



## الموضوع

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

فريد عبة

إعداد الطالب(ة):

محمد المهدي بن إبراهيم

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	عادل مياح	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فريد عبة	استاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	شهرة عديسة	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2025/2024



Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences économiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب(ة):

لجنة المناقشة

فريد عبة

محمد المهدي بن إبراهيم

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	عادل مياح	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فريد عبة	استاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	شهرة عديسة	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

"وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين"

إلى من قال الله تعالى فيهما :

(وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنتني بقلبها قبل يدها وسهلت

لي الشدائد بدعائها، سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي

(أمي الغالية حفظها الله)

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر

والإصرار، الذي لم ييخل علي بأي شيء ،إلى من سعى

من أجل راحتي ونجاحي (أبي الغالي حفظه الله)

إلى الأعمدة التي أرتكز عليها للصمود إخوتي وأخواتي أطال الله في عمرهم

إلى كل الأهل والأصدقاء

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي أمدني بالعزم والقوة والإرادة لإتمام هذا العمل

اعترافا لذوي الفضل بفضلهم لا يسعنا في هذا المقام

إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل

من ساهم في مساعدتنا في إتمام موضوع دراستنا.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى

الدكتور الفاضل "فريد عبة" الذي تكرم بالإشراف على هذا العمل

وما قدمه لنا من نصائح قيمة وإرشادات في سبيل إنجاز هذا العمل.

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

، على كل ما قدموه لنا طوال مسيرتنا الدراسية

كما لا ننسى أن نشكر لجنة المناقشة لقبولهم دعوة المناقشة وتقييم مذكرتنا

وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب

أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.



# ملخص الدراسة

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة، من خلال جانب نظري وآخر تطبيقي ببنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة بسكرة-، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للمذكرة، إلى جانب تقنية دراسة حالة للدراسة الميدانية، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التسؤولات الفرعية والرئيسية باختبار الفرضيات ، وكان الاستبيان أداة الدراسة الميدانية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 50 استبياناً على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، و قد تم استرجاع 40 استبيان، وكان 40 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، وبعد معالجة البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSSv22 توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، كما توصلت كذلك إلى أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة-بسكرة-.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية، الأداء المؤسسي، بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة-

## Abstract

This study aimed to identify the role of e-governance in improving institutional performance, from both a theoretical and practical perspective, at the Algerian Popular Credit Bank (CPA), Biskra Agency. A descriptive and analytical approach was used for field research to achieve the study's objectives and answer the sub-questions and main questions by testing hypotheses. A paper-based questionnaire was used as the study tool.

To achieve the study's objectives, 50 questionnaires were distributed to employees of the institution under study. However, 40 questionnaires were retrieved, and 40 were suitable for statistical analysis. After processing the data using the SPSS v22 statistical analysis program, the study found a correlation between the independent variable (e-governance) and the dependent variable (institutional performance). It also found a statistically significant role for e-governance in improving institutional performance. A case study of the Algerian Popular Credit Bank (CPA), Biskra Agency.

**Keywords:** e-governance, institutional performance, Algerian Popular Credit Bank (CPA), Biskra Agency





# فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
..-	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي
1	تمهيد
1	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي الإدارة الإلكترونية
2	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
2	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
3	الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية
4	الفرع الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية
4	المطلب الثاني: أهمية وعناصر الإدارة الإلكترونية
5	الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية
5	الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية
6	المطلب الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية
6	الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
8	الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
9	الفرع الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية
10	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات الإدارة الإلكترونية
10	الفرع الأول: مزايا الإدارة الإلكترونية
11	الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية

13	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء
13	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه
13	الفرع الأول: مفهوم الأداء
14	الفرع الثاني: أنواع الأداء
17	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
19	المطلب الثالث: تقييم الأداء المؤسسي
19	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
19	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء
20	المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي
20	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
21	المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء
22	المطلب الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي
-	الفصل الثاني: واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة بسكرة-
26	تمهيد
26	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
26	المطلب الأول: تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري
27	الفرع الأول: نشأة القرض الشعبي الجزائري
28	الفرع الثاني: وظائف القرض الشعبي الجزائري
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة بسكرة-
31	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
31	المطلب الأول: منهجية الدراسة والأدوات المستعملة
31	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
31	الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات
33	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
34	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
36	المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة الدراسة

40	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات
40	المطلب الأول: تحليل عبارات محاور الاستبانة
45	المطلب الثاني اختبار صحة الفرضيات
46	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
46	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
52	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
57	قائمة المراجع
64	الملاحق

