



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

**بعنوان:**

## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بورقلة-الجزائر -

من إعداد الطالبتين:

- أحمد هدى

- بن الصديق زكية

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 20/06/2023

أمام اللجنة المتكونة من السادة

الدكتور /سعيدات نجمي ( أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) رئيسا.

الدكتور / بن ساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقررا.

الدكتور / حليمي نبيل (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2022/2023





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

**بعنوان:**

**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان  
الإجتماعي لغير الأجراء بورقلة-الجزائر-**

من إعداد الطالبتين:

- أحمد هدى

- بن الصديق زكية

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 20/06/2023

أمام اللجنة المتكونة من السادة

الدكتور /سعيدات نجمي ( أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) رئيسا.

الدكتور / بن ساسي عبد الحفيظ (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقررا.

الدكتور / حليمي نبيل (أستاذ محاضر - أ - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة) مناقشا.

**السنة الجامعية: 2022/2023**

## الإهداء

ها أنا اليوم اتمم مشواري الدراسي فمن الرائع ان احصد ثمار

مجهوداتي لأهديها إلى

أمي التي كانت بجواري في مشواري هذا و دعمها لي

فلا توجد كلمات توفي حقك أدامك الله شمس تنير حياتي

و أدام عليكي الصحة و العافية

والى عائلتي و إلى زميلاتي في الإقامة اللواتي

كن المشجع الأول و الدائم

و أخيرا شكر لنفسي التي تحملت عبء المشقة و صعوبة الطريق .



## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى والدتي الحبيبة أطال الله عمرها

وإلى والدي رحمه الله

وإلى ينابيع الصدق الصافية إخواني كل باسمه

وإلى براعيمهم حفظهم الله ورعاهم

وإلى من تحلو بالإخاء و تميزو بالوفاء وكانو معي

في أصعب اللحظات رفاق دربي

وإخواني التي لم تدهم أمي أصدقائي وصديقاتي

كما أهدي هذا العمل إلى كل عائلة \* بن الصديق \*



زكية

## شكر وتقدير:

نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا الذي وفقنا لإتمام عملنا هذا والصلاة والسلام

على خير الأنام خاتم الأنبياء سيدنا محمد عليه أفضل السلام

أما بعد ما يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان

ساعدنا في إتمام هذا البحث ونخص بالذكر أساتذتنا "بن ساسي عبد الحفيظ"

مجهوداته معنا وصبره علينا وعلى وكل توجيهاته ومعلوماته كما نتقدم بالشكر

الكبير كذلك إلى أعضاء لجنة المناقشة وكل أساتذتنا المحترمين

ونتقدم بالشكر الخالص لكل عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير

الأجراء -ورقلة- نسأل الله العلي العظيم أن يجازيكم عنا جميعا خير جزاء.



## الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بولاية ورقلة ، إعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي و استخدامنا كل من الإستبيان و المقابلة كأدوات لجمع المعلومات ، تم توزيع 60 استبيان على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، و قد تم تحليل النتائج بالإعتماد على برنامج SPSS بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها :تلتزم المؤسسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بمستوى مرتفع ،يوجد مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي،هناك علاقة طردية متوسطة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هناك تأثير إيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الإلكترونية، أداء الوظيفي، مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ورقلة.

## Abstract:

This study aims to recognize the effect of electronic management on job performance via an empirical study in the operational directorate, Of Casnos Ouargla.

We adopted the descriptive method using the questionnaire and the interview as tools to collect the information. The 60 questionnaires were distributed to the employees in the corporation under study and the results were analyzed depending on "spss" statistical package for the social sciences program in addition to a set of statistical tools and methods.

The study concluded several results, the most important are :

- 1\_ the corporation is committed to apply electronic management to a high level.
- 2\_ there is a high level of job performance of Casnos Ouargla.
- 3\_ there is a positive relationship between electronic management and job performance in the corporation under study.
- 4\_ There is a positive effect of applying electronic management on job performance in the corporation under study.

Keywords : Electronic management, job performance , Casnos- Ouargla-.

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
2	تمهيد
1	المبحث الأول: الإطار النظري لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
23	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
20	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
32	تمهيد
33	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
38	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
64	خلاصة الفصل
65	خاتمة
69	المراجع
75	الملاحق
84	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
07	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	الجدول رقم (1-1)
15	العتاد الإلكتروني الموجود على مستوى مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء	الجدول رقم (1-2)
28	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة	الجدول رقم (2-2)
35	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الثلاثي)	الجدول رقم (3-2)
37	ثبات الأداة حسب معامل ألفا كرونباخ	الجدول رقم (4-2)
38	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (5-2)
38	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول رقم (6-2)
39	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (7-2)
40	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (8-2)
40	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظائف	الجدول رقم (9-2)
41	توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفتهم بالإدارة الإلكترونية	الجدول رقم (10-2)
41	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	الجدول رقم (11-2)
42	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	الجدول رقم (12-2)
43	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	الجدول رقم (13-2)
44	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع	الجدول رقم (14-2)
45	قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير المستقل	الجدول رقم (15-2)
46	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)	الجدول رقم (16-2)
47	معامل الارتباط بارسون بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي	الجدول رقم (17-2)
49	العلاقة الارتباط ما بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي	الجدول رقم (18-2)
50	يوضح تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى	الجدول رقم (19-2)
51	خط الانحدار	الجدول رقم (20-2)
51	قيم معاملات خط الانحدار	الجدول رقم (21-2)
51	المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج	الجدول رقم (22-2)
52	معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	الجدول رقم (23-2)
53	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	الجدول رقم (24-2)
53	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	الجدول رقم (25-2)
54	يوضح نتائج تحليل اختبار T-Test لدراسة فروق المتغيرات لمتغير الجنس	الجدول رقم (26-2)
56	يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير العمر	الجدول رقم (27-2)
56	يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (28-2)

56	يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير الخبرة المهنية	الجدول رقم (2-29)
57	يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير طبيعة الوظائف	الجدول رقم (2-30)
57	يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير معرفتك بالإدارة الإلكترونية	الجدول رقم (2-31)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	الشكل رقم (1-1)
04	الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية - ورقة -	الشكل رقم (2-1)
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (2-1)
12	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل رقم (2-2)
18	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (2-3)
43	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (2-4)
44	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الشكل رقم (2-5)
45	توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفتهم بالإدارة الإلكترونية	الشكل رقم (2-6)
45	شكل خط الانحدار	الشكل رقم (2-7)

### قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
76	استمارة الاستبيان	الملحق رقم 01
79	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 02
80	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	الملحق رقم 03

# مقدمة

## توطئة

في العقود الأخيرة، شهد العالم ثورة هائلة في المجالات العلمية والتكنولوجية، وخاصة في الألفية الثالثة. حدثت تغييرات جذرية في الحياة اليومية للإنسان، حيث أصبحت المجالات العلمية والتكنولوجية أحد الركائز الجوهرية والأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد تحول العالم من كونه عالمًا ماديًا يعتمد على المادة إلى عالم رقمي يتمتع ببيئة افتراضية.

تطورت تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل كبير، وتأثيرها امتد إلى جميع جوانب الحياة العامة. ونتيجة لذلك، ظهر تغيير جوهري في شكل ودور الإدارات، وفي علاقتها ببعضها البعض ومع الموظفين والمواطنين. ومن هنا نشأ مفهوم الإدارة الإلكترونية، الذي يهدف بشكل أساسي إلى تحسين خدمات المؤسسات من خلال تطوير وتسريع عمليات الخدمة المقدمة للعاملين والمستفيدين.

الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام التكنولوجيا والوسائط الرقمية في تنظيم وتنفيذ المهام والعمليات الإدارية. وتعمل على تحسين كفاءة المؤسسات وتسهيل وتسريع العمليات الإدارية وتبسيطها. فبفضل الإدارة الإلكترونية، يمكن للمؤسسات تحقيق توفير في الوقت والجهد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز التواصل والتفاعل مع العاملين والمستفيدين.

تعتبر التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والانترنت من الأشياء (IoT)، وتحليل البيانات، والتعلم الآلي، من بين الأدوات والتقنيات التي تدعم الإدارة الإلكترونية وتمكن المؤسسات من تحقيق التحول الرقمي.

باختصار، إن العالم شهد تحولًا هائلًا نحو العالم الرقمي والإدارة الإلكترونية، حيث أصبحت التكنولوجيا والوسائط الرقمية أدوات حيوية في تطوير وتحسين العمليات الإدارية وتقديم الخدمات بشكل أفضل وأكثر كفاءة.

أولاً/ إشكالية الدراسة:

"إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء -ورقلة-؟"

الأسئلة الفرعية:

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية التالية:

- 1- هل تلتزم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- 2- هل توفر مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- 3- هل هناك علاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي؟
- 4- ما هو واقع تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ورقلة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي؟

ثانيا/ فرضيات الدراسة :

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على هذه الأسئلة الفرعية يمكننا

صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1- تلتزم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- 2- توفر مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- 3- تتميز مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بوجود مستوى مرتفع لأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 4- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 5- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في الإدارة الإلكترونية تعزى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة الوظائف، مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية).

### ثالثا/ أهداف الدراسة:

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا يسعى الباحث إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- 1- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية محل الدراسة ؛
- 2- قياس درجة تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي ؛
- 3- تحليل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ؛
- 4- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية وأبعادها في تعزيز الأداء الوظيفي .

### رابعا/ أهمية الدراسة:

- 1- التعرف على مدى تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- 2- إبراز وتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي واهم الأبعاد المتعلقة بهما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؛
- 3- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الأداء الوظيفي .

### خامسا/ مبررات اختيار الموضوع:

- 1- شعورنا بالأهمية البالغة التي يرمي إليها الموضوع ؛
- 2- الميل الشخصي للموضوع ، بأن كل من الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في مؤسساتنا لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها؛
- 3- التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية ومدى تبني المؤسسات الجزائرية لها من خلال المؤسسة محل الدراسة .

### سادسا/ حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها ( 60 ) عاملاً من عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء ورقلة؛

الحدود المكانية: استهدفت الدراسة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-ورقلة-؛

الحدود الزمنية: كانت فترة التربص ممتدة من 5مارس الى 25 مارس 2023.

### سابعا/منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للمتغيرين الدراسة الإدارية الإلكترونية والأداء الوظيفي من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين و الأثر والعلاقة فيما بينهما. في الجانب التطبيقي لدراسة الحالة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدام برنامج spss في معالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها إضافة إلى استخدام الملاحظة، وكذلك الاعتماد على سجلات المؤسسة.

### ثامنا/مصادر جمع المعلومات

اعتمدت الباحثين على مصدرين أساسين لجمع المعلومات:

الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة؛

المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على موظفي المؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

### تاسعا/مرجعية الدراسة:

من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- الكتب؛
- الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير والمقالات؛
- المواقع الإلكترونية.



أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:

- الاستبيان؛
- المقابلة الشخصية؛
- ملاحظة؛
- البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

#### عاشرا/ صعوبات الدراسة :

- أكبر صعوبة واجهتنا في إعداد مذكرتنا هي صعوبة جمع دراسات أجنبية سابقة تتطابق مع موضوع دراستنا؛
- عدم إستجابة بعض العمال للرد على استبيان الدراسة مما انعكس على حجم العينة .

#### حادي عشر / هيكل الدراسة :

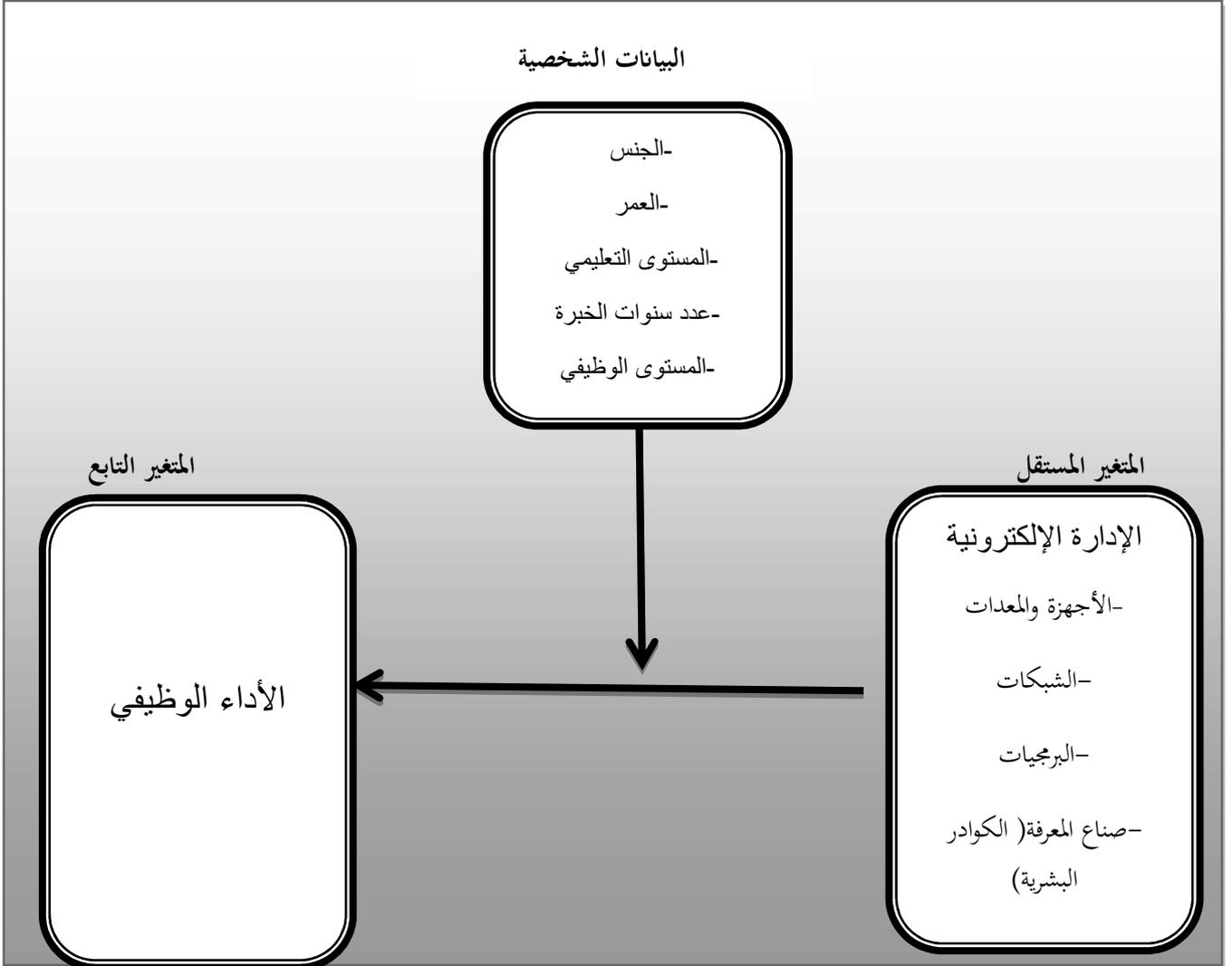
تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين كما يلي :

**-الفصل الأول :** يتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي من خلال التركيز على الإطار العام لمفهوم الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية تتمثل في الأدبيات التطبيقية؛

**-الفصل الثاني :** يتناول دراسة الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية على التميز تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وسنعرض فيه الطريقة والأدوات مع التحليل والمناقشة .

ثاني عشر / نموذج الدراسة: يمكن التعرف على نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (1-1)

الشكل (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في  
تحسين الأداء الوظيفي

**تمهيد:**

أصبحت عصرنة الإدارة وتنفيذ الإدارة الإلكترونية أولوية لدى المؤسسات في العالم اليوم. تلعب الإدارة الإلكترونية دورًا كبيرًا في تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين أداء الموظفين وتقديم الخدمات بشكل أفضل. إنها أحد متطلبات الحداثة والتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم حاليًا. تعد جودة المورد البشري واحدة من العوامل الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك بدأت المؤسسات في التركيز على تكوين وتدريب الموظفين. مع ظهور الإدارة الإلكترونية، تم تمكين المورد البشري لديها لأداء عمله بشكل أفضل وأسرع. تعمل الإدارة الإلكترونية على تسهيل وتحسين عمليات التواصل والتعاون بين الموظفين، وتوفير الأدوات والتقنيات التي تساعدهم في أداء مهامهم بشكل فعال. في هذا الفصل، سنقدم مدخلًا مفاهيميًا للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في المبحث الأول، حيث سنتناول فهم أبعاد الإدارة الإلكترونية وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين. وفي المطلب الثاني، سنتناول بعض الدراسات السابقة المحلية والأجنبية التي تركزت على موضوع دراستنا.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل:

- **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ؛
- **المبحث الثاني:** الدراسة التطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي .

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي**

يهدف هذا البحث للوصول إلى حوصلة شاملة على الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي وذلك من خلال التعرف عليهما وعلى أبعادهما.

**المطلب الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية**

نتطرق في هذا المطلب لتعرف على الإدارة الإلكترونية وأهم خصائصها وأهدافها ومميزاتها وعيوبها من خلال ما يلي:

**1. الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية**

مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث الظهور في مجال الأعمال في المؤسسات المختلفة، حيث تزامن ظهوره مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطورها، وسنحاول في هذا الفرع إعطاء بعض التعريفات المقدمة حول الإدارة الإلكترونية لإيضاح مفهومها ، ولكن قبل ذلك سنحاول إعطاء نظرة بسيطة عن مفهوم الإدارة ونتبعه بعدة تعاريف لإدارة الإلكترونية .

❖ **تعريف الإدارة "Management"**: هي عبارة عن "تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن

طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوده،<sup>1</sup> وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، وبالتالي فإن الإدارة هي عبارة عن تنظيم الأفراد تحت لواء معين والأشراف عليهم من أجل القيام بمهام معينة، تتضمن تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين على حد سواء. أما الإدارة الإلكترونية "Electronic Management" والتي هي موضوعنا تتعد تعريفاتها سنذكر منها :

**❖ تعريف الإدارة الإلكترونية:**

إن الإدارة الإلكترونية مصطلح حيث قد يولد غموضاً لدى قارئه أو الجاهل بمفهومها ولذلك سيتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على تعريف الإدارة الإلكترونية والتطرق إلى أهم أو بعض خصائصها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الانترنت والإكسترنات و الأنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعداة كافية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عطا الله أحمد شاكر ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، دار السلام للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،2010،ص16.

<sup>2</sup> سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة،مجلة المنصور، العدد14/خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية ، ص من 157 إلى ص175 ، 2016 ، ص 157.

الإدارة الإلكترونية هي من الأساليب المعاصرة التي تسعى إلى تحويل المؤسسات إلى المؤسسات الإلكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم جميع الوظائف الوظيفية والمعاملات والوظائف الإدارية.<sup>1</sup>

جاء في تعريف آخر للإدارة الإلكترونية أنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة. لقد تم تعريف الإدارة الإلكترونية من طرف الدكتور نجم عبود نجم على أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على المواد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".<sup>2</sup> ويذهب بعض الباحثون إلى أن الإدارة الإلكترونية هي منهج حديث يعتمد على تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين الطرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للمستندات أو الفاكس والنشرات الإلكترونية.

وعرفها السالمي "بأنها عملية ممكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً".

