



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الإهداء:

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى

قرة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها

إلى التي وهبتي كل شيء إلى أعلى إنسان

أمي الغالية حفظها الله

إلى الرجل العظيم صاحب الصبر الجميل إلى الذي أفنى حياته من أجل تعليمي إلى أعز الناس

أبي العزيز حفظه الله

إلى من دعمني وسندني في هذه الدنيا إلى من لو لا وجودهم لا طعم للحياة

إخوتي (وفاء - سهام - نزيهة - إسلام - خلود)

دون أن أنسي أحفاد العائلة (ملك - منصف - جواد)

إلى جميع الأصدقاء دون تفضيل

أحلام - نجاهة - لمياء - وفاء

# كلمة شكر وتقدير:

شكرا لله على توفيقه وإحسانه، وحمدا له على تفضله وامتنانه  
على كل النعم الظاهرة والباطنة  
وأن وفقني لإتمام هذا العمل  
يسرني أن أتوجه بالشكر تقديرا و عرفانا  
للأستاذة الفاضلة  
لعجال عفيفة  
المشرفة على هذا العمل وعلى كل أسدته لنا  
من نصح وتوجيه وإرشاد خلال فترة إعداد  
هذه المذكرة ولا ننكر أخلاقها العالية بتعاملها وتواضعها  
أسأل الله أن يجزيها خير الجزاء.

## ملخص الدراسة:

أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل عصب المجتمعات الحديثة، وضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات، من اجل مواكبة التقدم التكنولوجي للمعلومات والاتصالات، وقد كان للإدارة الإلكترونية دورا هاما في تحسين الخدمات العامة المقدمة للمواطنين من خلال سرعة في الانجاز، والإتقان في الخدمة، ودقة والفعالية، بالإضافة إلى تخفيض الإجراءات في انجاز المعاملات، كما تسهل في الاتصال بين المواطن مع إدارته. وقصد ضمان خدمة الإدارة الإلكترونية لابد من نشر ثقافة الاللكترونية للخدمات لدى المواطنين، وإعادة البنية التحتية للمؤسسات وفق ما يتلاءم مع البيئة العصرية.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مختلف جوانب موضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية التي أصبحت محل اهتمام كل المؤسسات الإدارية وغيرها. وحاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة شبكة الإنترنت باعتبارها أهم وسيلة تعتمد عليها الإدارة في تقديم خدماتها من جهة، ومن أكثر التكنولوجيات التي يلجأ إليها الزبون عند رغبته في الحصول على الخدمة من جهة أخرى.

وقد أجريت الدراسة في (مؤسسة الضمان الاجتماعي) بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة، انطلاقا من التساؤلات المطروحة في الدراسة. الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، تحسين الأداء الوظيفي.

## Résumé:

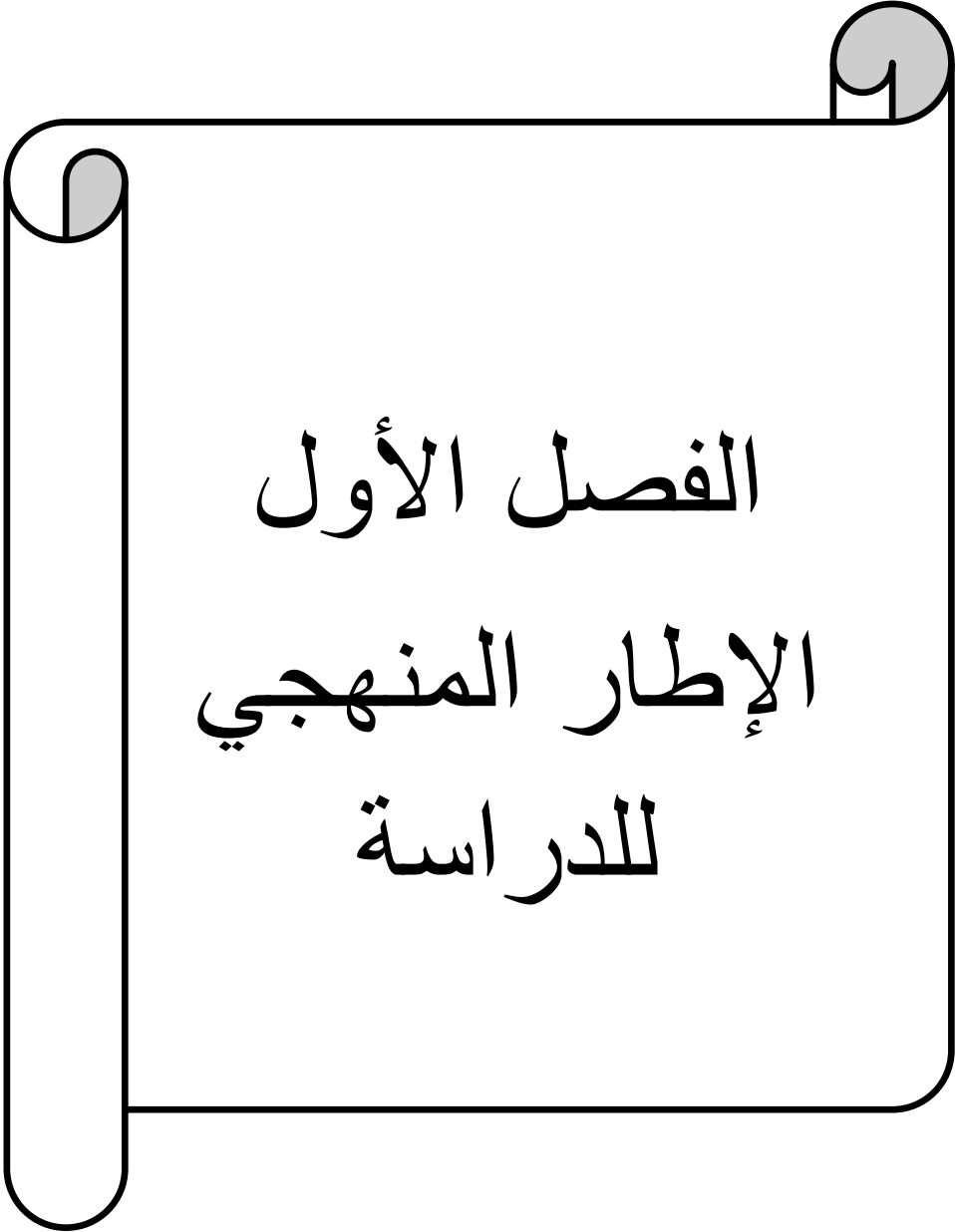
L'administration électronique constitue l'ossature de sociétés modernes, et un impératif de chercher à appliquer dans toutes les institutions, afin de suivre les progrès technologiques tels que les télécommunications, l'administration électronique jouent un rôle important dans l'amélioration des services publics fournis aux citoyens par le rythme de réalisation, et de perfectionnement en service, la précision et l'efficacité et à réduire les actions à mener à bien des opérations, il est plus facile que la communication entre les citoyens avec l'administration.

En vue d'assurer le service de l'administration électronique doivent diffuser la culture électronique des services auprès des citoyens et de l'infrastructure d'institutions comme l'adapter à l'environnement modernes.

En vue de cette étude à la recherche sur les divers aspects de l'administration électronique et leur rôle dans l'amélioration de la fonction publique qui est devenue la préoccupation de tous les institutions administratives et autres,

Nous avons tenté de cette étude de mettre en évidence les principales applications de gestion électronique de la technologie de l'information tels que les télécommunications, en particulier d'Internet comme principal moyen par l'administration dans la fourniture de services d'une part, et de plus les techniques qui ont recours aux citoyens lorsqu'il souhaitait obtenir la fonction d'autre part. ont été effectués dans la municipalité (Société de sécurité sociale) université Mohamed Boudaif à M'sila , où nous avons adopté la méthode de descriptif des travaux d'analyse dans la description et l'analyse du phénomène de départ des questions soulevées dans l'étude.