# فهرس الجداول و الأشكال والملاحق

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
33	مقياس لكارت الخماسي	01
33	طول الخلية لسلم لكارت	02
35	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	03
36	توزيع العينة حسب الجنس	04
37	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	05
38	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	06
39	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	07
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أبعاد الإدارة الإلكترونية	08
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء	09
46	نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
47	اختبار دور التخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة بسكرة -	11
48	اختبار دور التنظيم الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة بسكرة -	12
49	اختبار دور القيادة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة بسكرة -	13
50	اختبار دور الرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة بسكرة -	14

ثانيا: فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	نموذج الدراسة	01
30	مخطط الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة-بسكرة	02
36	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
37	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	04
38	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	05
39	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06

ثالثا: فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
64	الاستبيان	01
68	طلب مساعدة على استكمال مذكرة التخرج	02

# مقدمة



شهد العالم تطورات وتغيرات لم يشهدها في العقود السابقة والتي شملت تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على مستويات عدة، و كان لذلك أثر كبير على الإنسان و على أسلوبه في الإدارة، بسبب ظهور ملامح ومفاهيم جديدة تبنت استخدام التقنيات الرقمية التي وظفها الإنسان لصالحه، ولينتج عن هذا التقدم التقني انتشار استخدام أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت، وبروز تأثيرات عديدة على طبيعة و عمل النظم الإدارية والتي تراجعت معها الخدمة التقليدية.

في عصرنا الحالي، الذي يعد عصر المعلومات و الاتصالات بامتياز، برزت التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات كعامل رئيسي في زيادة قدرات تحرير ونقل المعلومات، هذه التطورات أدت إلى حدوث تحولا تدريجيا من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية، وأسس ما يعرف بالإدارة الإلكترونية. الهدف من الإدارة الإلكترونية يتمثل في تبسيط الإجراءات، تقليص أوقات التنفيذ، وزيادة كفاءة الأداء، مما يعكس تقد المجتمعات وغناها بناء على قدرتها على مواكبة الثورة المعلوماتية .

إن استخدام الإدارة الإلكترونية مطلب لا غنى عنه في كافة المؤسسات، لما تحققه من نتائج إيجابية فيما يخص تحسين الأداء المؤسسي.

## 1- إشكالية الدراسة :

انطلاقا من ذلك يمكن طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي :

كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة -بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة-بسكرة-

### أ. الأسئلة الفرعية:

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى توفر الإدارة الإلكترونية بمختلف أبعادها في البنك ؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة ؟

- فرضيات الدراسة :

أ- الفرضية الرئيسية :

ب- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة

حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -.

ت- الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -.

- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -.

- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -.

- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة

حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -.

2- الدراسات السابقة :

و من أبرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة يذكر:

الدراسة الأولى :

بوبكر عبد القادر وقديد فوزية،(2021)، أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس ،مجلة البشائر الاقتصادية ، هدفت

هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والأداء، تحليل واقع تطبيق الإدارة

الإلكترونية على مستوى مصلحة الحالة المدنية، إبراز مكانة الإدارة الإلكترونية في التسيير العمومي من

خلال التعرف على الآثار الإيجابية لهذه الأخيرة من خلال رفع مستوى أداء العنصر البشري العامل

بالمصلحة وتقديم بعض التوصيات في هذا المجال، وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية :

- استخدام الإدارة الإلكترونية في إنجاز المهام الإدارية بمصلحة الحالة المدنية يؤدي إلى السرعة في تنفيذ

الأعمال والتقليل من الأخطاء .

- تتوفر مصلحة الحالة المدنية على المقومات المطلوبة لتفعيل الإدارة الإلكترونية وهذا بفضل الإمكانيات

المالية المعتبرة التي تتمتع بها البلدية لا سيما من الناحية التقنية.

## الدراسة الثانية :

بوقلاشي عماد (2010/2011)، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية

دراسة حالة وزارة العدل ، رسالة ماجستير، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية

في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل وهذا من خلال الوقوف على : مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الإدارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها لمفهوم الإدارة الإلكترونية في تعاملاتها، ومزايا الإدارة الإلكترونية التي تمنحها للمواطنين والمجتمع وللإدارات العمومية نفسها، وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية :

- تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن أن يبعد الإدارات العمومية من اتهامات البيروقراطية والفساد الإداري.
- تساهم الإدارة الإلكترونية

## الدراسة الثالثة :

رحماني سناء، (2016/2017)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -

دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريج - أطروحة دكتوراه، هدفت الدراسة إلى التعرف على "دور

الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة"، والتعرف على مستوى توفير مؤسسة كوندور لعناصر الإدارة الإلكترونية سواء التقنية أو البشرية ، وفي الأخير توصلت إلى النتائج التالية:

- أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول.
- أن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري.
- كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم والقيادة على التوالي، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة ، وقد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني .

## 3- نموذج الدراسة :

❖ المتغير المستقل : والمتمثل في الإدارة الإلكترونية، الذي حددت أبعاده كما يلي :

- التخطيط الإلكتروني
- التنظيم الإلكتروني
- القيادة الإلكترونية

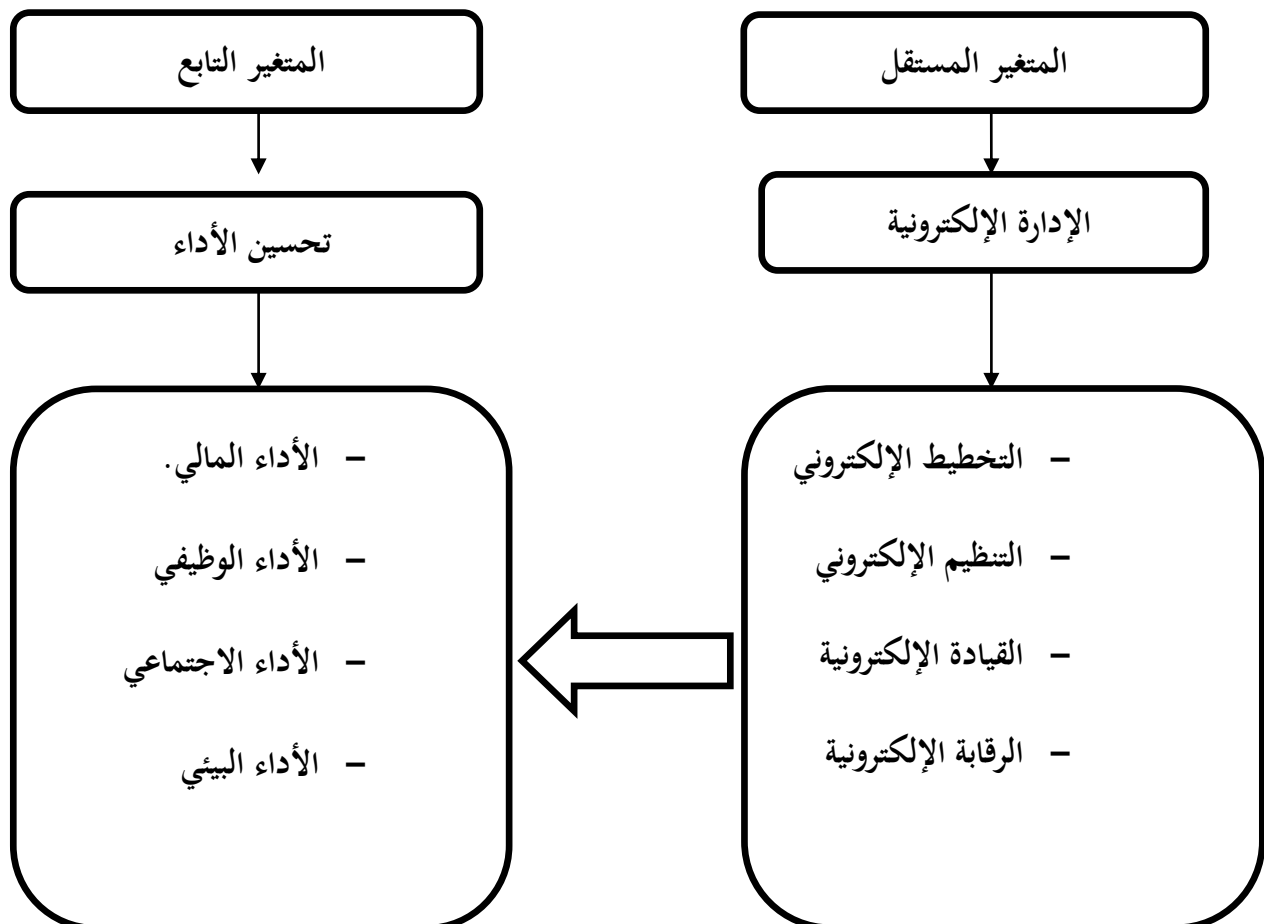
- الرقابة الإلكترونية

❖ المتغير التابع : والمتمثل في تحسين الأداء، الذي حددت أبعاده كما يلي :

- الأداء المالي
- الأداء الوظيفي
- الأداء الاجتماعي
- الأداء البيئي

ويمكن توضيح نموذج الدراسة كالتالي :

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على ما سبق ذكره.

**-4 التعريفات الإجرائية :**

- الإدارة الإلكترونية : هي منظومة تقنية شاملة تختلف أنشطتها عن أنشطة الإدارة التقليدية، تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والتقنيات الحديثة بهدف زيادة الكفاءة والفعالية.
- الأداء المؤسسي : عبارة عن مهمة أو سلوك يقوم به الفرد من أجل تحقيق الكفاءة والأهداف.