وعرفها عامر "بأنها منظمة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفيذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.<sup>3</sup> وتعرف الإدارة الإلكترونية أيضاً أنها استخدام الوسائل الإلكترونية في تحسين عمل الإدارة وتشمل جميع أشكال التبادلات التجارية الإلكترونية مع الزبائن والمنظمات الأخرى فضلاً عن الاستخدام الداخلي والخارجي لعمل المنظمة إلكترونياً.<sup>4</sup>

وهناك من يرى الإدارة الإلكترونية على أنها "إدارة بلا ورق لأنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>assan. N. Rawash. Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions. academic Research International. Vol. 5(5). Jadara University, JORDAN.2014.p214.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 160.

<sup>3</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2014، ص 509-510.

<sup>4</sup>Leslie tuner, ander B, Weikgenannt Information systems, controls and Processes ,Ed , John wiiey & SoneINC, USA,2009,P:15.

<sup>5</sup>Mahannad Sahawneh :E-commerce ,the Jordanian Experince ,Royal Scientific society, amman, Jorden,2004,P:20.

## الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

تمتلك الإدارة الإلكترونية مجموعة من الخصائص والتي تميزها عن الإدارة التقليدية، وهي الميزة الأساسية والجوهرية التي تجعل الدول تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها وفيما يأتي سيتم بيان هذه الخصائص:

**التشبيك الفائق:** وهذا التشبيك يعمل في إطار تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكألف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين فيها<sup>1</sup>.

**التفاعل الآني على مدار الساعة، هنا وفي كل مكان:** هذا من خلال التفاعل الحي المباشر بين المتعاملين كما أنه يعمل وفق قاعدة 24 سا /اليوم و 7 أيام في الأسبوع . مما يوفر إمكانية التعامل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين والموجودين في أي مكان في العالم ببسر وسهولة وبتكلفة اتصال محدودة<sup>2</sup>.

**السرعة الفائقة الموارد، العمل عن بعد وبلا حدود:** سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء حيث يستغرق إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني حوالي 15ثا، فالسمة الأساسية للأعمال أو للعمل الإلكتروني هي إمكانية العمل بلا حدود وهذه السمة تؤدي بنا بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها وإلى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم الهائل و المرن<sup>3</sup>.

**الرقابة المباشرة والصادقة:** ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور وهكذا يصبح لدى الإدارة الأداة المضمونة الصادقة، التي تقيم بها أنشطتها وتتابع بها مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالملذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات فضلا عن بطء هذا الأسلوب، ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين، إحداهما تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريرا عن موقع ما، ويتابعوا سير العمل فيه وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع أيضا كل ما يدور فيه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صفاء فتوح جمعة، مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، 2014، ص8

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص159.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص160.

<sup>4</sup> حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، ص21.

السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور<sup>1</sup>.

زيادة الإنتاج: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات .

### الفرع الثالث : أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية:

#### أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة في العديد من الوظائف الخاصة لمؤسسة، وتنبع أهمية الإدارة الإلكترونية من كونها تعكس أهم وظيفة في أية منظمة من شأنها المحافظة عليها متوازنة مستقرة أمام جملة من التغيرات المتسارعة كل يوم، ألا وهي الإدارة تلك الوظيفة التي تتميز عن بقية وظائف المنظمة من أنها تخطط وتوجه وتنظم وتحفز وتراقب الوظائف الأخرى جميعها، وتتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في عديد النقاط التي سنذكر منها الآتي:

#### ● تحسين مستوى الأداء للمؤسسات وسرعة :

وتسعى الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى تقديم خدماتها من خلال تبسيط إجراءاتها ويسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي يتم تقديمها للمواطن و لتالي يتحقق التواصل،الذي كان يتم بصعوبة قبل ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي سرعت من عملية التواصل وقللت من وقت الانتظار لإنجاز مختلف المعاملات.

#### ● مرونة وسهولة العمل:

بحيث يمكن للموظف لمؤسسة من الدخول للشبكة الداخلية والقيام لعمل في أي وقت ومكان يتواجد ويرغب فيه، بالإضافة إلى سهولة عقد الاجتماعات وخاصة الطارئة منها بالنسبة للإدارات المتباعدة جغرافيا، و بالتالي في ظل الإدارة الإلكترونية أصبح من السهل إنهاء المعاملات واستكمالها بمرونة عالية لا تتطلب حضور الأطراف المعنية لنفس المكان وفي نفس الوقت عكس ما كانت تتم عليه المعاملات الإدارية سابقا بحضور جميع الأطراف لنفس المكان وفي زمن محدد لإنائها.

<sup>1</sup> حسن بن محمد الحسن، المرجع السابق.ص21

• الحد من ظاهرة الفساد الإداري وتحقيق الشفافية:

يعد الفساد الإداري نوعاً من السلوك المخالف للأعراف الاجتماعية والقيم الدينية والأخلاقية، ويقصد به تحقيق منافع شخصية وعلى هذا الأساس فهو إساءة استعمالاً لوظيفة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم الموظف بقبول أو طلب أو ابتزاز أو رشوة لتسهيل عمل ما، والفساد الإداري استفحل بشكل كبير في الإدارات والمؤسسات،<sup>1</sup> والعمل بأنظمة ووسائل الإدارة الإلكترونية يحد من هذه الظاهرة، وذلك لأن التعامل يكون بشفافية لأن الموظف يكون مراقب، والمتعامل مع الإدارة يكون على علم بكل الإجراءات والقوائم وكل ما تحتاجه، وبالتالي تسهيل عملية الرقابة التي تعتبر الخطوة الأولى في القضاء على الفساد الإداري.

• التواجد الدائم في السوق واتساع نطاق التعامل :

وهذا لا يحتاج التنقل إلى الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة لأن ذلك يتم من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية تزول القيود الجغرافية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحة أكبر للاختيار والمفاضلة بين العروض والمتعددة، وبالتالي تصبح المؤسسة دائمة التواجد لسوق ومعرفة جميع التغيرات الحاصلة به، وتصبح على إطلاع اهتمامات ومن خالهم إلى مستهلكين جدد، وبالتالي توسيع نطاق التعامل وزيادة شعبيتها ومكانتها في السوق.

• التقليل من التعامل الورقي وزيادة المعاملات الإلكترونية:

والتوجه نحو نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية، وبالتالي تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء، ومنها تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة المتعلقة لمعاملات الورقية، وكذا الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو منهم من وثائق، إضافة تجنب تلف أو ضياع الأوراق التي يتم تعاملها وتقليل الأماكن المخصصة لحفظ المعلومات والبيانات، وبالتالي تقليل المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته، وتخفيض الأخطاء لأن النظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.

• تخفيض تكاليف الخدمات و زيادة الأرباح والجودة:

بحيث "يختلف الشكل التقليدي للمنظمة والذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية العقدة على الشكل الإلكتروني للمنظمة والذي يتطلب عمالة قليلة بمواقع جغرافية محددة، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها، وبالتالي التوجه نحو الإدارة الإلكترونية يلغي الكثير من الأمور التي كانت تدخل في نمط الإدارة التقليدية والتي تعتبر تكاليف إضافية على شاكلة عدد العمال الإضافي لتسيير الأعمال الإدارية،

<sup>1</sup> إبراهيم قعيد، د بغداد بنين، الإدارة الإلكترونية- مفاهيم أساسية ومتطلبات التطبيق -، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص145.

لإضافة إلى المكان المخصص للإدارة والمخازن الورقية التي ألغيت بفضل الأنظمة الإلكترونية، وهذا يعتبر أعباء تخلت عنها المؤسسات بفضل الإدارة الإلكترونية، وهذا كله يؤدي أيضا إلى تبسيط الإجراءات داخل المنظمة وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدمها إلى المواطنين، كما تكون الخدمة المقدمة أكثر جودة، وهذه الجودة تكمن في تقليص وقت الانتظار جراء المعاملات الإلكترونية، والانتقاص من الإجراءات البيروقراطية، وتجنب كثرة الوثائق والسرعة في تقديم الخدمة<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملاتها مع المؤسسات، وتتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية في :

- تحسين الأداء الوظيفي وأداء المنظمة من خلال استخدام التقنيات الإدارية؛
- التخلص من البيروقراطية الإدارية والتعقيدات العمل اليومي؛
- السرعة والدقة في توفير البيانات لصانعي القرار؛
- تقليل التكاليف التشغيلية من خلال خفض من متطلبات التوثيق والحفظ ؛
- تسهم كثيرا لخفض من مستويات الفساد الإداري خاصة الرشوة المرتبطة بتقديم الخدمة<sup>2</sup>؛
- التقليل من التعقيدات الإدارية، وتسريع إنجاز الأعمال والمهام المختلفة؛
- القدرة على استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون الحاجة للانتظار في صفوف طويلة تعرقل العمل الإداري؛
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات، وكذا زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملاتها مع المواطنين والشركات والمؤسسات<sup>3</sup>؛
- جمع البيانات من مصادرها الأصلية بطريقة موحدة؛
- الحد من معوقات اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات وربطها؛
- تقليل المصروفات في متابعة العمليات الإدارية المختلفة؛
- تحويل الإجراءات الحكومية، مثل تقديم الخدمات الحكومية بشكل أسرع وبأقل كلف.

<sup>1</sup> إبراهيم قعيد، د بغداد بنين، المرجع السابق، ص145-146.

<sup>2</sup> عروبة رشيد على البدران، عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها (دراسة حالة مديرية بلدية

البصرة)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد العاشر، العدد السابع والثلاثون، تشرين الثاني، 2014، ص115.

<sup>3</sup> فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد2، العدد2016، ص15، ص316.

- خلق فعالية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستخدام التقنيات الحديثة.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع:عناصر و وظائف الإدارة الإلكترونية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب عناصر وهي كالتالي:

أولاً:عناصر الإدارة الإلكترونية:

#### ✓ عتاد الحاسوب(Hardware):

يتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

#### ✓ البرمجيات(software):

تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل :برامج البريد الإلكتروني ،قواعد البيانات.

#### ✓ شبكة الاتصالات (communication):

هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت،الإكسترات وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإداراتها الإلكترونية.

#### ✓ صناع المعرفة(knowledge workers):

ويتكون من القيادات الرقمية المديرين و المحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة.

ثانياً: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية المدرسة الأحدث في الإدارة ،والتي تقوم على استخدام الإنترنت في أنجاز وظائف الإدارة الإلكترونية،وتؤدي الإدارة الإلكترونية عدد من الوظائف الأساسية والتي مثلت تغير جذريا في أساليب الإدارة التقليدية،وتشمل هذه الوظائف مايلي :

- التخطيط الإلكتروني: يمثل التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة ،المرنة والآنية والقصيرة

المدى، القابلة لتجديد والتطوير المستمر،وذلك بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق، كما أنه يتجاوز فكرة تقسيم

العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ.

<sup>1</sup>assan. N. Rawash. Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions. academic Research International. Vol. 5(5). Jadara University, JORDAN.2014.p214.

- **التنظيم الإلكتروني:** يعتمد التنظيم الإلكتروني على التقسيم الإداري الذي تتعدد فيه مراكز السلطة ويعتمد على الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية والتنظيم الإداري المتعدد الرؤساء القائم على الوحدات الثابتة.
- **الرقابة الإلكترونية:** تسمح الرقابة الإلكترونية بالمراقبة الآنية، من خلال شبكة المؤسسة مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ وعملية تصحيحه<sup>1</sup>.
- **القيادة الإلكترونية:** تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، وسرعة الحصول عليها، إضافة إلى أنها تتصف بقيادة الإحساس بالوقت، حيث تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، الاستجابة، المبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات. وتشمل القيادة الإلكترونية على العناصر الثلاثة التالية:

- القيادة التقنية العملية:** والتي تركز على استخدام تكنولوجيا الإنترنت لزيادة تدفق المعلومات، مع سرعة توفيرها وتحسين جودتها.
- القيادة البشرية:** تتميز بوجود قائد يمتاز بالحرفية والمعرفة وحسن التعامل مع الآخر .
- القيادة الذاتية:** تعتمد على تحفيز النفس، التركيز على المهام ومرونة التكيف<sup>2</sup>.

#### الفرع الخامس: مزايا وعيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية:

##### أولاً: مزايا الإدارة الإلكترونية:

توفر الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين كالتالي:

##### • مزايا الإدارة الإلكترونية للإدارات العامة، والتي تشمل ما يلي:

- تبسيط إجراءات إنجاز الوظائف.
- توفير برجة تدفق المعاملات إلكترونياً.
- تساعد الإدارات على تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تسهيل الاتصال بين إداراتها المختلفة، وكذلك مع مختلف الإدارات الأخرى .

<sup>1</sup> أم الخير قوارح، مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، العدد1، 2018، ص122-123

<sup>2</sup> أم الخير قوارح، المرجع السابق، ص123.

-يساهم في تحقيق التميز ، من خلال تقليل أوقات إنجاز المعاملات وتكاليفها.

• مزايا الإدارة الإلكترونية للمجتمع والتي تشمل ما يلي:

-المساهمة في زيادة شفافية الإدارات العامة فيما يتعلق بتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع الفئات في المجتمع.

-المساهمة في توفير المعلومات وإتاحتها لجميع شرائح المجتمع.

-المساهمة في تحقيق اتصال أفضل وأسرع ، من خلال استخدام بوابة واحدة إلكترونية لتقديم الخدمات العامة مما يساعد المواطنين في الحصول على تلك الخدمات بجودة عالية وتكلفة أقل.

-تمكن المواطنين من العثور على المعلومات والحصول على الخدمات العامة في أماكن وجودهم دون الحاجة إلى مراجعة الإدارات العامة ذات الصلة.

-يساعد في زيادة ولاء المواطن ، نتيجة الاستجابة السريعة للاحتياجات وتبسيط تقديم الخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

ثانيا: سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

كأي مشروع آخر يترتب جراء تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات العديد من السلبيات تتمثل ف : التجسس الإلكتروني، زيادة التبعية للخارج ، الشلل الإداري ، قد يعتقد البعض أنه وعند تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية سوف تزول المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية والعمالية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن ، مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل أساسا في الثلاث سلبيات الرئيسية التي تمت الإشارة إليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Naif Hezam F Alruways . P05-06 .

<sup>2</sup>كلثم مُجّد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر ،أعدت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.

المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

نتناول في هذا المطلب من خلال عدة فروع التعرف على أساسيات الأداء الوظيفي من خلال ما يلي:

**الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:**

\*حظ مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب ورجال الأعمال ومديري المؤسسات ،ووجدت تعريفات عديدة له اختلفت باختلاف الباحثين ومن بعض هذه التعريفات مايلي:

محمد رواية " تمام المهام المكونة لوظيفة يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق والفرد،وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بما متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد."

-وعرفه سلطان على أنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>1</sup>.

-وعرفه المطارنة بأنه "السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل"<sup>2</sup>.

-يعرفه المير على أنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

- كما يعرف "العريان وعسكر" الأداء الوظيفي بأنه "تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته"<sup>3</sup>.

-وأوضحه ماينز بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال". يقصد به الأداء الوظيفي "قيام الفرد بالمهام والأنشطة والمجهودات والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله ،ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي،دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات بفلسطين،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،غزة،2008،ص33.

<sup>2</sup> محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية في وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة ،السعودية، 2008،ص7

<sup>3</sup>قرواج وهيبية ،مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي ،العدد لثامن ،جوان 2014،جامعة الجزائر ،ص14.

-عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكين الجيد من أدائها، تبعاً للمعايير الموضوعية<sup>2</sup>.

-عرفه "أندروود" بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة.

-كما عرف بأنه التفاعل بين السلوك والانعجاز مرتبط بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:

\* للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة تتجلى هذه الأهمية فيما يلي :

-تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتوجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة. والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري ومنه يتحقق الربح.

-للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً.

-ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز، مرحلة الريادات)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.

-أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية

الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، الرسمية، من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص 607.

<sup>2</sup> أحمد عبد القادر المسوري، واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، العدد مئتان وواحد، دب، 2013، ص 668.

<sup>3</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011، ص 104.

الفرع الثالث: أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية:

**1-1- حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

**1-1-1- الأداء الداخلي:** ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكها المنظمة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

**-الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

**-الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال؛

**-الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**1-2- الأداء الخارجي:** وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة يتمظهر في النتائج

التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

**2- حسب معيار الشمولية :** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

**1-2-1- الأداء الكلي:** وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن

نسب إنجازها إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

**2-2- الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف

باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق<sup>2</sup>.

الفرع الرابع: محددات الأداء الوظيفي:

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، فإنه يعتبر سلوكا، ويعد عرضة للتأثير سلبا أو إيجابا ببعض العوامل التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات

<sup>1</sup> د مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، ص482،481.

<sup>2</sup> د مريم أرفيس، المرجع السابق، ص484-485.

الأداء الوظيفي وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل ومدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات المتعلقة بالعامل كشخص ويطلق عليها المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وتسمى المحددات الخارجية<sup>1</sup>.

أ-المحددات الداخلية تظهر من خلال العوامل الآتية:

### 1-الجهد:

الجهد هو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه هذه حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب وإن الجهد له طاقات تحفزه وعوامل تثبته مما ينعكس على الأداء فهو سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي<sup>2</sup>.

2-القدرات:ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكيفيات،أو المسميات الشخصية كالقدرة على التحمل، سرعة البديهة التي لا بد من توفرها في من يقوم بوظيفة ما وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء و بما أنهما كذلك فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي<sup>3</sup>.

### 3-إدراك الدور:

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل فيها، حيث يتضمن هذا الوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته<sup>4</sup>.

ب- المحددات الخارجية فهي المؤشرات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء

وتتمثل في:

### 1- متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسته لمهامه وأعماله.

<sup>1</sup> عامر سعيد والخلف خالد، الإنتاجية القياسية معايير الأداء وقياس الأداء، ط1، دار المريخ، الرياض، 1403، ص193.

<sup>2</sup> كشكك محمد بهجت، المؤسسات وأسس وإدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص102.

<sup>3</sup> درة عبد الباري، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، د ط، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن 1988، ص88.

<sup>4</sup> كشكك بهجت، مرجع سابق، ص103.

2- البيئة التنظيمية:

وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي نظام الاتصال السلطة أسلوب القيادة نظام الحوافز، الثواب والعقاب، جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز إحياء دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه<sup>1</sup>.

3- البيئة الخارجية :

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه وقد يؤثر سلباً في دافعية البعض، كما تلعب التحديات الاقتصادية دوراً كبيراً في التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب، وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدنيها، وإيجابياً في حال ارتفاعها<sup>2</sup>.

الفرع الخامس: تقييم الأداء الوظيفي:

\* مفهوم أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

-مفهوم تقييم الأداء :

يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى<sup>3</sup>.

وفي تعريف آخر هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جداً مقبول ضعيف ضعيف جداً)<sup>4</sup>.

كما يمكن أن نقول أن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي، والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم. ويعرف أيضاً بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> هلال محمد عبد الغني ، مهارات إدارة الأداء، ط1، مركز تطوير الأداء ،القاهرة،،1996، ص94.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن،2013، ص120.