**Key words:** E-gouvernance, Fonctionnalité améliorée.



الفصل الأول  
الإطار المنهجي  
للدراسة

### مقدمة:

إن التطوير الحاصل في المجتمعات المتقدمة جعل من حتمية التقدم الوظيفي والإداري ضرورة ومطلباً ملحا لتلك الشعوب التي ما آثرت إلا أن تزيد وتحسن من الخدمات الوظيفية التي تعكس مدى التطور البشري في مجال الخدمات الإدارية، ما استوجب إيجاد حلول وطرائق جديدة من شأنها تطوير العمل الإداري والرقمي به في مجالات عديدة، وزيادة على الثورة المعلوماتية التي حدثت في أواخر القرن العشرين ما جعل العديد من الاكتشافات والتكنولوجيات الحديثة تظهر كأثر لتلك الثورة وما أفرزته على الجانب البشري والتقني والإداري فتولد ما يسمى بالإدارة الإلكترونية هاته الإدارة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية ما يجعل عملها يتحول من ورق تنظيمي إلى الكتروني شبكي، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات قوي كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها.

الإشكالية لاشك أن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تنقسم بالسرعة والفعالية وكفاءة لأداء، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقدم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية.

من هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة لإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات وللمستفيدين من خدماتها على حد سواء وإزاء ذلك نحاول أن نحدد المشكلة التي يدور فيها هذا البحث بالسؤال الآتي:

- هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الجزائرية ؟

### 1. الإشكالية

هل تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الجزائرية ؟

وفي مضمون الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

✓ فيما يتمثل دور الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجامعة ؟

✓ ما هو مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجامعة ؟

✓ ما هي العراقيل التي تواجهها الإدارة الإلكترونية ؟

### 2. الفرضيات

✓ هناك دور كبير للإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجامعة.

- ✓ هناك مستوي عال في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة.
- ✓ هناك عراقيل بشرية مادية تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة.

### 3. أهمية الدراسة

- ✓ جدية موضوع الإدارة الالكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن العشرين.
- ✓ تبيان تأثير الإدارة الالكترونية على الإدارات التقليدية في الجزائر.
- ✓ معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه مدخل الإدارة الالكترونية، كمدخل إداري حيث يسعى لتطوير الأنظمة والعمليات الإدارية.
- ✓ تشخيص المظاهر السلبية التي تقف عائقا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية

### 4. أهداف الدراسة

- ✓ إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها على ترشيد على الأداء الوظيفي.
- ✓ إبراز أهمية الإدارة الالكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة وكذا التعرف على الخدمات التي تقدمها لزيائنها.
- ✓ التعرف على مختلف تكنولوجيات المستخدمة في مؤسسة من أجل الارتقاء بخدماتها.
- ✓ إثراء الرصيد المكتبي في البحوث الحديثة خاصة فيما يتعلق بموضوع الإدارة الالكترونية.

### 5. أسباب اختيار الدراسة

#### 1) أسباب ذاتية:

- ✓ رغبة الباحث في معرفة أسباب تخلف الإدارات الجزائرية عن باقي الإدارات العربية والعالمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ ميل الباحث لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكنولوجيا والانترنت واستخدامها في مجال الإدارة.
- ✓ تتمين المكتبة بهذا البحث العلمي ،ذلك أن هذه البحوث العلمية تعتبر بمثابة مراجع لدراسات ومواضيع تساهم في دعم المكتبة.

#### 2) أسباب موضوعية :

- ✓ حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية في مجال الإدارة وتطبيقاتها مما يستوجب تناوله بالدراسه.
- ✓ محاولة الوصول إلي حلول المشكلة تطبيق الإدارة في الإدارات الجزائرية.

✓ عدم وجود آليات ملموسة في الإدارات الجزائرية توحى بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

تشتمل المؤسسة على عدة مفاهيم، وكل منها يركز على جانب من الجوانب ذلك الهيكل التنظيمي لطبيعة نشاطها من استعمالها والأهمية التي تعطي لكل جانب.

### 6. تحديد المفاهيم

المؤسسة:

✓ لغة: مجموعة مستقرة من الرجال وظيفتهم تقديم للجماعات منتجات أو خدمات عن طريق استخدام وسائل مالية وتقنية.

✓ اصطلاحا: نجد نظرية تايلور فهي تقوم على مبدأ أن المؤسسة مكان للإنتاج يجب أن يركز على تحاليل علمية يكون من خلالها العنصر البشري مقسم إلى ثلاث فئات، فئة تصنع خطة الإنتاج، فئة المنفذين، فئة المراقبين، وبالتالي ينظر إلى المؤسسة من زاوية إنتاجية أين يتم تنظيم كل الأمور بطريقة عقلانية، ويراها "عمر صخري" بأنها ترجمة لكلمة "Entreprise". (عمر صخري، 1993، ص 24)

✓ الإجرائي: عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد في مجموعة أفراد في مؤسسة ويشتمل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة لتحقيق هدف معين أو أهداف محددة. (سعيد اوكيل، 1992، ص 01)

الإدارة الإلكترونية:

● اصطلاحا: يرى الباحث سعيد بن معلا العمري بأن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ويصبح جمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن والدولة. (سعيد بن معلا العمري، 2003، ص 15)

● إجرائي: استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضي الممارسة أو التنظيم، أو الإجراءات، أو التجارة أو الإعلان.

الأداء الوظيفي:

لغة: كلمة "الأداء" مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى «المشي ليس بالسرير ولا بالبطيء» وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاة وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها،

وأدى الشهادة، أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به. ( محمد المبيضين، محمد جرادات أسامة، 2001، ص42.)

**اصطلاحاً:** نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال فالأداء سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد استجابة لنهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها بحد ذاته ( عبد الحكيم الحزامي، ص19). وبالتالي فإن هناك علاقة بين الأداء و السلوك أو النشاط الذي تكون له نتيجة تغير المحيط.

### 7. منهج الدراسة

**المنهج الوصفي:** الذي يركز على الوصف الدقيق، والتفصيلي الظاهرة أو موضوع محدد للحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية، ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد، ووصف وتحليل أهم خصائص وأهداف الإدارة الالكترونية وكذا التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي.

### 8. الأداة المستخدمة

- الاستبيان: وذلك من أجل جمع المعومات والبيانات الميدانية وتحليلها.
- مجتمع البحث: مسح شامل لمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة

### 9. دراسات السابقة

**دراسة بوقلاشي عماد (2011):** «الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل» رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مزايا الإدارة الإلكترونية التي يمنحها للمواطنين وللإدارات العمومية، والتطرق إلى دواعي التحول إلى الإدارة الالكترونية ومتطلبات نجاح هذا التحول، وتكمن فرضيات الدراسة في:

أ- تتيح الإدارة الالكترونية فرصة تسيير إجراءات أعمال الإدارات العمومية والارتقاء بكفاءة أداؤها، وتنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين:

- 1/ تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد الإدارات العمومية من اتهام البيروقراطية والفساد الإداري.
- 2/ تساهم الإدارة الالكترونية في تعزيز مفهوم الإدارة القريبة من المواطن وعصرنتها.

ب- الإدارة الالكترونية أداة لتحسين أداء وزارة العدل ومن ثم قطاع العدالة بأكمله وكانت أدوات الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأدواته المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان من أجل تقصي المعلومات وجمعها وتم أخذ وزارة العدل كنموذج للدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الالكترونية تلعب دورا في تحسين أداء الإدارات العمومية لأن استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية يصحبه تطوير في كافة الأنشطة والمعاملات الإدارية بالإضافة إلى تبسيطها، وهذا ما يجعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطنين وإرضاء المتعاملين معها بصفة عامة.

