالبتين:

إشراف: د. طالب أحمد نور

سراج نجوى . لهواجي حليلة  
الدين

### القسم الأول : البيانات الشخصية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> من 26 إلى 35 سنة	<input type="checkbox"/> من 36 إلى 45 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 45
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوية وما دون	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> أخرى
عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 أعوام	<input type="checkbox"/> من 6 إلى 10 أعوام	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة	
الدرجة الوظيفية	<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> مشرف	

### القسم الثاني : الإدارة الالكترونية

م	العبارات	الإستجابة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
	التكنولوجيا					
1	يوجد استعمال فعلي للتكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة					
2	تمتلك مؤسستنا أجهزة حديثة تساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة					
3	توجد أنظمة متطورة في مؤسستنا تساهم في تحويل الادارة من تقليدية إلى إلكترونية					
4	أدى استخدام الادارة الالكترونية إلى ربح الوقت والجهد وتسهيل العمليات الإدارية					
5	أدى استخدام الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق الشفافية					

## الملاحق

					البرامج
					6 تساهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من الأخطاء وضغوطات العمل لدى الموظفين
					7 مكنت الادارة الالكترونية المؤسسة من ربح الوقت والجهد وتسهيل العمليات الإدارية
					8 تستخدم المؤسسة وسائل إلكترونية للاتصال بالزبائن للتواصل وإبلاغهم بأهم التطورات
					8 يتم الإعلام على الخدمات الموجودة في مؤسستنا إلكترونياً
					9 يتم استلام طلبات الزبائن إلكترونياً
					الأشخاص
					10 يتم تكوين الموظفين في مجالات الإدارة الإلكترونية للتعامل مع تحول المؤسسة إلى الإدارة الإلكترونية
					11 يتم توفير منتدى إلكتروني للتواصل بين العمال أو الموظفين فيما بينهم إلكترونياً
					12 تساهم الإدارة الإلكترونية في التقليل من الأخطاء وضغوطات العمل لدى الموظفين
					13 يتم تبادل الخبرات بين الموظفين في مختلف الولايات عبر الوطن إلكترونياً

## القسم الثالث : الأداء التنظيمي

الإستجابة					م	العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
5	4	3	2	1		
						1 تركز مؤسستنا على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين
						2 تواكب مؤسستنا التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء
						تقوم مؤسستنا بالمقارنة المعيارية بين مستوى الأداء

## الملاحق

					والقدرات المتوفرة لموظفيها.	<b>3</b>
					تساهم ادارة مؤسستنا بتوفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل	<b>4</b>
					لدى مؤسستنا مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة على جودة العمل المنجز في البيئة التنافسية	<b>5</b>
					تحرص مؤسستنا على ابلاغ موظفيها و اطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة.	<b>6</b>
					ترسخ مؤسستنا القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل.	<b>7</b>
					تسعى مؤسستنا لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجاباً على التزامهم بالعمل.	<b>8</b>
					تسعى ادارة مؤسستنا لتجديد قيم العمل السائدة باستمرار .	<b>9</b>
					توفر مؤسستنا بيئة عمل مناسبة تمكن موظفيها من الإشتراك بعملية اتخاذ القرارات .	<b>10</b>
					تحدد مؤسستنا جداول زمنية و توقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين.	<b>11</b>
					تهتم الإدارة العليا في مؤسستنا بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	<b>12</b>
					توفر مؤسستنا بيئة عمل مناسبة تمكن العاملين من الوصول الى المخرجات الكمية المطلوبة من اداء عملهم.	<b>13</b>

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

```

DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1. DATASET CLOSE
Ensemble_de_données2. DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données3. DATASET
CLOSE Ensemble_de_données1. NEW FILE. GET DATA /TYPE=XLS
/FILE='C:\Users\toshiba\Desktop\مذكرة\الفصول الماستر\ملفات\Spss\quest111111111.xls'
/SHEET=name 'quest1' /CELLRANGE=full /READNAMES=on
/ASSUMEDSTRWIDTH=32767. RELIABILITY /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6
س7 س8 س9 س10 /SCALE('الأهداف توافق بعدا') ALL /MODEL=ALPHA.
    
```

### Fiabilité

Remarques		
	Résultat obtenu	21:24:02CEST 2016-أبر-25
	Commentaires	
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données5
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	20
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	
		RELIABILITY /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 /SCALE('الأهداف توافق بعدا') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	0:00:00.000
	Temps écoulé	0:00:00.009

[Ensemble\_de\_données5]  
Echelle : بعد توافق الأهداف

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## الملاحق

محكمين الاستبيان
بن شاعة وليد
بلعور سليمان
قلبازة آمال
رحماني يوسف