<sup>3</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، ط2،الدار الجامعية ،مصر 2005،ص284.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية الابراهيمية،دون بلد ،2006،ص402.

<sup>5</sup> احمد ماهر، المرجع السابق،ص284.

–أهمية تقييم الأداء:

ترجع أهمية تقييم الأداء إلى العديد من العوامل التي تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد ومن بين متطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من أهم هذه العوامل:

1-التغيرات التي تطرأ على محتوى الوظيفة والمتمثلة في:

- إضافة واجبات جديد؛
- توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي؛
- تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى؛
- اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

2-التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة لاستخدام الحاسبات الآلية، أو استخدام نظم لوائح جديد.

3-التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغيرات في تركيب قوة العمل ونوعيات العملاء.

4-التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته<sup>1</sup>.

5-يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختبار والتدريب والإشراف.

6-يحرص العاملون على معرفة نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين وبالإمكان الوصول إلى الأهداف عن طريق وضع نظام فعال وكفء في تقييم الأداء .

–أهداف تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء السيئ، ومن المتوقع أن ينال أصحاب الأداء الجيد عوائد وحوافز معينة كالاقرار بهذا الأداء والشكر، والترقية والمعاملة الطيبة، أما أصحاب الأداء السيئ فقد يحتاجون إلى التوجيه، وربما التوبيخ وقد يكون ذلك عقبة في سبيل تقدمهم في مستقبلهم الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، د ط ،المكتب الجامعي الحديث ،مصر ،2009،ص 152-153.

تتضح أهداف تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- على المستوى التنظيمي :

-رفع مستوى أداء العاملين استثمار قدراتهم وإمكاناتهم؛

-إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي؛

-مساعدة المنظمة في وضع معدلات موضوعية لأداء العمل بهدف الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات المتميزة ؛

-تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن العملية تقييم الأداء يعتبر مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة الطرق

المستخدمة في الإدارة<sup>1</sup>.

ب- على مستوى المدربين:

إن عملية تقييم الأداء من قبل المدربين من الجهات الإدارية الأعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء العاملين بمستوى معين وهذا يدفع بهم إلى تنمية مهارتهم وقدراتهم، ومنه تقييم الأداء يهدف إلى:

- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل موضوعي وعلمي؛
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب منهم للتعرف على مشكلاتهم في العمل؛
- تنمية القدرات في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

ج- على مستوى العاملين:

دفع العاملين باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك معين؛
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، د ط، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص208.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط2، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص395.

<sup>3</sup> ربابعة علي، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص230.

– طرق تحسين تقييم الأداء:

### 1- تحسين الأداء:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين وتطوير الأداء، إذ عملية التقييم تساعد الإدارة في المنظمة لمعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والموظفين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد أن يعرفوا مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد والموظفين ويدعو الكل إلى استثمار جوانب القوة في مسارهم الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل تطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف، وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

### 2- طرق تحسين الأداء:

هناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وذلك من خلال عدة طرق نوضحها في الآتي:

#### ✓ على مستوى الموظف:

– التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا، واتخاذ الإيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف أنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب مناسبة للاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة لتنميتها:

– التركيز على المرغوب بينما يرغب الفرد من عمله وما يؤديه الفرد بامتياز، وان وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أداءها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يادونه في المنظمة أو الإدارة<sup>2</sup>.

– الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص96-97.

<sup>2</sup> عباس فيصل، الاختبارات النفسية تقنياً وإجراءها، ط1، دار الفكر العربي، دون بلد، 1955، ص88.

## ✓ تحسين على مستوى الوظيفة:

التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة ومثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء المهام الخاصة لإدارة أخرى بين الإدارات وأقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الأقسام والإدارات فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط وبعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة، يجب تحديد الجهة المناسبة التي تقوم بهذه المهام حيث بعض المهام يمكن نقلها إلى أقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر مهارات أو صلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام<sup>1</sup>.

## ✓ تحسين الموقف:

إن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطرق التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، ومع الجمهور المستهدف من الخدمة، بالإضافة إلى وضع جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل، مع إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب، أو إن كان هناك قصور في التوجيه، فإن ذلك سيؤدي إلى إحباط همم الموظف التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري، ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي.

درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة، ومعايير الأداء التي يضعها، ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز، وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل مخاطر إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح يجب أن نعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، د ط، مديرية النشر والطباعة، الجزائر، 2004، ص 14.

<sup>2</sup> نبيل عشوش، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، د ط، أكاديمية الفراعنة، مصر 2006، ص 92.

المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء الوظيفي:

الفرع الأول: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه

من خلال النقاط التالية:

- 1- **زيادة حجم العمل:** حيث يمتد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة . أي أن خدمات المنظمة تقدم للمستفيدين مباشرة دون اتصالهم بالموظفين والإداريين ، وفي هذه الحالة لا مجال لدفع (الرشوة) و(العمولة) (المباشرة) إلى الموظفين في القطاعين العام والخاص لتسهيل عقد الصفقات وتسهيل الأمور لبعض المنتفعين على حساب الآخرين ما يجد من مظاهر الفساد الإداري؛
- 2- **تقليل الأخطاء في العمل** حيث يمكن رصدها وكشفها و اتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح مسارها أولاً بأول؛
- 3- **تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن** وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير؛
- 4- **يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة)** بمعنى هنا كقدرة في إحداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية وبما يلاءم العمل ومراحل تنفيذه، وهذا يعني أن تلك الموارد لا بد أن يتم انتقائها بموضوعية ومن ثم صقلها بالتدريب والتطوير والتحفيز حتى يكون بإمكانها الإسهام الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة بالمستوى المطلوب ويزيد من قدرة المنظمة في التنافس مع المنظمات الأخرى في تقديم مخرجاتها الإدارية؛
- 5- **يتيح ماديات واسعة من فرص الإبداع و الابتكار على مستوى المدراء والعاملين لوجود المرونة Flexibility في العمل** وانفتاح التنظيم على المحيط الخارجي الذي قد يعرض التنظيم إلى مفاجآت وظروف تتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها؛
- 6- **يقلل عدد المستويات الإدارية ما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع من ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بالأعمال؛**
- 7- **يسهم في تفويض الصلاحيات إلى المستويات التنفيذية،** بعد أن كانت حكراً على الرئيس أو المدير في ظل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة، ولاشك أن تفويض السلطة والصلاحيات من شخص واحد إلى أشخاص آخرين يقترن بوجود ضوابط معينة يأتي على رأسها أن يكون هؤلاء الأشخاص على قدر جيد من ممارسة العمل وبما يسهم في تحقيق أهداف التنظيم بكفاءة وفاعلية، وهكذا لا بد من الاهتمام بتنمية قدرات العاملين بالتنظيم أو المنظمة ليكون أداؤهم فاعلاً ويتحملون المسؤولية تجاه ما ينسب إليهم من أعمال بموجب التفويض، ويكون ذلك ضمن خطة إصلاحات إدارية واسعة يتطلبها التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؛

**8-** يعتمد نظام الإدارة الإلكترونية على معلومات مرنة تسهم إلى درجة كبيرة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة وبدقة عالية، فعملية اتخاذ القرارات تمثل جانبا حيويا في تكوين المنظمة لأهميته في تطويرها واستمرار نجاحها وتطوير دافعية الأفراد لممارسة السلوك الإبداعي وتواصل المنظمة مع التطورات المستجدة، علما أن عملية اتخاذ القرار في ظل الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس المشاركة بين المنضوين تحت لواء المنظمة بعيدا عن نمط اتخاذ القرار التسلسلي أو المركزي السائد في الإدارة التقليدية ما يسهم في خلق العديد من البدائل المتاحة وحساب كلفة كل منها وعائدها واختيار المناسب منها في الوقت المناسب وبسرعة ما يسهم في وضع الحلول الناجعة للمشكلات التي تواجه المنظمة؛

**9-** يتيح فرص ظهور القيادة الذاتية leadership- Self القائمة على التفاعل بين القائد والزبون لأن النظام الإلكتروني ينأى بنفسه عن هرمية المعلومات السائدة في نظام الإدارة التقليدية والتي تضع معظم المعلومات بيد الإدارة ولا يملك العاملين إلا النزر القليل منها وبقدر ما يسمح به تقسم العمل هذا من جهة ، ويتيح للزبون في إبداء رأيه في كل مراحل العمل من التخطيط وحتى الرقابة من جهة أخرى. بمعنى يستطيع المستفيدين من نظام الإدارة الإلكترونية إبداء الرأي حول جودة تلك الخدمات وفيما إذا كانت تلبية حاجاتهم أم لا ومن ثم فهم يسهمون في تقييم تلك الخدمات ما يؤدي إلى معالجة السلبيات؛

**10-** نظام الإدارة الإلكترونية يسهم في الابتعاد عن الإجراءات التعقيدية أثناء التنفيذ التي منشأها أن تساعد في إنجاز المهام المطلوبة بسهولة ويسر. فهو يختزل كثير من حلقات العمل وروتينياته ومن ثم يقلل إلى درجة كبيرة من مشكلات وظائف الإدارة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية والاجتماعية؛

**11-** ضبط الرقابة على التنفيذ، فنظام الإدارة الإلكترونية يعمل على وفق نظام بإمكانه مراجعة الأعمال والوقوف على مواطن الضعف فيها ومحاسبة المقصرين من جهة؛ وتسجيل جميع الحركات على العمليات من جهة أخرى من خلال رقابة آنية مباشرة بعيدا عن مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط في ظل الرقابة التقليدية؛

**12-** نظام الإدارة الإلكترونية يتبع إجراءات محددة في تقديم الخدمات عبر شبكة الاتصالات دون تمييز بين هذا المستفيد أو ذاك، بمعنى أن هناك شفافية في التعامل؛

**13-** متابعة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من الجهات العليا بسرعة أكبر؛

**14-** أثرت الإدارة الإلكترونية في الجانب المعنوي لدى العاملين وذلك من خلال زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة وذلك بما توفره من فرص الإطلاع على المعلومات بشكل سهل ما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عمليات صنع القرارات؛

**15-** للإدارة الإلكترونية دور مهم في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتحقيق المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة من خلال اعتمادها على تطبيقات الحاسوب وذلك يسهم في تحسين نوعية المخرجات و يقلل من التفاوت في مستوى أداء السلع والخدمات ومن جهته أشار(السلمي) إلى بعض المميزات التي تضيفها الإدارة الإلكترونية على العمل الأداء الوظيفي والإداري يمكن أن نذكر منها ما يأتي:

- 1- الاستغناء عن الطرق اليدوية في العمل واستخدام الأجهزة التقنية الحديث؛
- 2- تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري؛
- 3- التمكن من إدارة أعمال ذات أحجام أكبر من المعتاد؛
- 4- إجراء عمليات التقييم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه، وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي؛
- 5- وضع خطط وأبحاث كتطوير الإدارة، ووضع بدائل للطرق التقليدية؛
- 6- متابعة الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بسرعة أكبر؛
- 7- الاستغناء عن أساليب العمل القديمة، وإحلال أساليب حديثة بديلاً عنها؛
- 8- سرعة الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في أي وقت وبأعلى جودة؛
- 9- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء، وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.

#### الفرع الثاني: رؤية تحليلية لواقع الإدارة الإلكترونية في تنظيماتها الاجتماعية وقدرتها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه :

لاشك أن المنظمة الاجتماعية في ظل الإدارة التقليدية تعمل على وفق أوامر وتعليمات إدارية في الغالب تكون مركزية وأن جميع أعضاء التنظيم لديهم أعمالهم الموكلة إليهم فهم منفذون لسياسة المنظمة في تقديم خدماتها إلى المواطنين وإن تبدو تلك الخدمات متكاملة لكنها تعاني كثير من المعوقات منشأها قد يكون ماديا وهذا الجانب يكاد يكون العامل الحاسم في محدودية الخدمات وضعفها، أو قانونيا لأن خدماتها محكومة بقوانين صارمة قدت كون متعارضة مع متطلبات أو حاجات الناس أحيانا ، أو فنيا لأنها قائمة على الجهود العضلية والعقلية ما يجعلها بطيئة وتتبع إجراءات رتيبة معقدة من جهة، ومتخلفة عن ركب التطور الإداري من جهة أخرى. وقد يكون منشأ المعوقات اجتماعي من خلال تغلل العلاقات الاجتماعية والمحسوبية و المنسوية ... وغيرها من أمراض المجتمع في عمل تلك المنظمات . وهكذا فإن تلك المنظمات تعاني تشتت في جهودها ما ينعكس على أدائها سلبا والتأثير في محيطها الذي يعد مصدر وجودها وغايتها. وكان من أهم النتائج على وفق هذا التصور هي:

- بطء الإجراءات الإدارية وتعقدها؛

- تدني مستوى مخرجات المنظمات؛

- ارتفاع تكلفة العملية الإدارية؛

- عدم رضا المستفيدين عن الخدمات؛
- التداخل في المهام والوظائف الإدارية داخل المنظمة الواحدة وبين المنظمة والمنظمات المحيطة ذات الأهداف المتقاربة؛
- التضخم في الأرشيف الورقي وتعرضه للتلف أو المخاطر؛
- ضعف إنتاجية العامل أو الموظف؛
- التضخم الوظيفي أو ما يعرف بالبطالة المقنعة.
- ضعف أو محدودية مشاركة العاملين في اتخاذ لقرارات وإعداد الخطط والتنظيم والرقابة والتوجيه... وغيرها من الوظائف التي أصبحت حكرًا على القادة. وقد حدث تطور هائل في عمل تلك المنظمات ولاسيما في نهايات القرن العشرين بعد أن شاع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية، وظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية أو الرقمية حيث شكلت ثورة إدارية تنموية في أعمال المنظمات الاجتماعية من خلال إعادة عملها الإداري على وفق منظور المتغيرات التكنولوجية الجديدة والعمل على تلافي نقاط الضعف أعلاه فكان ذلك إيذانًا بدخول المنظمات إلى عالم تكنولوجيا المعلومات، وهكذا وجدت المنظمات الحديثة الحكومية والأهلية نفسها أمام تحد كبير في تطبيق الإدارة الإلكترونية يوجب عليها:
- إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية؛
- إعادة توزيع المهام والصلاحيات؛
- تفويض السلطات؛
- مشاركة القادة والعاملين في جميع مفاصل العملية الإدارية؛ بل ومشاركة الأهالي في تلك العمليات بوصفهم المستفيدين من الخدمات.

**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي**

نتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب عن الدراسات السابقة للإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي ونقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب تتطرق فيها لما يلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

المطلب الثالث: محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

## • الدراسة الأولى:

دراسة سايح فطيمة (2018) بعنوان "الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية"، مجلة إنماء للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، المركز الجامعي غيليزان-الجزائر.

هدفت دراسة إلى إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين وترقية الخدمة العمومية مع الإشارة إلى حالة الجزائر في تطبيق الإدارة الإلكترونية. من خلال الإشكالية التالية: ماهو دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات الخدمة العمومية؟، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتحليلي لتحليل وتفسير مفهوم الإدارة الإلكترونية وإسقاطه على التجربة الجزائرية بحيث نحاول من خلال هذه الورقة التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترقية وترشيد الخدمات العمومية والتعرف على خصائص التحديات التي تواجه المشروع. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر الإلكتروني المطابق للمعايير.- مشروع الدفع الإلكتروني باستعمال الهواتف النقالة والإنترنت،- تحقق الإدارة الإلكترونية ما يسمى بالعدالة الاجتماعية والمساواة وتحقيق السياسية الحوارية من خلال تقريب الإدارة من المواطن.

## • الدراسة الثانية:

دراسة د. سمير بن سايح (2019)، بعنوان " معوقات الإدارة الإلكترونية بمعاهد التربية البدنية والرياضة من وجهة نظر الإداريين، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد رقم 10، العدد 1، جامعة سوق أهراس -الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة بجامعة سوق أهراس و هذا من وجهة نظر الإداريين، و عليه صيغت إشكالية الدراسة: ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمعهد؟. قام الباحث بتوزيع استمارة إستبائية على عينة الدراسة وهي مجموعة من الإداريين العاملين بذات المعهد أختبرو عشوائيا وعددهم 14. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:- محدودية الإسهام لا المالي ولا المخصص لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية. -قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يعملون على إدخال هذه التقنية. -نقص الحوافز المالية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية.

## • الدراسة الثالثة:

دراسة(وهيبة ختيري و نور بوعلافة و فؤاد عنون 2020) بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 4، العدد 02، جامعة المسيلة.

الهدف من هذه الدراسة يتمحور حول إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري حيث تمثل الإدارة الإلكترونية الحلقة الجديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم تطور الإداري، من خلال الإشكالية التالية: كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير وتحسين العمل الإداري بالمؤسسات؟

ولتحقيق هذا الغرض اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التحليلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:- الإدارة الإلكترونية مشروع غير قابل للاستنساخ أو التقليد مجرد مواكبة العصر، وإنما هو نظام يقوم على إستراتيجية واضحة لتلبية احتياجات ومتطلبات المواطن.- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، صناعات المعرفة) التي تساعد المؤسسة في أداء مختلف وظائفها، كما تقلل من وظائف العمل التي كانت تمارس في الإدارة التقليدية.- تقدم العديد من المؤسسات العمومية في الجزائر بعض الخدمات الإلكترونية للمواطنين، كالخدمات المالية لمؤسسة بريد الجزائر، خدمات قطاع الضمان الاجتماعي كبطاقة الشفاء، خدمات مشروع البلدية كخدمة جواز السفر ورخصة السياقة وبطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية.

#### • الدراسة الرابعة:

سليم حمي (2020)، بعنوان "واقع الأداء الوظيفي لدى الأساتذة التعليم الابتدائي"، مجلة السراج في التربية وقطاع المجتمع، المجلد 04، العدد 01، جامعة الجزائر.

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن واقع الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، من خلال الإشكالية التالية: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الوادي؟. وعمّا إذا كانت هناك فروق في مستوى الأداء تعود إلى الجنس أو الخبرة المهنية، وقد جرت الدراسة بمدينة الوادي للسنة (2018/2017) حيث تكونت العينة من (95) أستاذ وأستاذة. استخدمت الدراسة مقياس الأداء الوظيفي (أنور أبو موسى ويحي كلاب). ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: -أن أغلب أساتذة التعليم الابتدائي لديهم مستوى متوسط في الأداء الوظيفي، ويرجع ذلك إلى كون الأساتذة يعانون من أعباء مهنة التعليم المتميزة بكثرة متطلباتها الكمية والنوعية. -تبين وجود فروق في الأداء الوظيفي لصالح الأساتذة الأقل من 5 سنوات، حيث الأساتذة الأقل خبرة لديهم أداء عالي من الأساتذة الأكثر خبرة، ويعود ذلك حسب رأي الباحثين إلى أغلب الأساتذة الأكثر خبرة.