1) دراسة عاشور عبد الكريم (2009/2010): « دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر» مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية: تخصص الديمقراطية والرشادة جامعة منسوري - قسنطينة، إلى أي مدى شكلت الإدارة الالكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى مدى نجاعة الإدارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبعا لتطبيقات النموذج الأمريكي باعتباره تمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا. وكانت أدوات الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل ومنهج تحليل المضمون ومنهج دراسة الحالة

2) دراسة محمد شاطري: « دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير «جامعة محمد خيضر بسكرة» مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية - ما هو دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى ابرز أهمية الثقافة التنظيمية وكذا طرق لقويتها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصف التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصف كمي وكيفيا، وكان الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات.

# الفصل الثاني

## الإدارة الإلكترونية

## 1-نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحديات المتزايدة أمام الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما أضحى على تسمية بالإدارة الرقمية، أو الإدارة الإلكترونية، أو الإدارة الحكومية الإلكترونية. بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت (العمرى، مرجع سابق، ص.14) في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو التحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقود إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته نشأة الإدارة الإلكترونية تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، ولزيادة الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في الموازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام لتقنية في أنشطة الحكومات.

لقد كان تصنيف الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل الصورة الرسمية إلا مؤخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعد على إنجاز المهام، وتنفيذها على الوجه

الأكمل فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا، خلال العقد الأخير من القرن الماضي.

وبالتالي إذا كانت الإدارة الإلكترونية هي المصلحة التي تطوي في إطارها أنشطة إدارة أعمال، والإدارة العامة، فإنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير إجراءات العمل الإلكتروني وبغض النظر عن نوع وطبيعة المنظمة (بحوش، 2006، ص. 189-191) من خلال الشكل يتضح أن الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية في إثارة إلى قطاع منظمات الأعمال، كما يحتوي على الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمة الحكومي، التي توجه خدماتها للأفراد والمؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية تظم الانترنت، في ظل وجود نظام المعلومات.

### 2- مبادئ الإدارة الإلكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ التي يتم تناولها كالاتي:

يرى الأستاذ الدكتور عمار بوحوش أن مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية ما يلي:

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: (citizon oriented) وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة كفاءة المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

2. التركيز على النتائج: (rusults oriented) حيث يصعب اهتمام الحكومة الإلكترونية (الإدارة الإلكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، تسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة).

3. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية تناول الجميع والعمل والمدارس والمكاتب لكي يتمكن كل مواطن من التواصل .

4. تخفيض التكاليف: يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

5. التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، رفع مستوى الأداء، سواء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق في التنافس.

### 3-أهداف الإدارة الإلكترونية

تعمل أغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي: ( السالمي، بدون سنة، ص.36)

✓ إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.

✓ التحول نحو الاعتماد على المراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد .

✓ اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني ودون انتظار.

✓ تخفيض حدة جهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخيم المستويات الإدارية وتعددتها.

✓ التحول نحو الخدمة العامة المعلقة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة .

✓ التوجه نحو الشفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء المواطنين الموردين... الخ .

وبالتالي تعتبر الإدارة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، مما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة.

ويصبح الجمهور المستفيد من محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها من مجرد التميز في أداء

الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها

دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل المواكبة للتطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء على المواطنين عبر الإلغاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل

معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع(المالك، 2007، ص.13)

ومما سبق يلاحظ تركيز هذه الأهداف التي قدمت للإدارة الإلكترونية، على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري، كالقضاء على الروتين، وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية، والتعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة حيث يسجل عدم اهتمامها بالمحددات البيئية، والتي تنعكس على مستوى المردود المنتظر.

### 4-عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من عناصر أساسية آتية:

1. عتاد الحاسوب: وهو جزء المادي من الحاسبات ومنها المعالج الدقيق واللوحة الرئيسة، والقرص الصلب، إضافة إلى الملحقات من طابعات وسماعات وفأرة أو ماوس ولوحة المفاتيح وعصى الألعاب ومحرك القرص الصلب ومحرك القرص المرن... الخ
2. البرمجيات: وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة وتضم الأجزاء الرئيسية التالية:
  - أنظمة التشغيل: وظيفتها الإشراف والتحكم لمعالجة البيانات وتوجيه الأعمال.
  - لغات البرمجة: لغة كتابة البرامج.
  - الأنظمة التطبيقية: وهي برامج تؤدي نمط معيناً مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم.
  - البرامج: وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في مؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج اختبارات الطلبة في الجامعات، برامج خاصة بالقول المركزي الطلبة في الجامعات برامج احتساب الرواتب الموظفين، برامج خاصة بقواعد البيانات...! غيرها.
  - البيانات: مجموعة من الحقائق الأزلية يمكن تحويلها على معلومات مصورة أو مكتوبة أو مسموعة.
  - شبكة الاتصالات: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر منهج اتصالي لشبكات الانترنت وهي شبكة مشددة في عملها على الانترنت وتستخدم خدمات الانترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لأحد التحول إليها من خارج المؤسسة والأكسترانت وهي مجموعة شبكات إنترنت لها خصوصياتها بوصفها شبكة إنترنت وتشارك فيما بينها ببعض الخدمات وتطبيقات.

والانترنت وهي شبكة اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخدمتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز WWW والبريد والالكتروني... وغيرها

- صناع المعرفة وهم خبراء الاختصاصيون العاملون في حقل المعرفة وهم يمثلون البنية الإنسانية والوظيفة المنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية Digital Leaderships والمديرين والمختلين للموارد المعرفية. ورأس المال الفكري في المنظمات ويتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية. (غالب ياسين، المرجع السابق، ص. 23-25)

ولكن هل تكفي هذي العناصر الأربعة بناء مشروع إدارة الإلكترونية ناجحة؟

الجواب... لا تعتقد أن العناصر السابقة وبالرغم من أهميتها تكفي لنجاح الإدارة الإلكترونية من دون توفر ثلاثة عناصر أخرى على غاية من الأهمية وهي:

- ينبغي أن تراعي الإدارة الالكترونية ثقافة المجتمع وخصوصياته وإنما تعطى شرعية لتلك الإدارة  
- التشريعات التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية ومن ثم تقاس على وفق نجاح الإدارة من عدمه والنتائج المترتبة عليها.

- الضوابط والتعليمات التي تضبط عمليات الإدارة الإلكترونية وتحقيق إستمراريتها، وكل ذلك تقف وراء جهة سياسة تمتلك إدارة حقيقة تعمل على تهيئة البيئة اللازمة لأداء الجهد، وتتولى الإشراف على العمل والوقوف على مرحلة ومستويات النجاح أو التكافؤ الإداري.

ويمكن أن تحقق تلك المؤسسات من فوائد الكثير من المعوقات التي تقف حجر عثرة في طريق الاستفادة من تطبيقات القيادة الإلكترونية أو حتى من إتاحة تلك الفرص والبدء في التطبيق، ويمكن أن تضع تلك المعوقات في الجوانب الآتية:(عليان، 2012، ص.51)

- التحول من العمل الهدوي التقليدي إلى العمل الالكتروني سوف يدعم الاهتمام بالسرية من قبل الموظفين والخوف من التغيير من قبل المسؤولين والموظفين.

- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار الإقدام على التغيير أو الانتقال إلى الإدارة الجديدة.

- قلة الإعتمادات المالية الأزمة للتطبيقات الحديثة.