## • الدراسة الخامسة:

غماري فاتح (2021)، "الهوية التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي-دراسة وصفية لدى عينة من أساتذة جامعة لبويرة-".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة البويرة، من خلال الإشكالية التالية: ولتحقيق هذا الغرض اعتمد الطالب في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وقصد جمع بيانات الدراسة قمنا ببناء أدوات مستخدمين في ذلك التحليل العملي الاستكشافي لاستخراج العوامل الكامنة باستخدام طريقة المحاور الأساسية Principal (axis factoring) والتدوير المتعامد (Varimax) لكونها أسفرت عن أفضل بيئة بسيطة للمقياس و التي لا يكون فيها متغيرات ذات التشبع المتقاطع (cross loading)، لنحصل في الأخير على استبيان للهوية التنظيمية أحادي البعد (13فقرة) واستبيان للأداء الوظيفي ثلاثي البعد (16 فقرة)، وبمخصوص عينة الدراسة فقد تكونت من 233 أستاذ جامعي اختيرت بطريقة عشوائية من كليات ومعاهد جامعة البويرة، أشارت النتائج إلى أن درجة الشعور بالهوية التنظيمية عالي لدى أستاذ التعليم الجامعي، ومستوى متوسط في الأداء لدى عينة الدراسة، كما أثبتت نتائجها أيضا بوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الهوية التنظيمية والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة ( أداء المهمة ،سلوك المواطنة ،سلوك العمل المنحرف ).

## • الدراسة السادسة:

دراسة العبسي وجمال كرثيو وحمزة تجانية (2021)، بعنوان " دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري "، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة التكوين المتواصل مركز الوادي.

هدفت الدراسة الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة التكوين المتواصل الوادي كما هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمركز. من خلال طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر موظفين جامعة التكوين المتواصل؟، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

-إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمركز الجامعي يساعد على التغلب على عامل البعد الجغرافي.

-الإدارة الإلكترونية تقلل من تكاليف الاتصال التقليدي إن الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات الغير الرسمية بين العاملين.

-النقص في مهارات العاملين مع أدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية يؤدي إلى نقص فعالية الاتصال الإداري.

## • الدراسة السابعة:

- دراسة بوسالم أبو بكر، بلجازية عمر، تبوب يوسف (2022)، بعنوان "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 01، الجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل-الجزائر .

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال دراسة حالة جامعة جيجل واستهداف عينة من عمال الإدارة بها و وزعت عليهم استمارة أسئلة، من خلال الإشكالية التالية: ما هو واقع ممارسة الإدارة الإلكترونية في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل؟، و من أجل الإحاطة بالموضوع المدروس استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض مختلف المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، ووصف البيانات الإحصائية في الجانب التطبيقي وإعطاءها تفسيرات وتقديم تحليل لها ، بالاستعانة ببعض المؤشرات الإحصائية الملائمة.ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

-تبني المؤسسة الإدارة الإلكترونية يتطلب منها الالتزام ببعض الجوانب من توفير الأجهزة اللازمة، وتوفير الميزانية الكافية، وتدريب العمال وغير ذلك من الجوانب التي يجب التخطيط لها جيدا .- من خلال الدراسة الميدانية التي تم إنجازها بخصوص تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة جيجل اتضح حسب آراء عينة الدراسة من العمال الإداريين في الجامعة وجود جوانب تهتم بها الجامعة والتي يمكن أن تؤثر على سعي الجامعة إلى تطبيق العمل الإداري الإلكتروني.- تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة ملحة في ظل التطور التكنولوجي ومواكبته يحتتم على المؤسسات عامة بما فيها جامعة جيجل على وضع خطط و استراتيجيات في هذا الإطار .

## • الدراسة الأولى:

**Mohammad Ali Ibrahim AlKhsabah .reality of use of electronic management and its impact on job performance in tafila technical university. international journal of academic research in accounting, finance and management sciences vol. 7, No.1, pp. 329–341. january 2017.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في الطفيلة الجامعة التقنية ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان تم تطويره لجمع البيانات والتي تم توزيعها على 260 موظفا يعملون بالجامعة التقنية ،ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : عدد العاملين بجامعة تكساس بين (07.4) و(4.13) بمتوسط إجمالي قدره (10.4). يوضح الجدول أن الإدارة الإلكترونية يحتل الضبط المرتبة الأولى بينما يأتي التطبيق الإلكتروني في المرتبة الأخيرة بدرجة عالية ويرجع ذلك إلى طبيعة الجامعة التطبيقية التي التزمت بالترقية منذ بداية تطبيقات الإدارة الإلكترونية في جميع العمل الإداري بهدف تحقيق التميز وتقديم خدمات عالية الجودة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة في عملياتها الإدارية المختلفة

## • الدراسة الثانية:

**Khaled Adnan Bataineh. the impact of electronic management on the employees' performance field study on the public organizations and governance in jerash governorate. journal of management and strategy. vol. 8, No. 5.jorden. 2017.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين - دراسة ميدانية تم تطبيقه على التنظيم العام بمحافظة جرش - ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ثم تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، بهدف معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبيان مكون من 24 فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة ، تم تحليل هذه المعلومات باستخدام SPSS ووجدت الدراسة أن متطلبات الإدارة الإلكترونية متوفرة في الحكومة العامة في جرش والنتائج أظهرت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية و أداء الموظفين. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن متوسط وجهات نظر العينة تجاه الإدارة الإلكترونية بكاملها كان البعد عاليا حيث بلغ الإجمالي لجميع أبعاد الإدارة الإلكترونية (77.03) في الجمهور في محافظة جرش حيث ضمنت شبكة الأعمال المركز الأول يليه الأجهزة والبرمجيات ثم قواعد البيانات وأخيرا خبراء تقنية المعلومات ، وهذا يدل على حاجة الحكومة لتوفير الأدوات والبنية التحتية للإدارة الإلكترونية في الحكومة العامة في جرش من أجل تغيير إجراءات ونمط عمل الإدارة من الطريقة اليدوية تدريجيا إلى الطريقة الإلكترونية.

## • الدراسة الثالثة:

## دراسة (Talatu Raiya Umar .Bilkisu Abdulkadir Yammama2020) نيجيريا

تدعم الأدبيات السابقة الروابط الإيجابية بين الممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي ومع ذلك أدى التطبيق السيئ لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القطاع العام النيجيري إلى ضعف الأداء الوظيفي والممارسات الأخلاقية غير الصحية، ونتيجة لذلك تم اقتراح دعوات المزيد من البحث لا سيما فيما يتعلق بالعملية المباشرة من خلالها اعتماداً تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، التعويض الإلكتروني والتدريب الإلكتروني من المرجح أن يؤثر تقييم الأداء الإلكتروني على الأداء الوظيفي، ومن ثم فإن الغرض من هذا البحث هو التحقيق في العلاقة بين الممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي (أي المهمة والسياق، الأداء المتكيف، وسلوك العمل غير المنتج على المستوى الفردي)، استخدمنا نهجاً كمياً مع استطلاع رأي من 214 عضواً أكاديمياً وغير أكاديمياً في خمس مؤسسات عليا في الجزء الشمالي من نيجيريا . باستخدام أقل جزئي نموذج المعادلة الهيكلية المربعة أشارت النتائج الكمية إلى أن بعض مكونات\* ارتبطت الممارسات بشكل إيجابي مع الأداء الوظيفي . ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: على أن ممارسة تقييم الأداء الإلكتروني كانت مرتبطة فقط بالأداء السياقي وسلوك العمل غير المنتج . على العكس من ذلك، لم تظهر ممارسة التدريب الإلكتروني أي تأثير كبير على سياق الأداء وسلوك العمل غير المنتج وبالمثل لم يتم العثور على تأثير مباشر كبير بين الأداء الإلكتروني التقييم والمهمة والأداء المتكيف. تداعيات النتائج على البحوث والممارسات المستقبلية.

## • الدراسة الرابعة:

**Dr.GajananP .Mudholkar. the role of electronic management in improving administrative performance.iosr journal of business and management .vol22.issue 12.india. 2020.**

تهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري، تعتبر الإدارة الإلكترونية من الاتجاهات الحديثة في الريادة ، لما تتمتع به من استخدامات إلكترونية متطورة التقنيات التي لها تأثير كبير على حياة الناس ، وتمثل أحد مفاهيم الرقمنة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسات للظاهرة كما هي في الواقع ، استخدم الباحث إستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدام برنامج الحزم الإحصائية (S.P.S.S) ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:-الكفاءة والفعالية في أداءها، لذلك تسرع المنظمات من استخدام المعلومات الحديثة لخلق فرص جديدة ومبتكرة في عدة مجالات مثل التربية -تحسين الأداء الوظيفي بإنجاز العمل بسرعة وكفاءة ودقة ومنه زيادة معدل أداء الموظف وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط الإجراءات الإدارية .-زيادة الشعور بالانتماء و الولاء لدى العمال تجاه المنظمة من خلال الفرص التي توفرها لسهولة الوصول إلى معلومات، مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

## • الدراسة الخامسة:

**Naif Hezam F Alruways .the effect of electronic management practices on improving the level of medical services in Saudi hospitals.multi-knowledge electronic comprehensive journal for education and science publications .issue(36).saudi.2020.**

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر توظيف ممارسات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء وجودة الخدمات الطبية في المستشفيات السعودية في ظل أزمة كورونا، وقد تم إتباع المنهج المتبع الوصفي. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك العديد من الفوائد لتوظيف الإدارة الإلكترونية في المستشفيات السعودية مثل ضمان الوصول السريع إلى المعلومات والمعرفة مقارنة بالمنافسين الآخرين، وتبادل المعرفة بأفضل شكل، وتجنب التكاليف الإضافية، وتعظيم الربحية، وتحقيق النمو إيرادات سريع، وفرص أعمال جديدة. كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتوظيف الإدارة الإلكترونية على أداء وجودة الخدمات الطبية في المستشفيات السعودية.

## • الدراسة السادسة:

**Adel Al-dhuwaihi.Degree of electronic managment use among public school principals and its relationship to the quality of administrative work in al khobar .jornal of entrepreneurship education .volume23.saudi Arabia. 2020.**

تهدف هذه المقالة إلى تحديد الدرجة التي يستخدم بها مديرو المدارس العامة e-الإدارة وعلاقتها بجودة العمل الإداري بالخبر. الدراسة تستخدم المناهج الوصفية والمترابطة. تم استخدام استبيان لجمع الردود من 38 مديرا. أظهرت النتائج وجود درجة عالية من استخدام الإدارة الإلكترونية بمتوسط درجة 3.99 (الانحراف المعياري = 0.628) ودرجة عالية من الجودة الإدارية العمل ، بمتوسط درجة 3.94 (الانحراف المعياري = 0.694) ؛ كان هناك ارتباط قوي العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة العمل الإداري (إحصائيا مهم عند مستوى 0.01). تشير النتائج إلى الحاجة إلى التحسين المستمر في العمل الأداء من خلال زيادة الوعي بأهمية استخدام أجهزة الكمبيوتر وأجهزة الكمبيوتر برامج التطبيق وكذلك زيادة التواصل الإداري بين الموظفين والمستويات الإدارية ، وإجراء المزيد من التدريب المستمر على استخدام الحاسوب الإلكتروني الأجهزة والوصول إلى جميع برامج الكمبيوتر التطبيقية الجديدة.

## • الدراسة السابعة:

**Carlos bolivar cabezas-ramos .la gestion del talent humano para un rendimiento laboral efective the management of human talent for an effective job performance a gestao do talento humano para un desempenho profissional eficaz. Carlos bolivar cabezas ramos.vol 6.spain.2021.**

تستجيب هذه الدراسة للحاجة إلى تحديد تأثير إدارة المواهب البشرية على أداء العمل لموظفي محطة الخدمة. وبهذا المعنى ، فإن المنهجية المختلطة هي النظر من خلال النظر في مراجعة نظرية ، وكذلك دراسة تستند إلى الملاحظة والمسح لجمع المعلومات. من خلال تطوير الدراسة ، وخلص إلى أنه فيمن خلال تطوير الدراسة ، وخلص إلى أنه من الضروري في محطة الخدمة مراجعة الموارد البشرية الإدارة فيما يتعلق بمستويات أداء العمل الموجودة في المنظمة. مثل يتضح من النتائج ، هناك تأثير كبير وإيجابي من خلال

المواهب البشرية الإدارة على أداء العمل. هذه نظرة منهجية وشاملة للتنظيم أداء. وبالتالي، فإنه يسلط الضوء على قيمة الإدارة المتسقة لشؤون الموظفين في الاستدامة والتطوير التنظيمي من حيث الإنتاجية التي حققتها شركة.

• الدراسة الثامنة:

**Musa Ahmad Atieh،lafi saleh almakhareez،sari sulaiman malaheem،reyad al-khawaldah،the level of electronic management application in private jordanian universities. jordan journal of business administration .19 (2).jorden.2023.**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة من خلال استطلاع آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الزيتونة الأردنية وجامعة العلوم التطبيقية في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس قوامها (130). تم وضع استبانة مكونة من (23) فقرة وتم التحقق من صحتها وموثوقيتها. ووجدت الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة مرتفع. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha 0.05$ ) في جميع مجالات واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة والتي يمكن أن تعزى إلى تأثير الجنس وسنوات الخبرة. ظهرت اختلافات بسبب الرتبة الأكاديمية .

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

الفرع الأول: ما تتميز به الدراسات الحالية عن السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

أوجه التشابه:

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

1- فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

2- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).

كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسات السابقة والحالية تم اعتماد على برنامج الإحصائي SPSS:

أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.

جدول رقم (1-1) أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات مختلفة، وتأثيرها على الإتصال الإداري وأداء العاملين.	تهدف دراستنا إلى التعرف على مدى تبني الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات من 2017/2023.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022/2023. أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء-ورقلة- .

<p>لقد أسقطنا الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء -ورقلة-</p>	<p>الاختلاف كان في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات.</p>	<p>التشابه كان في أدوات التحليل والمنهج المستعمل، فمعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى أدوات دراسة الاستبيان في الدراسة التطبيقية.</p>	<p>أدوات التحليل ومنهج الدراسة</p>
<p>استهدفت الدراسة القطاع الخدماتي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع الخدماتي ضمن قطاع الاقتصادي وذلك في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.</p>	<p>تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدماتي، صناعية، تجارية، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

### الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

1- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛

2- ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وإعداد الجانب التطبيقي؛

3- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية؛

4- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛

5- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحث على تحديد الأدوات المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.



### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل لاحظنا التطور الذي عرفته الإدارة الإلكترونية ومدى أهميتها بنسبة للمؤسسات في هذه الأمانة الأخيرة ، مما فرض على المنظمات والمجتمعات التحول نحو الإدارة الإلكترونية وضرورة الاستفادة منها مما خلق الدافعية و الإدراك لدى الموظفين بأهمية وفائدة التغير وأثرها الايجابية على طبيعة عملهم والإنتاجية بصفة عامة ،ومن ثم تقديم الأفضل للمؤسسة والمجتمع مما ينعكس ايجابيا ،وبالتالي هذه الأخيرة تساهم في تحسين أداء العاملين وخلق لديهم الرغبة في ابرز جل قدراتهم وطاقاتهم في إنجاز مهامهم المحددة بأقل جهد ووقت .

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء  
الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير  
الأجراء -ورقلة-

### تمهيد

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لكل من الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من الموظفين الإداريين لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء- ورقلة - مبرزين في ذلك واقع تبني الإدارة الإلكترونية فيها وكذا أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: يتم التطرق إلى عينة وأدوات الدراسة؛
- المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشته.

### المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بحيث يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات.

#### المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة

نعرض في هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

#### الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

##### 1. التعريف بالمؤسسة: Casnos

تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92\0 المؤرخ في 1992\01\04، حيث يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي . أصبح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء عمليا سنة 1995 بضمان نشاط التحصيل الذي تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الذي كان يتكفل بها، أما فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية تم تحويلها في سنة 1999 من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فيما يخص التأمينات الاجتماعية، ومن الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) فيما يخص التقاعد، حيث يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ويعرف بطابعه التجاري في علاقاته مع الغير، حيث تتمثل مهامه في :

- تسيير الأدوات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء ؛
  - ضمان التحصيل ومراقبة الإشتراك ونزاعات التحصيل ؛
  - تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية ؛
  - الشروع في تسجيل المؤمنین الاجتماعيين ؛
  - يمكن الصندوق كذلك إجراء نشاطات على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي .
- ووفق المادة 17 من القرار المؤرخ في 15 يناير 2015 تصنف الوكالات الولائية في ثلاثة أصناف على أساس المعايير الآتية :

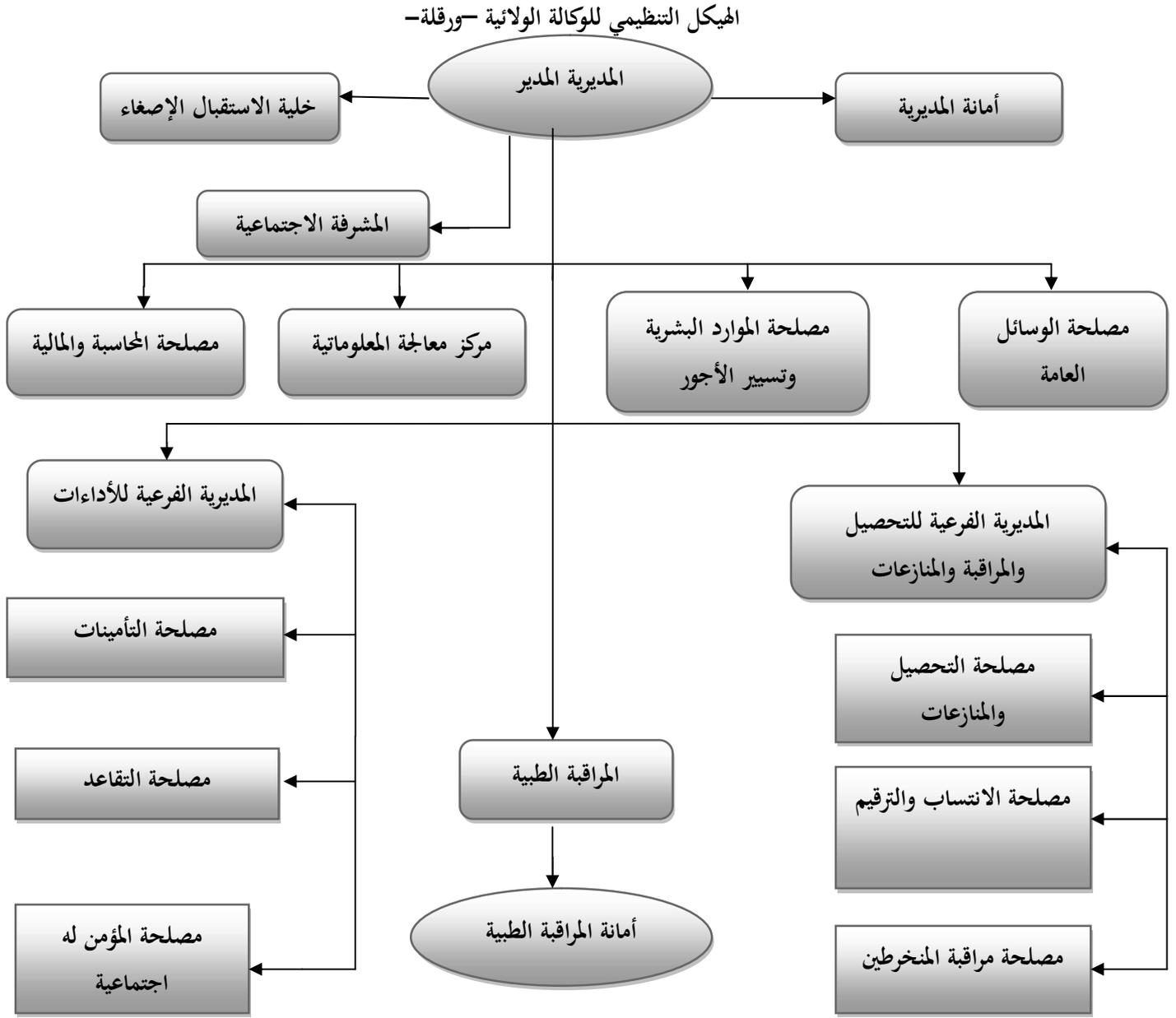
- عدد المكلفين والمنتسبين للضمان الاجتماعي ؛
  - عدد المؤمن لهم اجتماعيا ؛
  - اشتراكات الضمان الاجتماعي ونفقات الأداءات .
- حيث صنفت الوكالة الولائية ورقلة في الصنف الثاني حسب المعايير المنصوص عليها في الفقرة أعلاه .
- ✓ والتي تتضمن على الهيكل التنظيمي التالي طبقا للمادة 20 حسب القرار المؤرخ في 15 يناير 2015 ،تضم الوكالة الولائية من الصنف الثاني :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني  
للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة-

- ✓ المديرية الفرعية للأداءات ؛
- ✓ المديرية الفرعية للتحصيل الفرعية والمراقبة المنازعات ؛
- ✓ مصلحة المالية والمحاسبة ؛
- ✓ مصلحة الموارد البشرية والوسائل ؛
- ✓ مصلحة المراقبة الطبية ؛
- ✓ مصلحة معالجة المعلومات ؛
- ✓ مصلحة المؤمن لها اجتماعيا ؛
- ✓ خلية الإصغاء وتوجيه المواطن .