- عدم الاطلاع على النماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- عائق اللغة والمصطلحات في بعض الأحيان.
- لم يكن الاهتمام بالأداء سابق يدفع للتغيير.
- غياب تشريعات لازمة.
- عدم توفر خدمة الانترنت بشكل موسع وإقتصارها على فئة صعبة من دون غيرها.
- عدم وجود ثقة كاملة في التقنيات الحديثة ومدى استمرارية عملها، فإذا ما حققت المنظمة أو الشركة تلك المقومات وصلت من التحديات التي تقف حجرة أمام تطبيقات الإدارة الالكترونية تمكن الإدارة الالكترونية يوصفها أحد الاتجاهات الحديثة للإدارة أن تغيير من وظائف تلك المنظمات من وظائف التقليدية تعتمد على نظم المعلومات ذكية، مما يساعد تلك مؤسسات في الاعتماد على هياكل مرنة بدلا من الاعتماد على هياكل مركزية.(حسن على، و محمد عبد الرحيم، ديسمبر 2009، ص. 329)

## 5- خصائص الإدارة الإلكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي: (رضوان، 2004 ، ص.4)

- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
  - ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها .
  - ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة ، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
  - ✓ توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين .
- إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها إلكترونيا، ومتداولا بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية،

كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية. إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح المجال على استخدام أماكن حفظ الأرشيف إلى مجالات أخرى، وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة، وخارجها، ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.

- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة .

- كما يضيف تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوطة بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع الوثائق، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات ( Jacques Sauret, 2004, p.88)

تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات، وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم بناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى كافة العاملين (إيهاب، ومير، 2007، ص. 23-24)

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي:

أ. **زيادة الإنتاج:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عملية التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام ، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، الدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات .

ب. **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

ج. تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها استخداماً أمثل، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.

د. تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذ تعرف الشفافية " بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة من مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية". (درويش، فيفري/ مارس 2007، ص. 03)

## 6- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

- إذا كان تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في إستراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائماً بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، فكان أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم إستراتيجية الإدارة الإلكترونية هو العمل على تقسيم خطته للوصول للمرحلة النهائية الإدارة الإلكترونية.

- لقد قدمت العديد من الإسهامات الفكرية حول المراحل الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث ترى إحدى هذه الإسهامات، أن الأحوال الناجح من نموذج الإدارة التقليدية التي تتصف بجمود الهيكل التنظيمي والروتين المميز للوظائف والأنشطة، والتعقيد البيروقراطي الناتج عن (درويش، فيفري/ مارس 2007، ص. 03) تضخم الأجهزة الإدارية، وزيادة مستوياتها التنظيمية إلى نموذج الإدارة الإلكترونية لا بد أن يمر بمراحل ذات أهمية والتي تشمل ما يلي: (باكير، 2006، ص. 23)

1. مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة: حيث يتم خلال هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية، ومحاولة تنميتها وتطويرها، وذلك بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، إذ يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته، وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو ممانعة، في الوقت الذي يستطيع فيه أي فرد يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك، الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة مع إمكانية طبع واستخراج الاستمارات اللازمة، وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

2. مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل: تعد هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة والتي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن، والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول التكلفة، إذ يمكن الأفراد من الاستفسار عن الإجراءات،

والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملته بشكل سهل، كما يمكن للأشخاص في هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد، أو المتعاملين وطالبي الخدمة العامة، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية. إن اكتساب تجربة أولوية للتعامل عن طريق التقنيات الإدارة الإلكترونية يؤدي بكبار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية كما من الطبيعي أن يكون المعرفة فهذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس (باكير، مرجع سابق).

**3. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:** هي المرحلة الأخيرة وفق ما يرى أصحاب هذا الاتجاه، والتي يتم من خلالها التحلي عن الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين مما يتيح ويمكن كل الأفراد من الاستعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب، وبأسرع وقت، وأقل جهد، وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية، كمية، نوعية (جودة). وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها. والملاحظ للمراحل الخاصة بالتحول الإدارة الإلكترونية التي يقدمه أصحاب هذا التوجه. (باكير، مرجع سابق) نجد أنها ركزت على خطة انتقال ساعد على اندماج المجتمع بشكل تدريجي، لكي يكون هناك تقبل طوعي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية، بما يؤدي إلى تخفيض شدة مقاومة التغيير التنظيمي التي تنتج غالبا عندما يكون هناك مشروع يتعلق بتحول جذري؟، ومفاجئ في الأساليب و الإدارة .

- إن وجهة النظر سابقة الذكر قد أولت اهتماما بالمعدات والأجهزة الإلكترونية اللازمة، وهذا شيء منطقي، انطلاقا من أن التحول الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية، غير أن ذلك لا يمكن أن يفتح المجال الواسع لإنجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية، لأن هذه الأخيرة تتطلب بالأساس وجود وعي ثقافي، ومستوى علمي مناسب يتماشى مع بيئة العمل الإلكتروني لا بد أن يصاحبه القضاء على الأمية الإلكترونية، عن طريق بناء مجتمع معلومات، و تكوين حلقات التواصل الإلكتروني. ( تيشوري، العدد 14/8) مقابل ذلك تتجه بعض الدراسات في تحديد مراحل التحول الإدارة الإلكترونية إلى طريقته تصنيف الخدمات الإلكترونية، ووضعها في شكل إلكتروني على شبكة الانترنت، وتبعاً لذلك يمكن اختصار عملية التحول الإدارة الإلكترونية وفق ما تراه هذه الدراسات.

1- الخدمات على الانترنت بطريقة صحيحة تبعا لنوع الخدمة وتشمل:

- خدمات شخصية.
- خدمات تجارية.
- خدمات تعليمية.
- خدمات صحية.

2- الخدمات الإلكترونية تبعا لمراحل العمر وتشمل:

- خدمات طلب شهادة ميلاد، الكشف الطبي، الالتحاق بالمدارس.
- خدمات التجنيد، خدمات انتخابية، خدمات التشغيل والتوظيف.

3- الخدمات الإلكترونية تبعا لنوع المستفيدين من الخدمة وتشمل:

- خدمات فردية تقديم المواطنين، خدمات كمؤسسة تقدم للشركات وللنوادي، ويركز أصحاب هذا الاتجاه دائما على ضرورة توفير بعض الميكانيزمات أن تكون مصاحبة لكل مراحل التحول نحو خدمات الإدارة الإلكترونية والتي تتجسد في الآتي: (عبد الرحمان، المرجع السابق)

- يجب البدء بالقطاعات الأكثر إلحاحا والقضاء على ما هو بين النظري والتطبيقي، وامتلاك الكوادر البشرية المؤهلة.

- يجب الحفاظ على أمن المعاملات والتعاملات.

- يجب الحفاظ على التمويل الكافي بالبحث عن المصدر، رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.

- توظيف العناصر الماهرة، وإشاعة ثقافة التدريب.

- توعية المواطنين والإدارات الحكومية بفوائد وعوائد الإدارة الإلكترونية، خطوات تطبيق الحكومة الإلكترونية.

- البدء في عملية ربط كافة المكاتب داخل، وزارة على حدى إلكترونيا.

- تعزيز عملية التشبيك الإلكتروني بين كافة الوزارات في الدولة.