الجدول (1-2): العتاد الإلكتروني الموجود بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء  
-ورقة-

code	libelle	
218400	Serveur-unité central - Ecran	134.00
218401	Micro portable	2.00
218402	Imprimante	135.00
218403	Onduleur	161.00
218404	Outils de Souvegarde externe	70.00
218405	Scanner	42.00
218406	Modem Internet(ADSL)	21.00
218407	SUITCH-HUB(réseau local)	35.00
218408	Autres Matériels informatique	9.00
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>609.00</b>



الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لغير الأجراء الوكالة الولائية

- وقلة -

### شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

ويتم سير الوكالة الولائية للصندوق وفق الهيكل التنظيمي التالي :

#### 1-المديرية: هي أهم عضو في المؤسسة وتوجد في أعلى قمة هرم الوكالة تتكون من:

أ- المدير: حيث يقوم بالإشراف العام على الوكالة والفروع التابعة من حيث التسيير والتنسيق والحرص على توفير الجو الملائم مع اتخاذ القرارات اللازمة من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة داخليا وخارجيا. ويوجد ثلاث نواب في أداء المهمة .

ب- الأمانة: وهي همزة وصل بين المديرية والمديرية الفرعية للمؤسسة من جهة، والمؤسسات الخارجية من جهة أخرى، وتعتبر كذلك الرابط الأول بين المصالح والمديرية .

ت- خلية الاتصال والإعلام: تم إنشائها بطلب من الوزير، وتتولى مهمة الإصغاء لانشغالات المواطنين من جهة وتوجيههم من جهة أخرى .

#### ث- خلية الإعلام الآلي: تقوم بالمهام التالية :

- تسيير ومتابعة الشبكة المعلوماتية الداخلية LOKAL؛

- استعمال شبكة RESEAU داخل الوكالة ؛

- تثبيت البرامج المعلوماتية ؛

- متابعة سير البرامج ومدى استجابتها ؛

- تصليح العتاد المعلوماتي .

#### 2. مصلحة المالية والمحاسبة: تتكون من مصلحتين وهما :

##### 1- مصلحة المحاسبة العامة: مكلفة بالمتابعة وتنظيم وتسيير ومراقبة الحسابات وخاصة الصندوق. وتتركز

حسابات الفروع وتنظيم الإحصائيات بالمحاسبة العامة والحالات الخاصة بالمداخيل والمصاريف وإعداد الميزانية للسنوات المالية .

##### 2- مصلحة المالية: تسهر على مراقبة الحسابات المالية الخاصة بالصندوق. وتسيير الواجبات والإمضاء

ومراقبة وضعيات المالية والتقرب من صناديق الفروع وتمركز الحسابات منها وإصدار المخططات المالية وتمركز محاصيل وضعية الخزينة الخاصة بالصندوق وإعداد التقارير المالية التي توضح وضعية المؤسسة .

#### 3. مصلحة الموارد البشرية وتسيير الأجور :

وهي تعمل على تسيير المستخدمين وكذلك تسهر على تطوير ميزات العمل ومتابعة مخطط التكوين البيداغوجي وتصفية ملفات العمال ونشر المذكرات واحترام الاتفاقية الجماعية للعمل والتوظيف والتسريح.

#### 4. مصلحة الوسائل العامة :

تتضمن تسيير الوسائل المادية وتنفيذ الأنجازات الخاصة بالوكالة وكذا التجريد والإحصاء وتسهر على حفظ الممتلكات الخاصة بالوكالة وتسيير المخزون .

5. المديرية الفرعية للأداءات :تتكون من ثلاث مصالح وهي :

❖ مصلحة الأداءات العينية :تسهر على ضمان الخدمات الشاملة ،منها :

التعويضات المباشرة وتطوير نوعية الخدمات وحسن استقبال المنخرطين وتطبيق القوانين الخاصة بالسير الحسن للتعويضات .

❖ مصلحة المعاشات :تعمل على تطوير الخدمات كالمنح والتقاعد كما تجعل الانتقاء من وضعية الى

التقاعد التام وتسهر على تطبيق القوانين المعمول بها في هذا المجال وتؤدي أفضل الخدمات للمنخرطين وفي أقرب الآجال الممكنة .

❖ مصلحة الحوالات :تعمل هذه المصلحة على الحوالات المقدمة إلى المنخرط أو المؤمن عليها اجتماعيا

على الأمراض أو المنح الخاصة أو على التقاعد وتتكفل بالحوالات العائدة ولم تحول على صاحبها .

6.المديريات الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات :تتكون من ثلاث مصالح رئيسية وهي :

أ- مصلحة التقييم :تقوم المصلحة بتسجيل ملفات المنخرطين في الحاسوب وترقيمها وتقوم باستخراج

شهادات الانتساب أو عدم الانتساب إلى الصندوق .حيث أن شهادة الانتساب للأشخاص الذين يمارسون نشاطا لحسابهم الخاص أما شهادة عدم الانتساب للأشخاص الذين لا يمارسون أي نشاط .

ب- مصلحة التحصيل والمنازعات :تقوم بالمهام التالية :

-تحصيل الاشتراكات من طرف المنخرطين ؛

-مراجعة غرامات التأخير بعد صدور قرار لجنة الطعن المسبق المتعلق بالتخفيض ،أما عن المنازعات يبدأ عملها في

حالة عدم دفع الإشتراك .فملف المنخرط يحال إلى هذه المصلحة ويتابع أو يحال إلى القضاء لتنفيذ إجراءات

التحصيل الجبري .وتقوم المصلحة بمتابعة مصاريف ومبالغ التحصيل الجبري .

7.المراقبة الطبية :تعمل على النشاطات التالية :

- مراقبة المؤمن عليهم اجتماعيا وصحيا ؛

- متابعة الحالات الخاصة من الأمراض المزمنة وغيرها ،وهي أداة تنظيم مصاريف الصندوق في مجمل الأداءات

ومتابعة مدى مطابقة نوعية العلاج للمعايير القانونية على المريض وتعمل على الحد من الغش والتزوير وذلك

تحت إشراف طبيب مستشار ؛

- الإجراءات الرقابية تتم على الملف وإذا تطلب الأمر يتم استدعاء المريض ويقوم الطبيب المستشار بتنظيم

إحصائيات الملفات العامة والأمراض المزمنة في إطار منظم ويتابع التعقيدات بمختلف أنواعها .

/التقييم (التسجيل ) : (المادة 5من قانون 83-14 المؤرخ في 02جويلية 1983)

إن التقييم إجباري بالنسبة لأشخاص الطبيعويون غير الأجراء الذين يمارسون بالفعل لحسابهم الخاص نشاطا

حرا صناعي أو تجاريا أو فلاحيا أو أي نشاط آخر مماثل وفقا للشروط المحددة في التنظيم المعمول به .ويتمثل

في إداع هؤلاء الأشخاص ملف الانخراط المكون من الوثائق التالية :

- طال الانخراط (استمارة تسلم من الشباك)؛
- شهادة ميلاد أصلية ؛
- نسخة من بطاقة التعريف /رخصة السياقة ؛
- نسخة من السجل التجاري /بطاقة الحرفي /قرار اعتماد ؛
- نسخة من عقد الإيجار /الملكية /الإقامة بالنسبة للسائقين ؛
- صور شمسية (02) ؛
- القانون الأساسي بالنسبة للشركات .

حيث يكون هذا الملف محل منح رقم يسمى رقم التسجيل أو رقم الانخراط

2/أجال التصريح : (المادة 6و7من قانون 83-14 المؤرخ في 02 جويلية 1983)

على الأشخاص الذين يمارسون نشاطا مهنيا لحسابهم الخاص حتى وإن كان هذا النشاط ثانوي أن يصرحوا بذلك لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء في آجال لا تتجاوز عشرة (10) أيام من تاريخ بداية النشاط المذكور في السجل التجاري .

-يترتب عن عدم التصريح في الآجال القانونية المحددة ،إلزام المكلف بدفع غرامة مالية قدرها خمسة الآلاف دينار جزائري (5000) تضاف إليها 20% عن كل شهر تأخير .

مثال 1

-مكلف تاريخ بداية نشاطه في 02 جانفي 2009 ؛

- تاريخ التصريح لدى الصندوق في 08 جانفي 2009.

الناتج :0دج (تصريح في الآجال القانونية).

مثال 2

-مكلف تاريخ بداية نشاطه في 02 جانفي 2009 ؛

- تاريخ التصريح لدى الصندوق في 12 جانفي 2009 .

الناتج :5000دج (تصريح في الآجال القانونية) علما أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء لولاية

-ورقة-casnos له اتفاقيات مع :

- عيادة عادة الولادة العادية والقيصرية ؛
- عيادة الواحات غرداية عمليات القلب فقط ؛
- عيادة المغرب لي تصفية الدم ؛
- مؤسسة خاصة لنقل المريض من اجل تصفية ؛
- الوكالة الوطنية للأعضاء الصناعية ONAPH ؛
- الحمامات على حسب المرض والشهادة من طبيب المختص يتطلب المريض المعالجة بماء المعدني .

### 3. المستفيدون والتعويضات المغطاة لدى casnos

أولا المستفيدون لدى CASNOS

(1) الشروط العامة :

الشروط العامة المخولة للحق في الأداءات تتمحور حول نقطتين هامتين هما

-الانتساب والتكاليف ؛

-دفع الاشتراكات بما فيها العقوبات وزيادة التأخير المحتملة .

(1) بهما يخول الحق للاستفادة من الاداءات حسب ماورد في المادة 15 من للمادة 18 للمرسوم رقم

85\_35 المؤرخ في 09 فيفري 1985.

2. المستفيدون:

القسم الأول: المنخرطون (المادة 4 من قانون 83\_11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 وهم الأشخاص الطبيعيون غير

الإجراء الذين يمارسون بالفعل لحسابهم الخاص نشاطا حرا صناعيا أو تجاريا أو فلاحيا أو أي نشاط آخر مماثل وفقا لشروط المحددة في التنظيم المعمول به.

القسم الثاني: ذوي الحقوق وهم

- زوج المؤمن له ؛
- الأولاد المكلفون: البالغون أقل من 18 سنة حسب مفهوم التنظيم المتعلق بالضمان الاجتماعي ؛
- الأولاد البالغون أقل من 25 سنة والذين أبرم بشأنهم عقد تمهين يمنحهم إجراء أقل من نصف الأجر الأدني المضمون ؛
- الأولاد البالغون أقل من 21 سنة والذين يواصلون دراستهم ،وفي حالة ما إذا بدأ العلاج الطبي قبل سن الواحد والعشرون ،لايعتمد السن قبل نهاية العلاج ؛
- الأولاد المكفولون والحواشي من الدرجة الثالثة ،والمكفولون من الإناث بدون دخل مهما كان سنهم ؛
- الأولاد مهما كان سنهم الذين يتعذر عليهم ممارسة أي نشاط مأجور بسبب عاهة أو مرض مزمن ويحتفظ بصفة ذوي الحقوق الأولاد المتسوفون شروط السن المطلوبة الذين تحتم التوقف عن التمهين أو الدراسة بحكم حالتهم الصحية ؛
- ويعتبر كذلك أولاد مكفولون :الأولاد الذين تبناهم المؤمن له ،الأولاد الذين يحظون بكفالة من طرف المؤمن له ؛
- الأصول :أصول المؤمن له أو أصول زوجه المكفولين لما لايتجاوز مواردهم الشخصية المبلغ الأدني .

#### 4. التعويضات المغطاة :

- أ- التعويضات والأخطار المغطاة: التغطية الاجتماعية لفائدة غير الأجراء تخص
- الأخطار الآتية :
- \_ المرض ؛
  - \_ الأمومة ؛
  - \_ العجز ؛
  - \_ الوفاة ؛
  - \_ التقاعد .

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بورقلة .

##### ثانياً: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في 60 فرداً من الموظفين حيث كانت عينة عشوائية، ولجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

#### الجدول (2-2): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة

الاستمارات الموزعة ورقياً	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات الصالحة	
60	45	15	45	العدد
%100	%75	%25	%75	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيانات المعدة

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بأدوات جمع المعلومات ثم الأدوات والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج.

#### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره يصف الدراسة بمعلومات وبيانات كمية وكيفية واعتمدت في جمع البيانات على الأدوات التالية:

#### الاستبيان:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء – ورقة-

يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي (أنظر الملحق 1)، تم تقسيمه إلى قسمين:

1- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للموظفين ؛  
2- القسم الثاني: يحتوي على مجموعة من الفقرات الاستقصائية حول المتغيرين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي وتم تقسيمه إلى محورين كالتالي:

أ- المحور الأول: تناول متغير الإدارة الإلكترونية حيث تضمن أربع أبعاد كالتالي:

البعد الأول الأجهزة والمعدات يضم 5 فقرات؛

البعد الثاني الشبكات يضم 6 فقرات؛

البعد الثالث البرمجيات ويضم 6 فقرات؛

البعد الرابع صناع المعرفة ( الكوادر البشرية ) ويضم 6 فقرات.

ب- المحور الثاني: تناول متغير الأداء الوظيفي واحتوى على 13 فقرة.

**المقابلة:**

تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع المعلومات، ولتأكيد ودعم النتائج والمحصل عليها من الاستبيان وكذلك توضيحها نظرا لاختلاف وجهات النظر استعنا بالمقابلة الشخصية مع مجموعة من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء \_ بورقلة \_ .

**الملاحظة:**

تم تدوين بعض الملاحظات التي تعتبر مثالا حيا يؤكد مدى صحة المعلومات، وذلك انطلاقا من محيط المؤسسة .

### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

تمت الاستعانة ببرنامج Excel 2007 في تفرغ البيانات الأولية للاستبيان وفي تصميم الأشكال البيانية، وتم قياس وتحليل البيانات الأولية بالاعتماد على برنامج SPSS حيث اشتمل ذلك على:

**الأساليب الإحصائية التالية:**

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات في فقرات الاستبيان؛
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض في استجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة؛
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة-

- معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي ، وتحديد العلاقة بين كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي؛
  - اختبار T-test لدراسة الفروق لعينيتين مستقلتين؛
  - اختبار تحليل تباين أحادي ANOVA لمعرفة الفروق في إجابات العينة والتي تعزي المتغيرات الديمغرافية؛
  - كذلك تم الاستعانة ببرنامج Excel في رسم الأشكال .
- للإجابة على العبارات الخاصة بالإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الثلاثي كما يلي:
- موافق تعطى لها ثلاثة درجات؛
  - محايد تعطى لها درجتان؛
  - غير موافق تعطى لها درجة واحدة.
- وحسب الدراسات السابقة يقسم ليكارت الثلاث كما هو موضح في الجدول:

الجدول (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الثلاثي)

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق (منخفض)	من 1 إلى 1.66
محايد (متوسط)	من 1.67 إلى 2.33
موافق (مرتفع)	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

- حيث يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى (1-3=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (2-2).

### الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من صدق والثبات.

أولا: صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم 3 محكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

#### ثانيا: ثبات الاستبيان

يعبر عن مدى استقرار وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، بحيث يوضح ما إذا كانت الاستبيانات الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مجددا على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الثبات ألفا كرونباخ، بالاستعانة ببرنامج SPSS لحساب وقياس الثبات والاتساق الداخلي حيث لا يجب أن تقل قيمته عن 60 % من اجل الاعتماد على النتائج المتوصل إليها، وبالتالي فالجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول (2-4): ثبات الأداة حسب المعامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Aipha de cronbach	Nombre d éléments
.856	36

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تم فحص عبارات الإستبانة من خلال مقياس ألفا كرونباخ الموضح في الجدول أعلاه لحساب ثبات المقياس ف لوحظ أن معامل الثبات الكلي لمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء قدر بـ 85.6 % نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 60 % كي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في الدراسة .

نلاحظ أن جل معاملات الثبات لمحاو الدراسة وأبعادها كانت مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة من خلال ما يظهر بنسبة معامل الثبات الكلي المقدر بـ 0.856 المقدر بـ 85% قد تعطي مصداقية لنتائج الممكن استخراجها بواسطة هذه الأداة وكذلك يظهر من خلال الاستقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير في حالة إعادة إجاباتهم في حالة استجوابهم من جديد على نفس العينة وتحت نفس الظروف .

#### المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه خلال فترة التربص بخصوص دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بعرض إجابات وتوجهات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

يشتمل هذا المطلب على عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من المتغيرات الشخصية إلى إجاباتهم على عبارات محوري الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، إضافة إلى عرض نتائج دراسة مجموعة من الارتباطات، بحيث سيتضمن ذلك التعليق على كل ما توصلنا إليه.

### الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية:

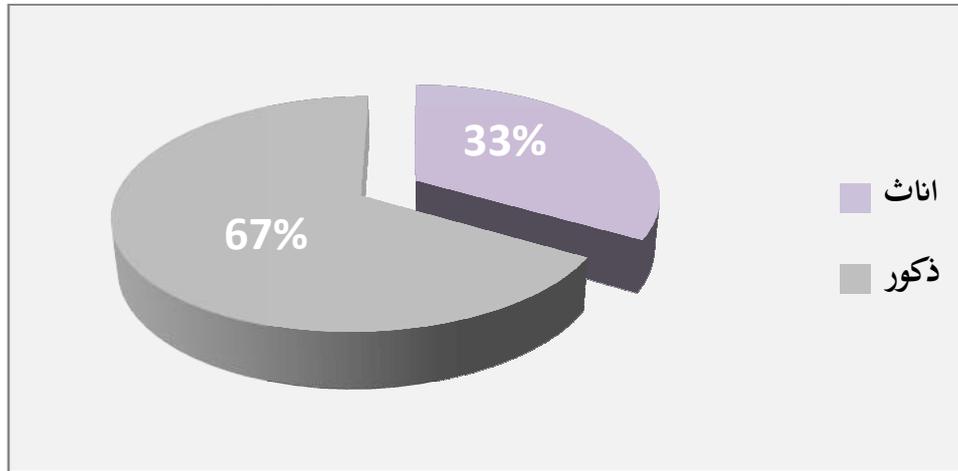
قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة قسمناه كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول (2-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	% 66.7
أنثى	15	% 33.3
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



الشكل (2-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

من خلال الجدول (2-5) والشكل (2\_1) نلاحظ تغلب نسبة الذكور في عينة الدراسة على نسبة الإناث حيث كان عدد الذكور 30 أي بنسبة %66.7 بينما المستجوبات من الإناث في العينة 15 أي بنسبة %33.3، مما يبين أن أغلبية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة-

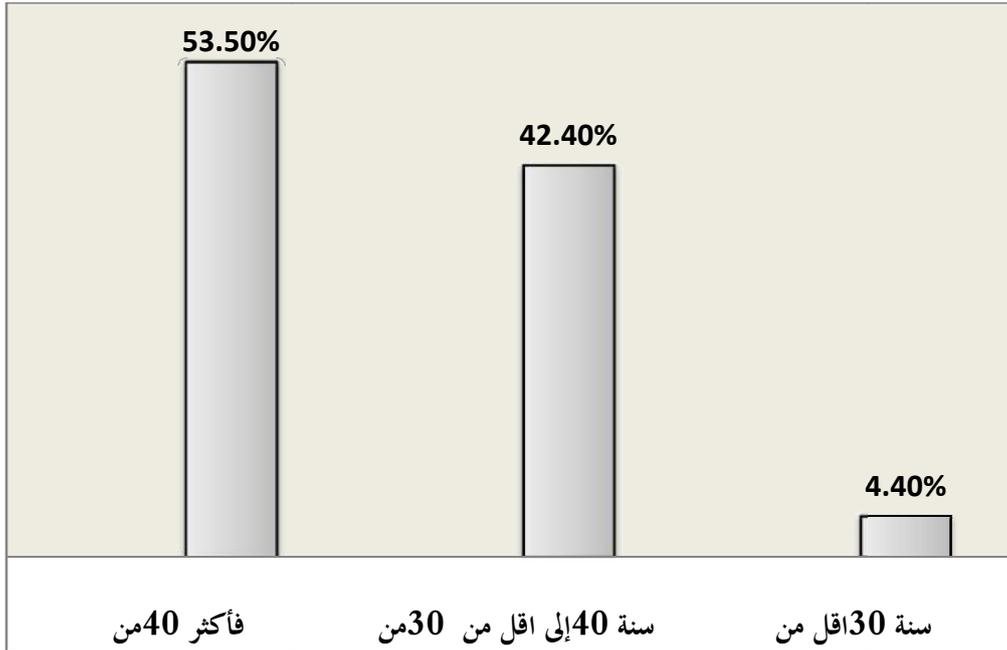
المجيبين من فئة الذكور في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بورقلة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل.

ثانيا: توزيع العينة حسب العمر

الجدول(2-6): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
اقل من 30 سنة	2	4.4%
من 30 إلى اقل من 40 سنة	19	42.4%
من 40 فأكثر	24	53.5%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل (2-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

من خلال الجدول(2-6) والشكل (2-2) السابقين نلاحظ أن أكثر من نصف العينة 53.3% أعمارهم أكثر من 40 سنة، وتليها الفئة العمرية التي أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 42.2% وهو السن الذي يكون فيه الفرد في أعلى نشاطه ودافعته والذي يعود بالنفع على المؤسسة، بينما نسبة 4.4% كانت للفئة التي أقل من 30 سنة .

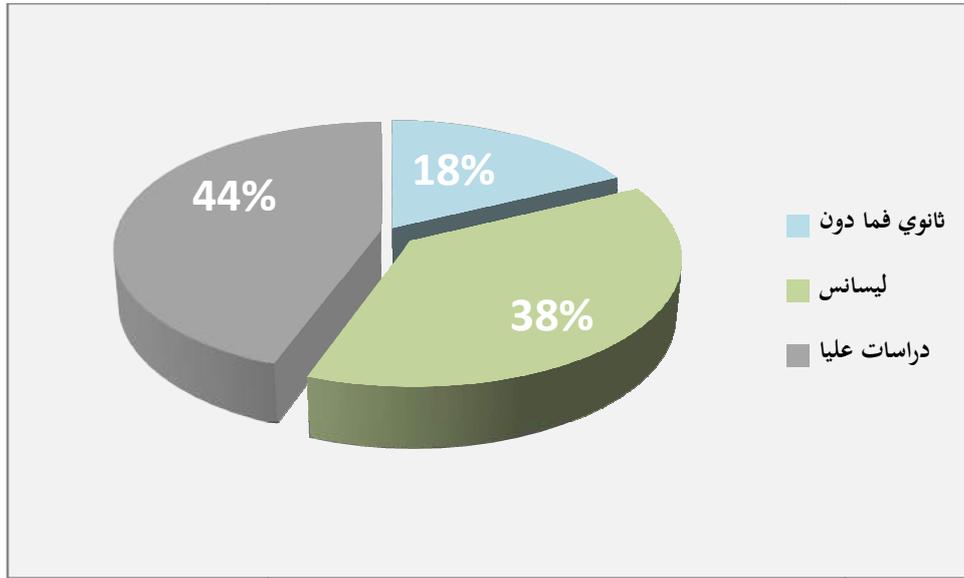
ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول(2-7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة-

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
17.8%	8	ثانوي فما دون
37.8%	17	ليسانس
44.4%	20	دراسات عليا
100%	45	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل (2-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

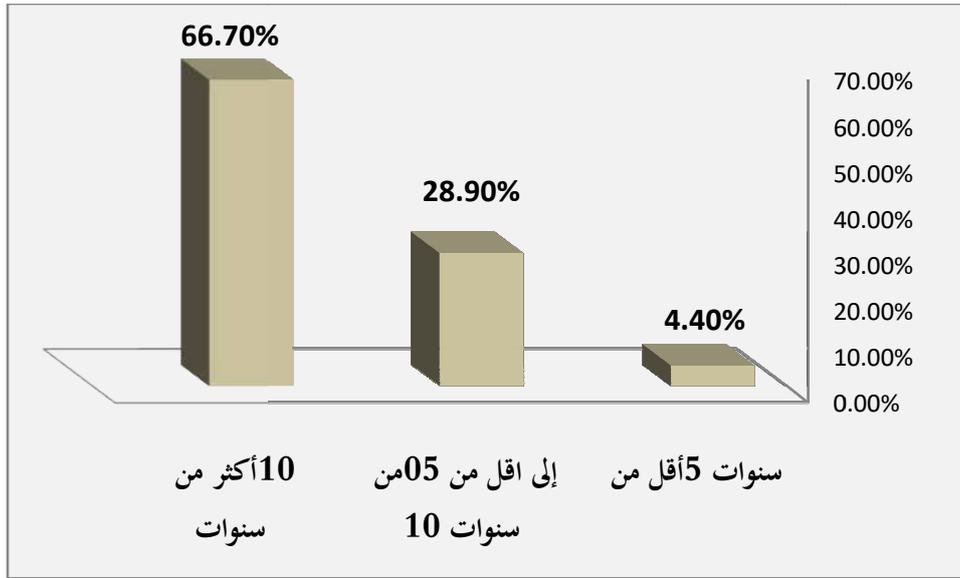
يظهر من خلال الجدول (2-7) والشكل (2-3) أعلاه الخاص بمستوى التعليمي لأفراد العينة أن الأفراد اللذين مستواهم التعليمي عالي يمثلون أكبر نسبة وتقدر ب(44.4%) وهو ما يعادل 20 موظف، تليها نسبة (37.8%) وهو ما يعادل 17 موظف، وهي نسبة أفراد ذات مستوى ليسانس وذلك راجع لشروط ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها بحكم أن نشاط المؤسسة تحتاج كما هائلا من المهندسين والكفاءات، يليه مستوى التعليمي ثانوي فأقل بنسبة (17.8%) أي ما يعادل 8 موظفين ممثلين في حاملين شهادات ذات التكوين.

رابع: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول(2-8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

سنوات العمل	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	2	4.4%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	13	28.9%
أكثر من 10 سنوات	30	66.7%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم ( 2-4 ) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

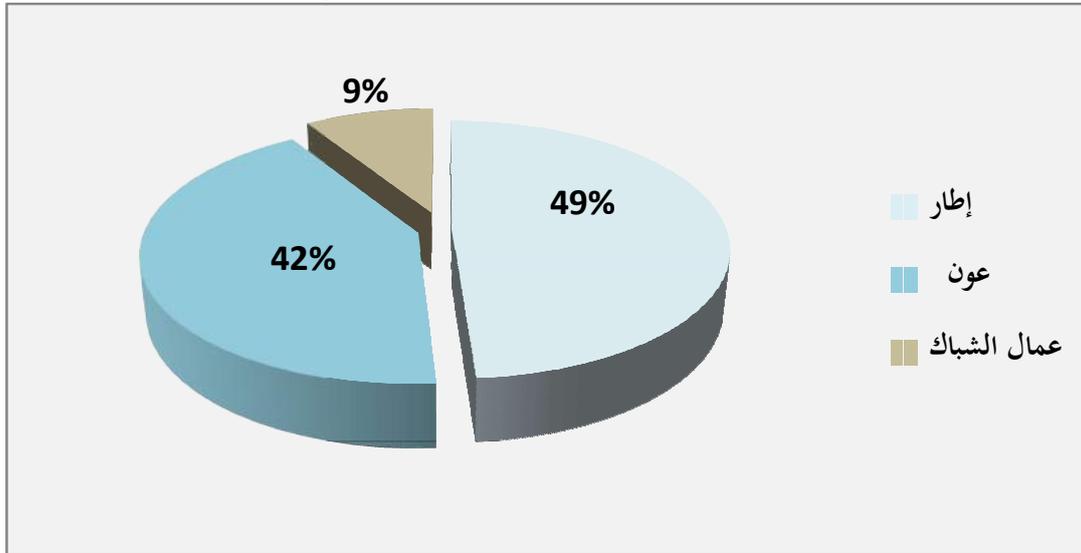
تبين من خلال الجدول(2-8) والشكل(2-4) أعلاه أن يتضح لنا توزيع النسب حسب الخبرة المهنية أن فئة أكثر من 10 سنوات بلغت أكبر نسبة وقدرت بـ 66.7% لما يدل على أن كلما زادت فترة الأقدمية للعمال زادت الخبرة المهنية مما يعود بالنفع على المؤسسة ، كما تليها فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 28.9%، أما فئة الأفراد ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات تمثلت بنسبة (4.4%)، وهذا ما يفسر بان المؤسسة لا تفتح أبوابها لاستقطاب كفاءات جديدة في الإدارة خلال سنوات الأخيرة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظائف

الجدول(2-9): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظائف

النسبة	العدد	المستوى الوظيفي
%48.9	22	إطار
%42.2	19	عون
%8.9	4	عمال الشباك
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل (2-5): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظائف

من خلال الجدول(2-9) والشكل(2-5) مسمى أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب طبيعة الوظائف حيث أكثر المستجوبين هم من فئة (إطار) بنسبة %48.9 وهم إطارات بالمؤسسة، وتليها فئة (عون) بنسبة %42.2، ثم تأتي أقل نسبة المتمثلة في (عمال الشباك) بنسبة %8.9، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الإطارات والأعوان مما يعود بالنفع للمؤسسة .

سادسا: توزيع أفراد العينة مدى معرفتهم بالإدارة الإلكترونية

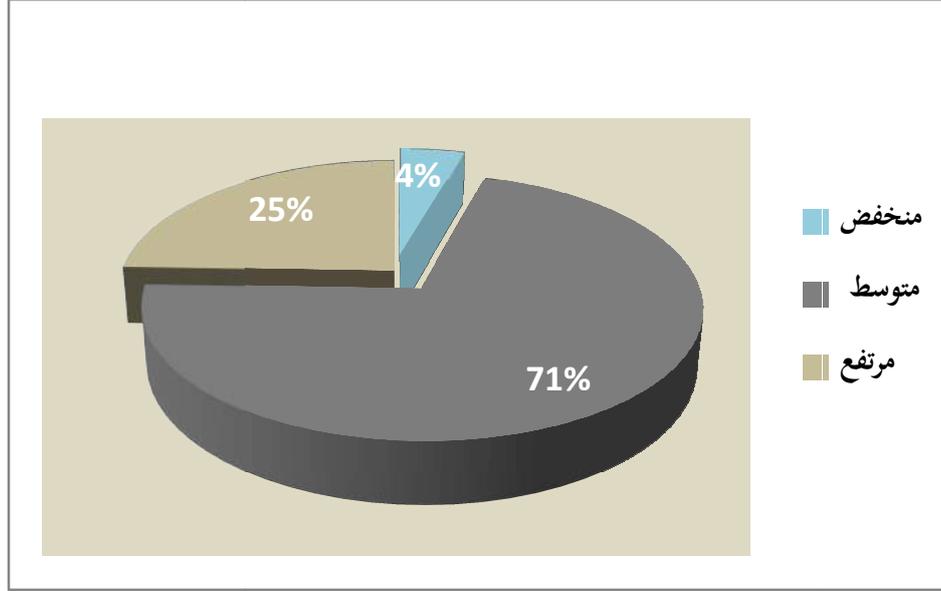
الجدول(2-10): توزيع أفراد العينة حسب مدى معرفتهم بالإدارة الإلكترونية

النسبة	العدد	مدى المعرفة بالإدارة الإلكترونية
%4.4	2	منخفض

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة-

متوسط	32	71.1%
مرتفع	11	24.4%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم ( 2-6 ) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب مدى معرفتهم بالإدارة الإلكترونية

من خلال الجدول (2-10) والشكل (2-6) مسمى أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب مدى معرفتهم بالإدارة الإلكترونية حيث كانت إجاباتهم (متوسط) بنسبة 71%، وتليها الإجابة ب(مرتفع) بنسبة 25%، وتليها الإجابة ب(منخفض) بنسبة 4%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديهم معرفة مسبقة بالإدارة الإلكترونية .

الفرع الثاني: نتائج محور الإدارة الإلكترونية

من اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس ليكارت ذي 3 درجات كما تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك حسب كل بعد من أبعاد المتغير المستقل:

1- البعد الأول: الأجهزة والمعدات

2- الجدول(11-2):نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
توفر مؤسساتكم أجهزة حواسيب حديثة لمختلف الأقسام	2.84	0.520	1	نحو الموافقة
توفر مؤسساتكم طابعات لمختلف الإدارات.	2.67	0.707	2	نحو الموافقة
توفر مؤسساتكم العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.	2.53	0.726	4	نحو الموافقة
توفر مؤسساتكم العدد الكافي من المساحات الضوئية.	2.64	0.712	3	نحو الموافقة
توفر مؤسساتكم أجهزة لصيانة المعدات والعتاد.	2.29	0.895	5	نحو المحايدة
البعد الأول: الأجهزة والمعدات	2.59	0.712	/	نحو الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول(11-2)أعلاه نلاحظ أن البعد الأول: الأجهزة والمعدات كان اتجاه نحو الموافقة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.59%)، وهذا راجع إلى أن أغلب عبارات هذا البعد كانت نحو الموافقة، تصدرت في الترتيب الأول عبارة " توفر مؤسساتكم أجهزة حواسيب حديثة لمختلف الأقسام "بمتوسط 2.84،و في مرتبة الثانية عبارة " توفر مؤسساتكم طابعات لمختلف الإدارات" بمتوسط 2.67،تليه العبارة" توفر مؤسساتكم العدد الكافي من المساحات الضوئية"بمتوسط 2.64،و في المرتبة الأخيرة العبارة" توفر مؤسساتكم أجهزة لصيانة المعدات والعتاد" بمتوسط 2.29.

كما يدل الجدول أيضا أن مجمل فقرات البعد كانت ذات درجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة و حرصها على توفير المعدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مجتمعها لتحقيق أهدافها .

2-البعد الثاني: الشبكات

الجدول(12-2):نتائج إجابة أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تشاركني إدارة المؤسسة في صنع القرار من خلال الشبكة الداخلية.	2.09	0.900	5	نحو المحايدة
ترتبط مؤسساتكم إلكترونيا مع مؤسسات أخرى عن طريق وسائل إلكترونية.	2.60	0.751	1	نحو الموافقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة-

نحو الموافقة	2	0.908	2.36	تستخدم باستمرار البريد الإلكتروني الخاص بك لتستلم فيه جميع المذكرات المصلحة والتعليمات الداخلية بمؤسستكم .
نحو المحايدة	4	0.952	2.16	تقدم طلبات وتسلمها عن طريق الشبكة الداخلية .
نحو المحايدة	6	0.929	2.00	توفر لي مؤسستي جميع متطلبات الاتصال الخارجي من خلال شبكة الإنترنت .
نحو المحايدة	3	0.933	2.24	الربط بالشبكات المتوفرة حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2\_12) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الشبكات ،حيث نلاحظ أن العبارة "تربط مؤسستكم إلكترونيا مع مؤسسات أخرى عن طريق وسائل إلكترونية" بمتوسط 2.60، تليها العبارة "تستخدم باستمرار البريد الإلكتروني الخاص بك لتستلم فيه جميع المذكرات المصلحة" بمتوسط 2.36 ،، من جهة أخرى نلاحظ وجود عبارات في الاتجاه محايد بمتوسط 2.24 " الربط بالشبكات المتوفرة حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية."، وفي المرتبة الأخيرة عبارة "توفر لي مؤسستي جميع متطلبات الاتصال الخارجي من خلال شبكة الإنترنت" بمتوسط 2.00. لاحظنا أن إجابات بعد الشبكات كانت أغلبيتها في اتجاه المحايدة.

### 3-البعد الثالث: البرامج

الجدول(2-13): نتائج إجابة أفراد العينة على عبارات بعد الثالث

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تستخدم المؤسسة برامج حاسوبية لتطبيقات الأعمال الإدارية (أوفيس، Word، .pdf)	2.73	0.654	1	نحو الموافقة
لدى المؤسسة برامج لحماية البيانات والمعلومات .	2.62	0.777	2	نحو الموافقة
ألغت الإدارة الأرشيف الورقي واستبداله بأرشيف إلكتروني .	2.18	0.960	5	نحو المحايدة
تستخدم المؤسسة برامج حاسوبية خاصة بمجال العمل مثل :برامج الأجور،المالية،التقنية .	2.62	0.747	2	نحو الموافقة
هناك برامج تدريبي للموظفين على استخدام البرامج	2.29	0.843	4	نحو المحايدة
تستخدم مؤسستكم أنظمة البرامج الخاصة بالاتصال الإدارية الإلكترونية .	2.56	0.725	3	نحو الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة-

يبين الجدول رقم (2\_13) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد البرامج ،حيث نلاحظ أن العبارة " تستخدم المؤسسة برامج حاسوبية لتطبيقات الأعمال الإدارية (أوفيس ،Word، pdf..)" بمتوسط 2.73، تليها العبارتين "لدى المؤسسة برامج لحماية البيانات والمعلومات " و" تستخدم المؤسسة برامج حاسوبية خاصة بمجال العمل مثل :برامج الأجور،المالية" بمتوسط 2.62،، من جهة أخرى نلاحظ وجود عبارات في الاتجاه محايد بمتوسط 2.18 "ألغت الإدارة الأرشيف الورقي واستبداله بأرشيف إلكتروني."، لاحظنا أن إجابات بعد البرامج كانت أغلبيتها في اتجاه الموافقة. وهذا راجع لأن المؤسسة تهتم بتوفير كل ما هو مطلوب لتطبيق الإدارة الإلكترونية بها.