- تعزيز نظم اتصال هذه الوزارات بمؤسسات الحكومة مما سبق يمكن اقتراح بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر

عن عملية انتقال السلسلة، وناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية. (مصطفى قاسم، 2003، ص. 51) والتي

يمكن حصرها في نقاط:

1. إحداث تحول نوعي ليس مكتبة الوظائف الحكومية فحسب، بل التأسيس لمجتمع له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية.
2. خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسة، بما فيها المؤسسة العامة والخاصة، والتي يجب أن تتقاسم عمليات التحضير، والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
3. ضرورة خلق البنية التقنية، والتحتية لإعداد مع مراعاة عنصري الأمن المعلومات، والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. تبويب المعلومات إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تسيير الوصول الجماهيري لمختلف تلك المعلومات، وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الإلكترونية. (مصطفى قاسم، مرجع سابق)



الفصل الثالث  
تحسين الأداء  
الوظيفي

### 1. أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء في المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات وكذلك البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص وذلك نظرا للأهمية هذا المفهوم.

#### الفرع الأول: على مستوى العامل والمؤسسة

يعد أداء الفرد انعكاس لأداء المؤسسة التي تنتمي إليها، كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها و إن اهتمام الفرد بمستوى أداءه ينعكس إيجابيا كما يلي:

- يعتبر الأداء الوظيفي مقياسا فعالا لقياس قدرة الفرد على أداء مهامه في الحاضر وكذلك في المستقبل، خاصة إذا ما ارتبط ذلك بأنظمة تقييمه، تتميز بالموضوعية والدقة لقياس كفاءة أداءه فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها العديد من القرارات الإدارية التي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمنصب عليا.

- نظرا للارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من أجور ومراتب بالأداء.

- ويرتبط الأداء في وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

- من خلال ما تم التطرق إليه تتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على تحسينه وتطويره، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية. (محمود، 2014، ص.61)

#### الفرع الثاني: على مستوى المؤسسة

- يحظى موضوع الأداء أهمية كبيرة لدى المسؤول عن المؤسسة حيث يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها، لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولون أهمية بالغة الأداء العاملين في المؤسسات كون في الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل الفرد فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسة ودرجة فاعليتها وكفاءتها.

- كما نرجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء، والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز، مرحلة الزيادة، إذ أن قدرة على بقائها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها.
- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.(محمود، المرجع السابق، ص. 62)

### 2.محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكاً ولهذا السلوك عناصر مكونة له ولهذا الأخير القابلية لتعرض للتأثر سلباً وإيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات ولها نوعين:

**العوامل الشخصية:**

#### الفرع الأول: المحددات الداخلية

- 1- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل للأداء مهمته.
- 2- القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفايات أو بالسمات الشخصية .
- 3- إدراك الدورة: ويشير إلى الاتحاد الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل.(محمد، 2013 ، ص. 113 و 114)

#### الفرع الثاني: المحددات الخارجية

- حيث يشير الواقع إلى أن هناك محددات خارج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:
- 1- متطلبات العمل (الوظيفة): وتتعلق بكل من الواجبات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى طرق والأساليب والمعدات المستخدمة.
  - 2- البيئة التنظيمية (الموقف): تؤثر إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتسهل عادة كل من مناخ العمل والإشراف المتوفر في الموارد والأنظمة الإدارية.

3- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية لتنظيم الذي يعمل فيه العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى تأثير على الأداء كإخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حال ارتفاعها (محمد، المرجع السابق، ص.114).

### 3. مستويات الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي مستويات عديدة منها ما يكون على مستوى المنظمة ككل، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، ومنها ما يكون على مستوى الفردي للموظف وهناك من يحدد مستويين للأداء وهما:

- الأداء الجزئي: The partial performance ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم إلى عدة أنواع مختلفة بحسب الوظيفة إلى أداء وظيفة الأفراد، أداء على وظيفة الإنتاج أداء وظيفة المالية.
- الأداء الكلي: The Overall performance ويتحقق على مستوى الانجازات جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيق أهدافها، فهو أداء يعتمد تفاعل عناصر المنظمة مجتمعة. (الشبابي، 1991، ص.56)

### 4. عناصر الأداء الوظيفي

- نوع الجهد المبذول: يقصد به مستوى الدقة ودرجة مطابقة الجهد المبذول للمعايير المحدد. ففي بعض الأعمال يكون الاهتمام منصبا بشكل أساس على نوعية الجهد وجودته أكثر من الاهتمام بسرعة الأداء أو كميته.
- كمية الجهد المبذول: وتمثل كمية الطاقة التي يبذلها العامل أو الموظف في مدة زمنية محددة، وهذه الطاقة مرتبطة بشكل أو بآخر مع تقديم المكافآت والحوافز.
- نمط الإنجاز: وهو الأسلوب الذي تؤدي بها الأعمال والنشاطات، بما يرافقه من تصورات وأنه لباعات الفرد العامل أو الموظف في تلك الأعمال والسلوك الذي يمارسه والذي يحدد نمط معين من الإنجاز. (عاشور، 1983، ص. 33)

ويتأثر الأداء في جملة من العوامل الداخلية والخارجية وهي على النحو الآتي:

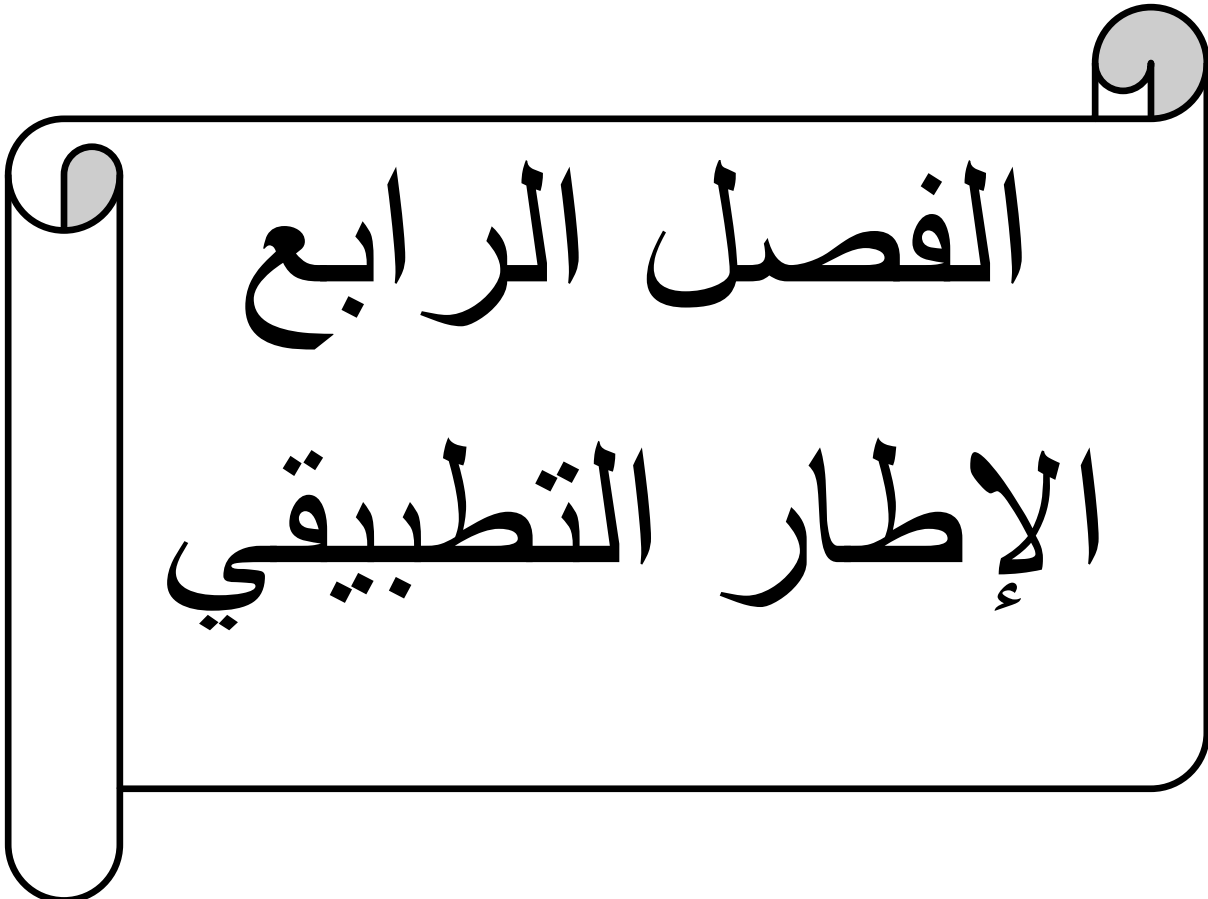
- العوامل الفنية: Technical factors وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام الهيكل التنظيمي وطرق العمل وأساليبه.
- العوامل الإنسانية: Humanitarian facto وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل ويتضمن المعرفة والتعليم والخبرة. (عطية، 2012، ص. 323)
- وهناك عوامل أخرى لها تأثيرها على الأداء الوظيفي نوجزها بما يلي :
- الإدارة وأساليبها في تسيير الأمور، والعلاقات الاجتماعية التنظيمية ونوعيتها ونظام الحوافز، والاتصالات داخل المنظمة، والانتظام أو عدمه في العمل، والتغيب من العمل... .
- تعد عملية تقويم الأداء لأي منظمة من الأعمال والنشاطات الرئيسية لمعرفة مستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء ومحاولة تطوير الأداء وتنميته وصولا لتحقيق الأهداف المرغوبة. (الشريف، 2004، ص. 84)
- ويعرف تقويم الأداء performance evaluation على أنه (الخطوة الرئيسية في العملية الرقابية، ويكمن جوهر هذه العملية في مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمؤشرات المحددة، والوقوف على انحرافات وتبريرها وتحديد المسؤولية البشرية، ثم يلي ذلك الخطوات الصحيحة كلما أمكن ذلك). (أبو النيل، 1985، ص. 502)
- وتتكون مصادر عملية تقويم الأداء الوظيفي في: المدراء، الزملاء في العمل الشخص نفسه أو الموظف الخاضع لعملية التقسيم، الجمهور والزبائن. (عطية، مرجع سابق، ص. 325)
- 5. خطوات تقويم الأداء الوظيفي:** فيما يلي (مرجع نفسه، ص. 324)
- ( وضع معايير الأداء، إبلاغ العاملين بالمعايير، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية، مناقشة النتائج مع الموظف أو العامل استمرارية العملية.
- 6. المميزات التي تضيفها الإدارة الإلكترونية على العمل الأداء الوظيفي والإداري:** يمكن أن تذكر منها ما يأتي: (السلمي، بدون سنة نشر، ص. 72)
- الاستغناء عن الطرق اليدوية في العمل واستخدام الأجهزة التقنية الحديث.
- تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري.

- التمكن من إدارة أعمال ذات أحجام أكبر من المعتاد.
- إجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الآلي.
- وضع خطط وأبحاث كتطوير الإدارة، و وضع بدائل للطرق التقليدية.
- متابعة الأنظمة والقواعد والقوانين والتعليمات بسرعة أكبر.
- الاستغناء عن أساليب العمل القديمة، وإحلال أساليب حديثة بديلا عنها.
- سرعة الأداء وتقصير الزمن وتقديم الخدمة في إي وقت وبأعلى جودة.
- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء، وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.

### 7. انعكاسات الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه: من خلال النقاط التالية:

- زيادة حجم العمل: حيث يمتد العمل لسبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، أي أن خدمات المنظمة تقدم للمستفيدين مباشرة. دون اتصالمهم بالموظفين والإداريين في هذه الحالة لا مجال لدفع (الرشوة) (والعمولة) (المباشرة) إلى الموظفين في القطاعين العلم والخاص لتسهيل الأمور لبعض المنتفعين على حساب الآخرين ما يجد من مظاهر الفساد الإداري.
- تقليل الأخطاء في العمل حيث يمكن رصدها وكشفها واتخاذ الإجراءات ملائمة لتصحيح مسارها أول بأول.
- تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن وذلك شأنه أن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي إلى حد كبير. (القريشي، 2015، ص. 55)
- يتطلب عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة) بمعنى هناك قدرة في إحداث التغييرات المناسبة في العناصر البشرية ومما يلائم العمل وصراحة تنفيذه
- يتيح ماديات واسعة من فرص الإبداع والابتكار على مستوى المدراء والعاملين لوجود المرونة Flescbility في العمل وانفتاح التنظيم على محيط الخارجي الذي قد يعرض النظم إلى مفاجآت وظروف تتطلب الاعتماد على الذات في مواجهتها.

- يقلل عدد المستويات الإدارية مما يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية ويمنع من ازدواجية في تقديم الخدمات والقيام بأعمال.(المرجع نفسه، ص. 57)
- يسهم في تفويض الصلاحيات إلى مستويات التنفيذية، بعد أن كانت حكرا على الرئيس أو المدير في ظل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة، ولأشك أن تفويض السلطة والصلاحيات من شخص واحد إلى أشخاص آخرين يقترن بوجود ضوابط صعبة.
- يعتمد نظام الإدارة الالكترونية على معلومات مرنة تسهم إلى درجة كبيرة في تسجيل عملية اتخاذ القرارات بسرعة أكبر، وبدقة عالية. فعملية اتخاذ القرارات تمثل جانب حيويا في تكوين المنظمة لأهمية في تطويرها واستمرار نجاحها وتطوير دافعية الأفراد لممارسة السلوك الإبداعي وتواصل المنظمة مع التطورات المستجدة.



الفصل الرابع  
الإطار التطبيقي

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نقوم بعرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها، من أجل تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة بعد أن تم تحليل نتائج أداة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSV.25) Statistical Package for the Social Science لتحليل البيانات وفيما يلي عرض ومناقشة فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: يتم تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بجامعة مسيلة. وتتفرع إلى ثلاث فرضيات جزئية.

1- يتم استخدام الأجهزة والبرامج في مؤسسة الضمان الاجتماعي بجامعة مسيلة.

السؤال الأول: يوجد العديد من أجهزة الحاسوب اللازمة لأعمال المؤسسة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم

التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,01	36,000 <sup>a</sup>	1	-6,0	6,0	%00	00	غير موافق
				-6,0	6,0	%00	00	محايد
				12,0	6,0	%100	18	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (1) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (1) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (00) فرداً بنسبة مئوية بلغت 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موافق " والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

قدرت بـ 100 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 36,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثالثة الأعلى تكرار (موافق).

وهذا يعني أن كل أفراد العينة يؤكدون على وجود العديد من أجهزة الحاسوب اللازمة لأعمال المؤسسة

السؤال الثاني: تستخدم المؤسسة أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	36,000 <sup>a</sup>	2	-6,0	6,0	%00	00	غير موافق
				-6,0	6,0	%00	00	محايد
				12,0	6,0	%100	18	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (2) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (2) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (00) فرداً بنسبة مئوية بلغت 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00 %، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موافق " والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 100 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 36,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المجموعة الثالثة الأعلى تكرار (موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن كل أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تستخدم أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة

السؤال الثالث: البرامج المستخدمة تناسب مع طبيعة العمل؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	30,333 <sup>a</sup>	2	-6,0	6,0	%00	00	غير موافق
				-5,0	6,0	%5,6	1	محايد
				11,0	6,0	%94,4	17	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (3) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (3) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (00) فرداً بنسبة مئوية بلغت 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 5,6 %، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موفق " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 94,4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 30,333<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثالثة الأعلى تكرار (موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل.