4/البعد الرابع :صناع المعرفة(الكوادر البشرية)

الجدول(2-14): نتائج إجابة أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لإختيار الموظف المناسب للوظيفة.	2,51	0,757	2	نحو الموافقة
تسعى مؤسستكم لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية .	2,36	0,773	4	نحو الموافقة
الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية .	2,56	0,65	1	نحو الموافقة
تشارك مؤسستكم العاملين في الندوات وورشات العمل الخاصة باستخدام تكنولوجيا الإتصال .	2,41	0,74	3	نحو الموافقة
أتلقي حوافز مادية ومعنوية جراء استخدامي لمفهوم الإدارة الإلكترونية .	2.41	0.49	3	نحو الموافقة
تستخدم مؤسستكم محررين مسؤولين مكلفين بتسيير البيانات والعلومات.	2.41	0.49	3	نحو الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2\_14) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد صناع المعرفة ،حيث نلاحظ أن العبارة "الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية " بمتوسط 2.56، تليها العبارة "يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لإختيار الموظف المناسب" بمتوسط 2.51، وتليها العبارات الثلاث " تشارك مؤسستكم العاملين في الندوات و ورشات العمل الخاصة باستخدام تكنولوجيا" و " أتلقي حوافز مادية ومعنوية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة-

جراء استخدامي لمفهوم الإدارة الإلكترونية" و "تستخدم مؤسستكم محررين مسؤولين مكلفين بتسيير البيانات والمعلومات" بمتوسط 2.41، وفي الأخير عبارة "تسعى مؤسستكم لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية" بمتوسط 2.36، ومنه يتضح أن المؤسسة تختار بعناية الموظفين بما والعنصر البشري كمورد مهم في المؤسسة لتحقيق خططها.

التحليل عن طريق متوسط الأبعاد:

الجدول (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجموع أبعاد المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية"

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	المتوسط العام لأجهزة الحاسوب والمعدات.	2.59	0.712	نحو الموافقة
2	المتوسط العام الشبكات.	2.24	0.895	نحو المحايدة
3	المتوسط العام البرامج.	2.50	0.784	نحو الموافقة
4	المتوسط العام لصناع المعرفة.	2.23	0.824	نحو المحايدة
المجموع	المتوسط العام .	2.39	0.803	نحو الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (2\_15) تبين أن تقييم الموظفين للإدارة الإلكترونية من خلال الأبعاد المعتمدة عليها والتي تختلف من بعد إلى آخر حيث أن أغلبية الموظفين يقيمون الإدارة الإلكترونية من خلال الأبعاد المعدات- الشبكات-البرامج-صناع المعرفة) تقيما ايجابيا بمتوسط (2.39)، ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تطبق الإدارة الإلكترونية، وهذا راجع لأن المؤسسة تعتمد على العموم على الجانب التقني أكثر من الجوانب الأخرى بالسهر على توفير الأجهزة والبرامج من أجل استخدامات الشبكة والإدارة الإلكترونية بالعموم لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما يثبت الفرضية الأولى لتلزم مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء -ورقة- بتطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية بمستوى مرتفع .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة-

الفرع الثالث: نتائج محور الأداء الوظيفي

الجدول(2-16): نتائج إجابة أفراد العينة على عبارات محور الأداء الوظيفي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
نحو الموافقة	8	0.787	2.49	1-يتوافر لدى الموظفين القدرة على تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه.
نحو الموافقة	10	0.785	2.44	2-يقوم الموظف باستغلال لكافة الوسائل المتاحة لديه.
نحو الموافقة	9	0.786	2.47	3-تحرص دائما متابعة ما يحدث من متغيرات من مجال عملك.
نحو الموافقة	3	0.661	2.71	4-أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد .
نحو الموافقة	2	0.539	2.73	5-القدرة على التكيف في الحالات الطارئة.
نحو الموافقة	4	0.712	2.64	6-أقوم بمهام إضافية إلى جانب واجبات رئيسية.
نحو الموافقة	6	0.813	2.56	7-أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات.
نحو الموافقة	8	0.843	2.49	8-ابحث عن البديل الأمثل لحل مشاكل العمل.
نحو الموافقة	11	0.839	2.42	9-تساعد ظروف العمل الجيدة في تحقيق الأداء الفعال .
نحو الموافقة	5	0.751	2.60	10- أشعر بالثقة في مكان عملي .
نحو الموافقة	7	0.787	2.51	11-أشعر بأن الطريقة التي تمنح بها الترقيات تخضع لمعايير واضحة.
نحو الموافقة	1	0.520	2.84	12-هل تشعر أن الإدارة الإلكترونية تساعدك على إنجاز المهام في فترة وجيزة .
نحو الموافقة	8	0.787	2.49	13-أشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضي طموحاتي.
نحو الموافقة	1	0.739	2.57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة-

يوضح الجدول (2-16) أعلاه المتعلق بالأداء الوظيفي أن الاتجاه العام كان نحو الاتجاه الموافق، وأن المتوسط العام لفقرات المتغير بلغ 2.57 بانحراف المعياري 0.739، ما يؤكد أن أفراد العينة متفقين على نفس الإجابة، حيث تصدرت الفقرة 12 المرتبة الأولى بمتوسط 2.84 وانحراف 0.520 تدل على أن تطبيق الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل فعال في إنجاز المهام في فترة وجيزة، كما تليه عبارة "القدرة على التكيف على الحالات الطارئة" بمتوسط 2.73 وانحراف 0.539، وفي المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.42 وانحراف 0.839 فقرة "تساعد ظروف العمل الجيدة على تحقيق الأداء الفعال"، وهذا ما يتوافق مع آراء اغلب الموظفين من خلال الاستبيان. من خلال ماسبق نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء مرتفع بدليل أن المتوسط الحسابي بلغ 2.57.

الفرع الرابع: عرض نتائج معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي  
الجدول (2\_17):معامل الارتباط بارسون بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي

	Correlation	المحور الأول:	المحور الثاني:
		الإدارة الإلكترونية	الأداء الوظيفي
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية	X corrélation de pearson sig.(bilatérale)	1	,587** 000
	N	45	45
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Y corrélation de pearson sig.(bilatérale)	,587** 000	1
	N	45	45

يوضح الجدول (2-17) أعلاه قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي حيث نلاحظ أن قيمة sig=000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة sig=0.01 وقيمة معامل الارتباط بلغت  $r=0.587$ ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة أي أن هناك ارتباط خطي موجب بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي يصل إلى 58.7% وهي نسبة متوسطة، ومنه تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا يقودنا إلى دراسة العلاقة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

الجدول (2\_18):العلاقة الارتباط ما بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

Correlations

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة-

		الوظيفة_الأداء	والمعدات_الأجهزة	الشبكات	البرامج	صناع
الوظيفة_الأداء	Pearson Correlation	1	.200	.637**	.461**	.407**
	Sig. (2-tailed)		.188	.000	.001	.006
	N	45	45	45	45	45
والمعدات_الأجهزة	Pearson Correlation	.200	1	.205	.348*	.395**
	Sig. (2-tailed)	.188		.176	.019	.007
	N	45	45	45	45	45
الشبكات	Pearson Correlation	.637**	.205	1	.547**	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000	.176		.000	.007
	N	45	45	45	45	45
البرامج	Pearson Correlation	.461**	.348*	.547**	1	.586**
	Sig. (2-tailed)	.001	.019	.000		.000
	N	45	45	45	45	45
صناع	Pearson Correlation	.407**	.395**	.395**	.586**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.007	.007	.000	
	N	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول (2-18) أعلاه نلاحظ أن جميع العلاقات الارتباط ذات دلالة إحصائية وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة أبعاد الإدارة الإلكترونية (الأجهزة والمعدات، الشبكات، البرامج، صناع المعرفة) والمتغير التابع الأداء الوظيفي لمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء-ورقة-، حيث بلغت القيمة الارتباط بين بعد الشبكات والمتغير التابع ب63.7%، ثم يأتي بعد ذلك البعد البرامج حيث له علاقة ارتباط مع المتغير التابع بنسبة 46.1%، يليه كل من بعد صناع المعرفة بعلاقة ارتباط مع المتغير التابع 40.7% بنسبة % %، في حين يأتي بعد الأجهزة والمعدات كأضعف علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بنسبة 20%.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة "توجد علاقة ارتباط بين ابعاد الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفين

لدى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي-ورقة-".

ثانيا: معامل الانحدار الخطي:

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة (الأجهزة والمعدات، الشبكات، البرامج، صناع المعرفة ) والمتغير التابع الأداء الوظيفي والجدول التالي يوضح الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (2\_19) يوضح تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587	,345	,330	,271

المصدر: وفقا لمخرجات spss

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول (2\_19) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي ما يعبر عنه Sig التي تساوي 0.000 وهي نسبة اقل من 0.05 بمعنى أن الاختبار ذا دلالة بوجود علاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة  $R=0.587$  عند مستوى (0.05) وهي علاقة متوسطة، ولمعرفة مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي قمنا بحساب معامل التحديد الذي يساوي  $R^2=0.345$  بمعنى أن نسبة مساهمة متغير الإدارة الإلكترونية تقدر ب 58.7% وفي حين النسبة 41.3% تتدخل فيها المتغيرات الأخرى.

ثالثا: تبين الانحدار الخطي:

يدرس الجدول الموالي مدى ملائمة خط الانحدار البيانات عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول (2-20): خط الانحدار

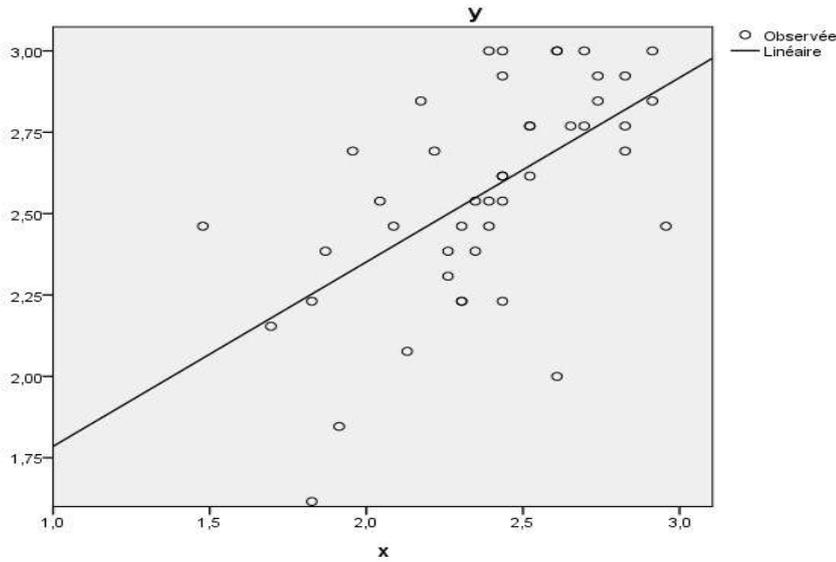
ANOVA					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	1,667	1	1,667	22,635	,000
Résidu	3,166	43	,074		
Total	4,833	44			

La variable indépendante est x.

المصدر: وفقا لمخرجات spss

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.667 ومجموع الشكل (2-7): خط الانحدار
- مربعات البواقي هو 3.166 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.833؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 43؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.667 ومعدل مربعات البواقي 0.074؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 22.635؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، ويظهر ذلك من خلال الشكل (2-6)

الشكل (2-7) يمثل خط الانحدار



المصدر: وفقا لمخرجات الspss

#### رابعا: دراسة معاملات الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للأداء الوظيفي

الجدول (2-21): قيم معاملات خط الانحدار

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
x	,566	,119	,587	4,758	,000
(Constante)	1,218	,287		4,249	,000

المصدر: وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية فقد قدرت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.000) وهي أقل من (0.05)، وعليه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار وفق النموذج التالي:  $y=a+bx$ .

حيث قدرت قيمة مقطع خط الانحدار ب(0.566) والتي تمثل حرف a من معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار فقد قدرت قيمته ب(1.218) والتي تمثل حرف b، ومنه نموذج معادلة خط الانحدار للمؤسسة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة - كما يلي:

$$Y=0.566+1.218X$$

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة لأن كل متغيرات الداخلة فيه لها إشارة موجبة، وهي تعني كلما زادت تطبيق ابعاد الإدارة الإلكترونية كلما زاد في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ومنه تعتبر الإدارة الإلكترونية ضرورة لا يمكن التخلي عنها.

خامسا: إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لإظهار المتغيرات المستقلة (أبعاد الإدارة الإلكترونية) التي دخلت في النموذج، ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار قمنا باستخدام طريقة التحليل التدريجي للتنبؤ بأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.

أ-متغيرات النموذج:

الجدول (2-22): المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الشبكات		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq$ .050, Probability-of-F-to-remove $\geq$ .100).

المصدر: وفقا لمخرجات spss

يتبين من الجدول أن المتغيرات المستقلة المتبقية هي البعد الثاني (الشبكات) في النموذج النهائي للدراسة، وهذا لان تحليل متعدد ويترك الابعاد التي تأثيرها بشكل كبير فقط.

ب\_ تحليل الانحدار الخطي:

الجدول(2-23): معاملات الارتباط الخطي بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.637 <sup>a</sup>	.406	.392	.25840

المصدر: وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول اعلاه ان معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة المتبقية نموذج النهائي والمتغير التابع وقد بلغ معامل الارتباط الخطي(63.7)، حيث ان هذه المتغيرات المستقلة تتحكم في المتغير التابع بنسبة (40.6) والباقي يرجع لعوامل اخرى او خطأ.

ج- تحليل التباين خط الانحدار

الجدول (24.2): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.962	1	1.962	29.384	.000 <sup>b</sup>
Residual	2.871	43	.067		
Total	4.833	44			

المصدر: وفقا لمخرجات spss

من الجدول السابق نجد مايلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.962 ومجموع مربعات البواقي هو 2.871 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.833؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 43؛
- معدل مربعات الانحدار هو 1.962 ومعدل مربعات البواقي 0.067؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 29.384؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي خط الانحدار يلائم البيانات المقدمة.

الجدول 2-25: قيم معاملات خط الانحدار بطريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constan)	1.645	.175		9.410	.000
الشبكات	.412	.076	.637	5.421	.000

المصدر، وفقا لمخرجات spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة-

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار النهائية:

$$Y=1.645+0.412X$$

الفرع الخامس: تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الادارين بخصوص اثر ابعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي:

للإجابة على السؤال الخامس في هذه الدراسة والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي تعزي متغيرات الشخصية للأفراد عينة الدراسة؟ حيث كانت الفرضية الرئيسية لهذا السؤال: "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفين المؤسسة محل الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية".

ولهذا الغرض قمنا بإجراء اختبار T-Teste لمتغير الجنس (و الذي يحتل إجابتين) و اختبار ANOVA لباقي المتغيرات الشخصية التي اعتمدها الدراسة (و التي تحتل أكثر من إجابة).

#### 1-تأثير الجنس

الجدول(26-2): يوضح نتائج تحليل اختبار T-TEST لدراسة فروق المتغيرات لمتغير الجنس

المتغير	F	T	Sig
الجنس	0.822	0.073	0.370

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة في تحسين الأداء الوظيفي باختلاف متغير الجنس، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب sig:0.370 وهو أكبر من sig:0.050 مستوى الدلالة المعتمد.

#### 2-تأثير العمر:

الجدول(27-2): يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير العمر

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.013	2	.007	.057	.945
Within Groups	4.820	42	.115		
Total	4.833	44			

المصدر: بالاعتماد على مخرجات Spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للموظفين الإداريين كانت قيمة  $Sig = 0.945$  وهي أكبر من  $0.05$  وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير العمر بخصوص أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي

3-المستوى التعليمي:

الجدول (2-28): يوضح تحليل ANOVA لمتغير المستوى التعليمي:

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.418	2	.209	1.990	.149
Within Groups	4.415	42	.105		
Total	4.833	44			

المصدر: بالاعتماد على مخرجات Spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي للموظفين الإداريين كانت قيمة  $sig = 0.149$  وهي أكبر من  $0.05$  وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي باختلاف متغير المستوى التعليمي .

4-متغير الخبرة المهنية :

الجدول(2-29): يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.288	2	.144	1.329	.276
Within Groups	4.545	42	.108		
Total	4.833	44			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة للموظفين الإداريين كانت قيمة Sig= 0.276 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير الخبرة المهنية أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي .

5-متغير طبيعة الوظائف :

الجدول:(2-30) يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير طبيعة الوظائف .

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.811	2	.406	4.235	.021
Within Groups	4.022	42	.096		
Total	4.833	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لطبيعة الوظائف كانت قيمة Sig=0.021 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير طبيعة الوظائف بخصوص أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي .

6-متغير مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية:

الجدول (2-31) يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير معرفتك بالإدارة الإلكترونية.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.557	2	.279	2.738	.076
Within Groups	4.276	42	.102		
Total	4.833	44			

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير معرفتك بالإدارة الإلكترونية كانت قيمة  $SIG=0.076$  وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير مدى معرفتك بالإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي. وهذا ما ينفي صحة الفرضية القائلة "عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية تعزي المتغيرات الشخصية".

## خلاصة الفصل

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمؤسسة الضمان الإجتماعي لغير الأجراء . وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين ، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما في المبحث الثاني فقد تم تحليل ومناقشة النتائج المحصل عليه كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتي هي : إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة -، وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

1- اتضح أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة - ، وهذا لأن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح حتمية ملزمة في ظل عصرنة الإدارة تعتبر استثمار طويل المدى يعود على المؤسسة بالفائدة، كما أنها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، تقوية سمعة المؤسسة، كسب ثقة الحكومة؛

2- هناك مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى موظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - ورقة -؛

3- العلاقة الارتباطية بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ؛

4- أهم الأبعاد المستقلة تأثيرا في الإدارة الإلكترونية هما: بعد الأجهزة والمعدات وبعد البرامج .



خاتمة

## خاتمة

تناولت هذه الدراسة مدى دور الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي لمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء ورقلة، هذا وقد تم معالجة الإشكالية باستخدام منهجية IMRAD، الفصل الأول والذي كان شامل لمختلف المفاهيم و الأدبيات التي تخص الجانب النظري لمتغيري الدراسة، وكذلك مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، سواء بمتغيره معاً أو إحدى المتغيرين أما الفصل الثاني والذي شمل كل من طريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، إضافة إلى عملية تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها .

بغيت الوصول إلى الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تحقيق نجاح وتفوق وحل العديد من مشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى الأداء بالمؤسسة ، وتلعب الإدارة الإلكترونية دوراً كبيراً في تحسين الأداء الوظيفي ، حيث تعمل على تحقيق أهدافها من خلال بناء رؤية المشتركة بين المؤسسة وموظفيها ، هذا وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج باختبار الفرضيات والمتمثلة فيما يلي:

**النتيجة الأولى:** أثبتت الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث كان مستوى المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لهذا المحور (2.39) وهو مستوى مرتفع.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية".

**النتيجة الثانية:** أثبتت الدراسة أن المؤسسة توفر الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط (2.59) وهو مستوى مرتفع .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "توفر مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي المعدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية".

**النتيجة الثالثة:** أسفرت الدراسة على وجود مستوى مرتفع لأداء الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء -ورقلة-، حيث بلغ الاتجاه العام للمتوسطات لهذا المحور (2.57) وهو مستوى مرتفع .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "تتميز مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء -ورقلة- بوجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي".

**النتيجة الرابعة:** أثبتت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الإدارة الإلكترونية و الأداء الوظيفي بمنسبة 58.7% لدى المؤسسة محل الدراسة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة".

**النتيجة الخامسة:** أكدت الدراسة ومن خلال تحليل *t-test* و *Anova* انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية، تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة الوظائف، مدى معرفتك بالإلكترونية).

وهذا ما ينفي صحة الفرضية القائلة "عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية تعزي للمتغيرات الشخصية".

### نتائج الدراسة

- 1- تعتبر مؤسسة الصندوق الوطني الضمان الإجتماعي لغير الأجراء أن تبني الإدارة الإلكترونية يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع؛
- 2- المؤسسة تهتم بأبعاد الإدارة الإلكترونية بنسب متفاوتة، حيث تركز بصفة كبيرة على بعد الأجهزة والمعدات والبرامج ؛
- 3- يوجد بالمؤسسة محل الدراسة مستوى عالي للأداء الوظيفي حيث تهتم المؤسسة بالموارد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفوق المؤسسة في تحقيق أهدافها ؛
- 4- توجد علاقة مرتفعة وطردية بين الإدارة الإلكترونية (المتغير المستقل) و الأداء الوظيفي (المتغير التابع)؛
- 5- هناك تأثير ايجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، لأنها تساعد في تسريع الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمات بجودة أعلى وتكلفة وجهد أقل ؛
- 6- توجد فروقات بين إجابات المستجوبين فيما يتعلق بمتغير طبيعة الوظائف، وباقي المتغيرات لا يوجد فروقات.

### التوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول الإدارة الإلكترونية ومساهمتها في الرفع من الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء - بورقلة - :

- 1-إلتزام المؤسسة بتطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (الأجهزة والمعدات، الشبكات ، البرامج ، صناع المعرفة) سيساهم حتما في الارتقاء للمجتمع وضمان توفير أحسن الخدمات للمجتمع؛
- 2-إدماج الإدارة الإلكترونية ضمن رؤية ورسالة المنظمة؛
- 3-الاستفادة من تجارب المؤسسات العالمية في مجال الإدارة الإلكترونية ؛
- 4-لابد من تبني أساليب وتقنيات تساهم في التطوير من أداء الموظفين بجودة أعلى ومجهودات أقل ؛

- 5- إستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية في تطوير البرامج ومواكبة عصرنة الإدارة ؛
- 6- إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ومحاولة إيجاد حلول لها؛
- 7- وضوح الإستراتيجية وإشراك جميع الموظفين فيها لبلوغ الأداء المتميز وكسب ولائهم؛
- 8- الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفعالية خاصة المورد البشري باعتباره طاقة فكرية وإبداعية من خلال التدريب ونشر المعرفة؛
- 9- تكثيف البرامج والدورات التكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات لكافة الموظفين لرفع أكثر مستوياتهم ؛
- 10- ضرورة إشراك الموظفين في إعطاء آرائهم في رسم الخطط المستقبلية والقرارات الإستراتيجية بتقديم أفكارهم .

#### آفاق الدراسة :

الإدارة الإلكترونية كتوجه استراتيجي في الرفع والتحسين من الأداء الوظيفي ؛

اثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي؛

اثر توفر الأجهزة والمعدات على الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي؛

اثر الشبكات والبرامج في تحقيق الإدارة الإلكترونية .



قائمة المراجع

و المصادر

قائمة المراجع و المصادر:

المراجع و المصادر بالعربية:

- 1-عطا الله أحمد شاکر ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، دار السلام للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،2016.
- 2-سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وامكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة ،مجلة المنصور، العدد14/خاص، الجزء الأول، الجامعة المستنصرية ،2016.
- 3-نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- 5-يوسف مسعداوي ،أساسيات في إدارة المؤسسات ،دار هومة، الجزائر ،2014.
- 6-صفاء فتوح جمعة ،مسؤولية الموظف العام في إطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ،ط1، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع ،المنصورة، 2014.
- 7-حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ،المحور الثاني التوجهات والأساليب الحديثة ،من 01 إلى 04 نوفمبر 2009.
- 8-د إبراهيم قعيد، د بغداد بنين ،الإدارة الإلكترونية-مفاهيم أساسية ومتطلبات التطبيق - ،جامعة الوادي ،الجزائر ،2018.
- 9-عروبة رشيد على البدان ،عبد الرضا ناصر محسن، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها (دراسة حالة مديرية بلدية البصرة)،مجلة العلوم الاقتصادية ،المجلد العاشر ،العدد السابع والثلاثون، تشرين الثاني،2014.
- 10- فرطاس فتيحة ،عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين،مجلة الإقتصاد الجديد ،المجلد2،العدد2016.
- 11-كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر ،أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.
- 12-أسعد أحمد محمد عكاشة ،أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي،دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات بفلسطين ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،غزة 2008.
- 13-محمد سليمان البلوي ،التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية في وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة ،السعودية، 2008
- 14- قرامح وهيبه ،مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي ،العدد ثامن ،جوان 2014،جامعة الجزائر.
- 15- خالد أحمد الصرايرة ،الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية،الرسالة، من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق ،العدد الأول والثاني ، جامعة مؤتة ،الأردن ،2011.
- 16-أحمد عبد القادر المسوري ،واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، العدد ممتان وواحد،دب،2013.
- 17-عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ،2010/2011.
- 18- د مريم أرفيس ،الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية- ، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس.
- 19- عامر سعيد والخلف خالد، الإنتاجية القياسية معايير الأداء وقياس الأداء ،ط1، دار المريخ ، الرياض ، 1403،ص193.
- 20-كشك محمد بجمت ، المؤسسات وأسس وإدارتها ،ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،2003.
- درة عبد الباري، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ،د ط، دار الفاروق للنشر والتوزيع ،الأردن 21.1988
- 22- هلال محمد عبد الغني ، مهارات إدارة الأداء ،ط1،مركز تطوير الأداء ،القاهرة،،1996.
- 23-إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق،ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن،2013.
- 24-أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية،ط2،الدار الجامعية ،مصر 2005.
- 25-جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية الإبراهيمية،دون بلد ،2006.

- 26-مُحَمَّد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، د ط ،المكتب الجامعي الحديث ،مصر ،2009.
- 27- زهير ثابت، كيفية تقييم اداء الشركات والعاملين، د ط،دار النهضة العربية ،مصر ،2001.
- 28-حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط2، دار النهضة العربية ،لبنان ،2002.
- 29-ربابعة علي، ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية ،ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ،2003.
- 30- مدحت مُحَمَّد أبو النصر،الإنتاجات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر،2007.
- 31-عباس فيصل ،الإختبارات النفسية تقنياً وإجراءاتها، ط1،دالر الفكر العربي ،دون بلد،1955.
- 32-وسيلة حمدوي ،إدارة الموارد البشرية، د ط،مديرية النشر والطباعة ،الجزائر،2004.
- 33-نبيل عشوش، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ،د ط، أكاديمية الفراعنة ، مصر 2006.
- 34-سايح فطيمة ،الأدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية العمومية المحلية، مجلة نحاء للإقتصاد والتجارة ،العدد الرابع ، المركز الجامعي غليزان-الجزائر.2018.
- 35- د.سمير بن سايح ، معوقات الإدارة الإلكترونية بمعاهد التربية البدنية والرياضة من وجهة نظر الإداريين، مجلة الإبداع الرياضي،المجلد رقم10 ،العدد 1، جامعة سوق أهراس -الجزائر.2019.
- 36-وهيبة ختيري ،نور بوعلاقة ،فؤاد عنون ،دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري ،مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي،المجلد4،العدد02، جامعة المسيلة.2020.
- 37- سليم حمي ، واقع الأداء الوظيفي لدى الأساتذة التعليم الإبتدائي "،مجلة السراج في التربية وقطاع المجتمع، المجلد04، العدد01، جامعة الجزائر.2020.
- 38- غماري فاتح ،الهوية التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي-دراسة وصفية لدى عينة من أساتذة جامعة بويرة-.2021.
- 39- دراسة العبسي ،جمال كرتيو وحمزة تجانية ،دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الإتصال الإداري ، مجلة التنمية الإقتصادية ،المجلد 06،العدد 01، جامعة التكوين المتواصل مركز الوادي.2021.
- 40- دراسة بوسالم أبو بكر،بلجازية عمر ،توب يوسف ،واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية،مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، المجلد6 ، العدد01، الجامعة مُحَمَّد الصديق بن يحي جيجل-الجزائر .2022.

المراجع باللغة الأجنبية :

1- assan. N. Rawash. Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions. academic Research International. Vol. 5(5). Jadara University, JORDAN.2014.

2-Leslie tuner, ander B, Weikgenannt Information systems, controls and Processes ,Ed , John wiiy & SoneINC, USA,2009.

3-Mahannad Sahawneh :E-commerce ,the Jordanian Experince ,Royal Scientific society, amman, Jorden,2004.

4- Mohammad Ali Ibrahim ALKHSABAH. Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 7, No.1, pp. 329–341. January 2017.

5- Khaled Adnan Bataineh. The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate. Journal of Management and Strategy. Vol. 8, No. 5; 2017.

6- Dr.GajananP .Mudholkar2020.

7-Adel al-dhuwaihi volume23, Special.Issue2.2020 degree of electronic management use among public school Principals and its relationship to the quality of administrative work in al khobar journal education college of education ,iman abdulrahman bin faisal university.saudi arbia.

8- Carlos Bolívar Cabezas-Ramos .La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo The management of human talent for an effective job performance A gestão do talento humano para um desempenho profissional eficaz. Pol. Con. (Edición núm. 63) Vol. 6, No 11 Noviembre 2021.

10-Musa Ahmad Atieh, Lafi Saleh Almakhareez, Sari Sulaiman Malaheem, Reyad Al-Khawaldah, April 2023 ) The Level of Electronic Management Application in Private Jordanian Universities ) Jordan Journal of Business Administration 19 (2).

11-Musa ahmed atief .lafi saleh almakhareez. sari sulaiman malaheem . reyad al-khawaldah. The level of electronic management application in private jordanian universities .jordan



الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبيان

السادة والسيدات: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

من إعداد الطالبتين: إشراف :

-أحمد هدى

-د.بن ساسي عبد الحفيظ

- بن الصديق زكية

### الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

-الإدارة الإلكترونية:هي الإدارة التي عمادها إستخدام الحواسيب وشبكات الأنترنت والإكسترنات و الأنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين والمؤسسات والأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وبعادلة كافية.

-الأداء الوظيفي: قيام الفرد بالمهام والأنشطة والمجهودات والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله،ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف لبعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية لموظفي الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لغير الأجراء- ورقة- من أجل تحليل النتائج فيما بعد.

		ذكر	أنثى	الجنس
		أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة
		أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	50 سنة فأكثر
		ثانوي فما دون	ليسانس	دراسات عليا
		أقل من 05 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة
		أقل من 05 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15 سنة فأكثر
		إطار	عون	عمال الشباك
		منعدم	منخفض	متوسط
		منعدم	منخفض	مرتفع
				الإلكترونية

القسم الثاني: المتعلق بالمتغيرين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد الأول: أجهزة الحاسوب والمعدات</b>				
1	توفر مؤسساتكم أجهزة حواسيب حديثة لمختلف الأقسام.			
2	توفر مؤسساتكم الطابعات لمختلف الإدارات.			
3	توفر مؤسساتكم العدد الكافي من الكاميرات الرقمية.			
4	توفر مؤسساتكم العدد الكافي من المساحات الضوئية (scanners).			
5	توفر مؤسساتكم على أجهزة لصيانة المعدات والعتاد.			
<b>البعد الثاني: الشبكات</b>				
1	تشركني إدارة المؤسسة في صنع القرار من خلال الشبكة الداخلية.			
2	ترتبط مؤسساتكم إلكترونيا مع مؤسسات أخرى عن طريق			

			البريد الإلكتروني.	
			تستخدم باستمرار البريد الإلكتروني الخاص بك لتستلم فيه جميع المذكرات المصلحية والتعليمات الداخلية بمؤسستكم.	3
			تقدم طلبات وتسلمها عن طريق الشبكة الداخلية.	4
			توفر لي مؤسستي جميع متطلبات الإتصال الخارجي من خلال شبكة الإنترنت.	5
			الربط بالشبكات المتوفرة حاليا يعتبر كافيا عمليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	6
<b>البعد الثالث: البرامج</b>				
			تستخدم المؤسسة برامج حاسوبية لتطبيقات الأعمال الإدارية (أوفيس، word ، pdf،...).	1
			لدى المؤسسة برامج لحماية البيانات والمعلومات.	2
			ألغت الإدارة الأرشيف الورقي واستبداله بأرشيف إلكتروني.	3
			تستخدم المؤسسة برامج حاسوبية خاصة بمجال العمل مثل: برامج الأجور، المالية، التقنية...	4
			هناك برامج تدريبية للموظفين على إستخدام البرامج الإلكترونية.	5
			تستخدم مؤسستكم أنظمة البرامج الخاصة بالإتصالات الإدارية الإلكترونية.	6
<b>البعد الرابع: صناعات المعرفة (الكوادر البشرية)</b>				
			يتم تعيين الموظفين من خلال إتباع إجراءات محددة ودقيقة لإختيار الموظف المناسب للوظيفة.	1
			تسعى مؤسستكم لإستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية.	2
			الأستعانة بخبراء من خارج المؤسسة فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3
			تشارك مؤسستكم العاملين في الندوات و ورشات العمل الخاصة بإستخدام تكنولوجيا الإتصال .	4
			أتلقي حوافز مادية ومعنوية جراء استخدامي لمفهوم الإدارة الإلكترونية .	5
			تستخدم مؤسستكم محررين مسؤولين مكلفين بتسيير البيانات والمعلومات (إدخال وإخراج - حفظ وتخزين).	6

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد الأول: تقييم أداء العاملين</b>				
1	يتوافر لدى الموظفين القدرة على إبتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط اجراءات العمل والسرعة في إنجازه.			
2	يقوم الموظف بإستغلال لكافة الوسائل المتاحة لديه أثناء أداء عمله.			
3	تحرص دائما متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملك ومحاولة الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل.			
4	احافظ دائما على اوقات العمل وأنجز مهامك في الوقت المحدد.			
5	القدرة على التكيف في الحالات الطارئة .			
6	أقوم بمهام إضافية إلى جانب واجبات رئيسية.			
7	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات .			
8	ابحث عن البديل الأمثل لحل مشاكل العمل .			
9	تساعد ظروف العمل الجيدة على تحقيق الأداء الفعال.			
10	أشعر بالأمان في مكان عملي .			
11	أشعر بأن الطريقة التي تمنح بها الترتيبات تخضع لمعايير واضحة .			
12	هل تشعر أن الإدارة الإلكترونية تساعدك على إنجاز المهام في فترة وجيزة.			
13	أشعر بأن الراتب الذي يعود على من عملي يرضي طموحاتي.			

الملحق(02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	أسماء الأساتذة المحكمين	الرتبة
01	العمودي مُجد الطاهر	أستاذ محاضر(أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	بن شويحة بشير	أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	عبد الحق بوقفة	أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	36

## التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دون فما ثانوي	8	17,8	17,8	17,8
ليسانس	17	37,8	37,8	55,6
عليا دراسات	20	44,4	44,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دون فما ثانوي	8	17,8	17,8	17,8
ليسانس	17	37,8	37,8	55,6
عليا دراسات	20	44,4	44,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## Corrélations

		الوظيفي الاداء	المعدات الاجهزة	الشبكات	البرامج	صناع
الوظيفي_الاداء	Corrélation de Pearson	1	,313 <sup>*</sup>	,657 <sup>**</sup>	,499 <sup>**</sup>	,421 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		,036	,000	,000	,004
	N	45	45	45	45	45
المعدات_الاجهزة	Corrélation de Pearson	,313 <sup>*</sup>	1	,519 <sup>**</sup>	,439 <sup>**</sup>	,431 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,036		,000	,003	,003
	N	45	45	45	45	45
الشبكات	Corrélation de Pearson	,657 <sup>**</sup>	,519 <sup>**</sup>	1	,581 <sup>**</sup>	,572 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45
البرامج	Corrélation de Pearson	,499 <sup>**</sup>	,439 <sup>**</sup>	,581 <sup>**</sup>	1	,398 <sup>**</sup>

	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000		,007
	N	45	45	45	45	45
صناع	Corrélation de Pearson	,421**	,431**	,572**	,398**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,003	,000	,007	
	N	45	45	45	45	45

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
,587	,345	,330	,271

La variable indépendante est x.

#### Coefficients

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
x	,566	,119	,587	4,758	,000
(Constante)	1,218	,287		4,249	,000

#### Corrélations

		x	y
x	Corrélation de Pearson	1	,486**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	45	45
y	Corrélation de Pearson	,486**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	45	45

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA

y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,066	2	,033	1,492	,235
Intragroupes	1,037	47	,022		
Total	1,103	49			

الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية
3	المطلب الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية
3	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
5	الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإلكترونية
6	الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
9	الفرع الرابع : عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
10	الفرع الخامس :مزايا وعيوب تطبيق الإدارة الإلكترونية
12	المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي
12	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
13	الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
14	الفرع الثالث: أنواع الأداء الوظيفي
14	الفرع الرابع: محددات الأداء الوظيفي
16	الفرع الخامس: تقييم الأداء الوظيفي
21	الطلب الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بتحسين الأداء الوظيفي
21	الفرع الأول: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه
23	الفرع الثاني: رؤية تحليلية لواقع الإدارة الإلكترونية في تنظيماتها الاجتماعية وقدرتها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
34	الفرع الأول: ما تتميز الدراسات الحالية عن السابقة
35	الفرع الثاني: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة
38	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي
40	المبحث الأول: عينة و أدوات الدراسة
40	المطلب الأول: تقديم المؤسسة وعينة الدراسة
40	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
47	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
47	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
47	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
48	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية
49	الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبيان
50	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
51	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
51	الفرع الأول: الخصائص الديموقرافية
56	الفرع الثاني: نتائج محور الإدارة الإلكترونية
61	الفرع الثالث: نتائج محور الأداء الوظيفي
62	الفرع الرابع: عرض نتائج معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي
69	الفرع الخامس: تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الإداريين
72	خلاصة الفصل
74	خاتمة
78	المراجع
82	الملاحق
90	الفهرس