الفرضية الجزئية الأولى:

بناء على النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (1) والجدول رقم (2) والجدول رقم (3) نستنتج أن مؤسسة الضمان الاجتماعي بجامعة مسيلة تستخدم الأجهزة والبرامج اللازمة لأعمال المؤسسة.

-الفرضية الجزئية الثانية: يتم تطبيق نظم المعلومات الإدارية.

السؤال الرابع: تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,000	30,333 <sup>a</sup>	2	-6,0	6,0	%00	00	غير موافق
				-5,0	6,0	%5,6	1	محايد
				11,0	6,0	%94,4	17	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (00) فرداً بنسبة مئوية بلغت 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 5,6%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موفق " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 94,4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 30,333<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المجموعة الثالثة الأعلى تكرر (موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن نظم المعلومات المستخدمة تسهم في توفير المعلومات في الوقت المناسب.

السؤال الخامس: نظم المعلومات المستخدمة تسهم في توفير المعلومات الحديثة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,000	25,000 <sup>a</sup>	2	-5,0	6,0	%5,6	1	غير موافق
				-5,0	6,0	%5,6	1	محايد
				10,0	6,0	%88,9	16	موافق
				////		%100	30	الإجمالي

الجدول رقم (5) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (5) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (01) فرداً بنسبة مئوية بلغت 5,6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 5,6%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موافق " والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 88,9%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كأ<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 25,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المجموعة الثالثة الأعلى تكرار (موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون بأن نظم المعلومات المستخدمة تسهم في توفير المعلومات الحديثة.

الفرضية الجزئية الثانية:

بناء على النتائج المتوصل اليها في الجدول رقم (4) والجدول رقم (5) نستنتج أن مؤسسة الضمان الاجتماعي بجامعة مسيلة تطبق نظم المعلومات الإدارية للمساهمة في توفير المعلومات الحديثة وفي الوقت المناسب في مؤسسة الضمان الاجتماعي بجامعة مسيلة.

الفرضية الجزئية الثالثة: تستخدم مؤسسة الضمان الاجتماعي بجامعة مسيلة قواعد البيانات لتسهيل عمل المؤسسة.

السؤال السادس: تساهم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,000	30,333 <sup>a</sup>	2	-5,0	6,0	%5,6	1	غير موافق
				-6,0	6,0	%00	00	محايد
				11,0	6,0	94,4%	17	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (6) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " غير موافق "

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وقد بلغ عددهم (01) فردا بنسبة مئوية بلغت 5,6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00 %، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موافق " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 94,4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 30,333<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين البدائل الثلاث لصالح المجموعة الثالثة الأعلى تكرار (موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن قواعد البيانات تساهم في حفظ الكم الهائل منها.

السؤال السابع: تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,000	30,333 <sup>a</sup>	2	-6,0	6,0	00%	00	غير موافق
				-5,0	6,0	%11,1	2	محايد
				11,0	6,0	%88,9	16	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (18) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (00) فردا بنسبة مئوية بلغت 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 11,1 %، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موافق " والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

88,9%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ  $30,333^a$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل الثلاث لصالح المجموعة الثالثة الأعلى تكرار (موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال الثامن: تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	25,333 <sup>a</sup>	2	-6,0	6,0	%00	00	غير موافق
				-4,0	6,0	%11,1	02	محايد
				10,0	6,0	%88,9	16	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (00) فرداً بنسبة مئوية بلغت 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 11,1%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موفق " والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 88,9%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ  $25,333^a$  وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المجموعة الثالثة الأعلى تكرر (موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن البرامج المستخدمة تتصف بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات.

السؤال التاسع: هناك عراقيل تواجهها الإدارة الالكترونية؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,000	36,000 <sup>a</sup>	2	-6,0	6,0	%00	00	غير موافق
				-6,0	6,0	%00	00	محايد
				12,0	6,0	%100	18	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (9) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (00) فرداً بنسبة مئوية بلغت 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موافق " والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 100%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 36,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المجموعة الثالثة الأعلى تكرر (.موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن كل أفراد العينة يؤكدون على وجود عراقيل تواجهها الإدارة الالكترونية.

-الفرضية الجزئية الثالثة:

بناء على النتائج المتوصل اليها في الجدول رقم (6) والجدول رقم (7) وجدول (8) والجدول رقم (9) نستنتج أن لاستخدام قواعد البيانات في مؤسسة الضمان الاجتماعي بجامعة مسيلة دور في تسهيل عمل المؤسسة مع وجود عراقيل تواجهها في تطبيق الادارة الالكترونية.

-المحور الثاني: تحسن الأداء الوظيفي

-السؤال العاشر: مهنتي في المؤسسة.. هاما بالنسبة لي . وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	36,000 <sup>a</sup>	2	-6,0	6,0	%00	00	غير موافق
				-6,0	6,0	%00	00	محايد
				12,0	6,0	%100	18	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (00) فرداً بنسبة مئوية بلغت 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موافق " والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 100 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 36,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثالثة الأعلى تكرار (.موافق).

وهذا يعني أن كل أفراد العينة يؤكدون على أن مهنتهم في المؤسسة.. هامة بالنسبة لهم.

-السؤال الحادي عشر: أحس بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	25,000 <sup>a</sup>	2	-5,0	6,0	%5,6	01	غير موافق
				-5,0	6,0	%5,6	01	محايد
				10,0	6,0	%88,9	16	موافق
				///////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (11) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (01) فرداً بنسبة مئوية بلغت 5,6 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 5,6 %، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موفق " والبالغ عددهم (16) بنسبة مئوية قدرت بـ 88,9 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 25,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة 16 الأعلى تكرار (موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن كل أفراد العينة يؤكدون على أنهم يحسون بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل..

السؤال الثاني عشر - ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	20,333 <sup>a</sup>	2	-4,0	6,0	%11,1	02	غير موافق
				-5,0	6,0	%5,6	01	محايد
				9,0	6,0	%83,3	15	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال (12) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (02) فرداً بنسبة مئوية بلغت 11,1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 5,6%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موافق " والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 83,3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 20,333<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل الثلاث لصالح

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المجموعة الثالثة الأعلى تكرر (.موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

هذا يعني أن كل أفراد العينة يؤكدون بأن ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال..

-السؤال الثالث عشر: أداء العاملين هو العامل الرئيسي لنجاح المؤسسة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	30,333 <sup>a</sup>	2	-6,0	6,0	%00	00	غير موافق
				-5,0	6,0	%5,6	1	محايد
				11,0	6,0	%94,4	17	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (00) فرداً بنسبة مئوية بلغت 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 5,6 %، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موفق " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 94,4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 30,333<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الثلاث لصالح المجموعة الثالثة الأعلى تكرر (.موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن أداء العاملين هو العامل الرئيسي لنجاح المؤسسة.

-السؤال الرابع عشر: تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	25,000 <sup>a</sup>	2	10,0	6,0	%88,9	16	غير موافق
				-5,0	6,0	%5,6	01	محايد
				-5,0	6,0	%5,6	01	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (16) فرداً بنسبة مئوية بلغت 88,9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 5,6%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موافق " والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 5,6%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 25,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكراراً (غير موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن إدارة المؤسسة لا تقوم بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة

ومستمرة.

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السادس عشر: إدارة المؤسسة تمنح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	25,000 <sup>a</sup>	2	10,0	6,0	%88,9	16	غير موافق
				-5,0	6,0	%5,6	01	محايد
				-5,0	6,0	%5,6	01	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (16) فرداً بنسبة مئوية بلغت 88,9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 5,6%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موافق " والبالغ عددهم (01) بنسبة مئوية قدرت بـ 5,6%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كأ<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 25,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (غير موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن إدارة المؤسسة لا تمنح مكافآت للعاملين بهدف تحسين

الأداء.

## الفصل الرابع: ..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

السؤال السادس عشر: تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين الأداء؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	0,000	16,000 <sup>a</sup>	2	8,0	6,0	%88,9	14	غير موافق
				-4,0	6,0	%11,1	02	محايد
				-4,0	6,0	%11,1	02	موافق
				////		%100	18	الإجمالي

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (18) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل " غير موافق " وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 88,9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " محايد " والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 11,1%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل موافق " والبالغ عددهم (02) بنسبة مئوية قدرت بـ 11,1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 16,000<sup>a</sup> وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل الثلاث لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكراراً (غير موافق)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنه لا يتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من

خلال التدريب لتحسين الأداء.

-الفرضية الرئيسية الثانية:

بناء على النتائج المتوصل اليها في الجدول رقم (10) والجدول رقم (11) و جدول (12) والجدول رقم (13) و (14) و(15) (16) نستنتج أن تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بجامعة مسيلة ساهم في تحسن الأداء الوظيفي لكن إدارة المؤسسة لا تقوم بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة. ولا تمنح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء ولا يتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين الأداء.

#### نتائج الدراسة:

1. الإدارة الالكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية. من فوائدها أفضل خدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين.
2. أحدث نمط الإدارة الالكترونية تحولا كبيرا في وظائف الإدارة الالكترونية ووظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.
3. من أهم انعكاسات الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال زيادة حجم العمل، تقليل الأخطاء في العمل، تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل، تكوين عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة).

### الخاتمة:

إن الإدارة الإلكترونية مثلت مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية، وتنتهجه برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية والتفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي لمؤسسات الخدمة العمومية الرامي إلى القضاء على التحديات البيروقراطية، وتسهيل مهمة طالبي الخدمات العمومية، فإن قدرة الإدارة الإلكترونية على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية، والغير حكومية وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة.

A graphic of a scroll with a black outline and a grey shadow. The scroll is unrolled, showing a white interior. The text is centered on the scroll. The top and bottom edges of the scroll are rounded. The left edge has a vertical strip that is also rounded at the top and bottom. The right edge has a small, rounded tab at the top.

قائمة  
المراجع

### أولاً: الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر، 1983.
3. طلال عبد المالك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، إشراف عبد الشافي، محمد أبو الفضل، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
4. عبد الحكيم الخزامي، التكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، تقييم الأداء، الجزء الأول، مكتبة ابن سينا، للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر
5. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، الأردن، دار وائل للنشر.
6. عمار بحوش، نظريات الإدارة الجديدة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار العرب الإسلامي، 2006.
7. عمر موسى جعفر القريشي، أثر الحكومة الالكترونية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري، منشورات الحلبي حقوقية، بيروت، 2015.
8. محمد .... عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
9. محمد السيد أبو النبيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.

### ثانياً: الكتب الأجنبية

10. Jacques, Sauret, 2004, efficacité de l'Administration et service à L'Administraté, Electronique, Revue Française d'administration publique, ecole nationale d'administrative, N110.

### ثالثا: الرسائل والمذكرات

11. إيهاب حميس أحمد مير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
12. بدر بن محمد المالك، أبعاد الإدارة الالكترونية في المصاريف السعودية، مراسلة مسحية لرسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
13. سعد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإسلامية، الرياض، 2003.
14. محمود يوقطف، تكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل درجة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014

### رابعا: الملتقيات

15. رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، 2004.
16. على السلمي، ملتقى الإدارة الالكترونية من أجل التمييز والمنافسة في عزلا بنت محمد مطلق الغامدي

### خامسا: المجالات

17. أحمد درويش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا، العدد 08، فيفري/ مارس 2007، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر
18. صلاح مصطفى قاسم، التحديات الأمنية للحكومة الالكترونية دراسة مسحية لتجربة دبي في دول الإمارات العربية المتحدة
19. عبد الرحمان تشيوري، الإدارة الالكترونية، الحوار المتمدن، العدد بين 14/8

## قائمة المراجع

---

20. العربي عطية، أثر استخدام لتكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية لجامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد10، 2012
21. علي حسن باكير، المفهوم الشامل للإدارة الالكترونية مجلة آراء حول خليج الإمارات العربية المتحدة، العدد23، مركز الخليج للأبحاث 2006
22. عمر محمد تومي الشباني، من أسس التوجيه المهني، منشورات الجامعة المفتوح، طرابلس، 1991.



جامعة محمد بوضياف-المسيلة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علوم الإعلام والاتصال

في إطار التحضير لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال تقوم الطالبات بإجراء  
دراسة ميدانية بعنوان: أهمية الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في  
مؤسسة الضمان الاجتماعي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

المشرف:

- لعجال عفيفة

بيانات أولية :

- فرادي فريال

- حيمود سماح

- دحماني سارة

- تيس علي

الطريقة التي أشعر بها نحو نفسي:

بدائل الإجابة			العبارة	الرقم
موافق	محايد	غير موافق		
			استخدام الأجهزة والبرامج	
			يوجد العديد من أجهزة الحاسوب اللازمة لأعمال المؤسسة	1
			تستخدم المؤسسة أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة	2
			البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل	3
نظم المعلومات الإدارية				
			تسهم نظم المعلومات المستخدمة في توفير المعلومات في الوقت المناسب	4
			نظم المعلومات المستخدمة تسهم في توفير المعلومات الحديثة	5
قواعد البيانات				
			تساهم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل منها	6
			تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات	7
			تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات	8
			هناك عراقيل تواجهها الإدارة الإلكترونية	9
تحسين الأداء الوظيفي				
			مهنتي في المؤسسة .. هاما بالنسبة لي	1
			أحس بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	2
			ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	3
			أداء العاملين هو العامل الرئيسي لنجاح المؤسسة	4
			تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	5
			إدارة المؤسسة تمنح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	6
			تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين الأداء	7

## فهرس المحتويات

	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
<b>الإطار النظري</b>	
الصفحة	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
	مقدمة
	1- الإشكالية.....
	2- فرضيات الدراسة.....
	3- أهمية الدراسة.....
	4- أهداف الدراسة.....
	5- أسباب الدراسة.....
	5- تحديد المفاهيم.....
	6- منهج الدراسة.....
	7- عينة الدراسة.....
	8- أداة الدراسة.....
	9. الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية</b>	
	1- نشأة الإدارة الإلكترونية.....
	2- مبادئ الإدارة الإلكترونية.....
	3- أهداف الإدارة الإلكترونية.....
	4- عناصر الإدارة الإلكترونية.....
	5- خصائص الإدارة الإلكترونية.....
	6- الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....
<b>الفصل الثالث: تحسين الأداء الوظيفي</b>	
	1. أهمية الأداء الوظيفي.....

	2. محددات الأداء الوظيفي.....
	3. مستويات الأداء الوظيفي.....
	4. عناصر الأداء الوظيفي.....
	5. خطوات تقويم الأداء الوظيفي.....
	6. المميزات التي تضيفها الإدارة الالكترونية على عمل الأداء الوظيفي والإداري .....
	7. إنعكاسات الإدارة الالكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.....
	الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
	تمهيد:
	1- عرض وتحليل النتائج.....
	2- مناقشة نتائج الدراسة.....
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

- فهرس الجداول

الصفحة	مضمونه	الجدول
	الجدول رقم (1) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)	1
	الجدول رقم (2) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)	2
	الجدول رقم (3) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)	3
	الجدول رقم (4) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)	4
	الجدول رقم (5) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)	5
	الجدول رقم (6) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)	6
	الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)	7
	الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)	8
	الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)	9
	الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	10
	الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	11
	الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	12
	الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	13
	الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	14
	الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	15
	الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	16