**-5 حدود الدراسة : تتمثل في:**

- حدود مكانية: الدراسة الميدانية كانت على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة بسكرة-
  - حدود زمنية: تمت الدراسة التطبيقية ببنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة بسكرة-
- في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2024-2025.

**-6 أهمية الدراسة :**

- تكمّن أهمية البحث فيما يلي :
- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحد أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة.
- للإدارة الإلكترونية دورها في الحياة المعاصرة بكافة جوانبها إضافة إلى دور الشبكات المستخدمة كالحاسوب الذي يربط جميع فروع المؤسسة مع بعضها البعض.

**-7 أهداف الدراسة :**

- تسعى هذه الدراسة للوصول إلى العديد من الأهداف والتي تتمثل في:
- معرفة أهمية وفوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدراسة.
- معرفة ما مدى وعي المدراء والعاملين في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة بسكرة بأهمية التقدم التكنولوجي وبالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تبيان أبعاد الإدارة الإلكترونية.

**-8 صعوبات الدراسة :**

- أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هي :
- ضيق الوقت

- صعوبة استرجاع جميع الاستثمارات

## 9- هيكل الدراسة :

تتمحور الدراسة حول فصلين:

- **فصل نظري:** حيث تم التطرق إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تناولنا فيه ماهية الإدارة الإلكترونية، المبحث الثاني مفاهيم أساسية حول الأداء، أما المبحث الثالث قمنا بتوضيح دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة
- **فصل تطبيقي:** تناول دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA و- كالة بسكرة- كذلك قسمناه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة، المبحث الثاني فيه منهجية وعينة الدراسة، أما المبحث الثالث فتحليل وتفسير النتائج الميدان

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وتحسين  
الأداء المؤسسي

### تمهيد :

يتسم هذا العصر بالتقدم العلمي والتكنولوجي، مما أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات التي تعكس هذا التقدم، من بينها الإدارة الإلكترونية التي تمثل اتجاهات جديدة في عالم الإدارة ، حيث تلعب دورا بارزا لكل عملية من عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات.

تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسات و تحسين أدائها، حيث يعتبر الأداء من أهم المواضيع بالغة الأهمية في المؤسسة، وقد حظي بحيز من التميز في بيئة الأعمال، فهو مفهوم واسع وهام لأي مؤسسة تسعى للبقاء والاستمرارية، فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الإدارية يؤدي بالضرورة إلى زيادة الكفاءة والفعالية، وسنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثالث : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة



### المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

في ظل التطور التكنولوجي السريع، أصبحت الإدارة الإلكترونية أحد أهم المفاهيم التي تشكل الأساس لتحسين وتطوير العمليات الإدارية في مختلف المجالات، حيث تعكس الإدارة الإلكترونية تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة المؤسسات، بهدف تحسين أدائها والكفاءة وتوفير الخدمات بشكل أفضل وأكثر فعالية .

### المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

#### الفرع الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية الحديثة، لذلك وحتى الآن لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق لها، وعليه سيتم ذكر بعض من هذه التعاريف :

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة، أو هي عبارة عن تقديم الخدمات والمعلومات للمواطنين إلكترونياً . (الشيك، 2019، الصفحات 284-285)

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها : هي تبادل غير وركي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات (Electronic Data Interchange) EDI، والبريد الإلكتروني E-Mail، وشاشات الكتالوجات . (بوعكاز، 2020، صفحة 7)

وعرفت بأنها : استخدام التقنيات الإلكترونية المختلفة لتسهيل العمليات الإدارية وإنجاز وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة إلكترونية وبأسرع وقت وأقل كلفة . (بن عبيد، 2019، صفحة 4)

الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة . (الحيت، 2015، صفحة 23)

عرفها الأستاذ سعد غالب ياسين بأنها: "منظومة متكاملة من الأنشطة والأعمال التي تنفذ بشكل إلكتروني عبر الشبكات فهي بذلك وظيفة لإنجاز الأعمال والأنشطة باستعمال الوسائل والنظم الإلكترونية، وعلى هذا الأساس تعتبر من الناحية العملية وظيفة ديناميكية مستمرة لترقية إنجاز الأعمال عبر استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الانترنت . (سعد، 2010، صفحة 10)

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها استخدام التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات في إنجاز مهام الجهاز الإداري ووظائفه وتطوير وتحسين الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل الإدارية (chikhi, bouklia، و bouarioua، 2021، صفحة 265).

مما سبق يمكننا تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها : نظم جديدة تعتمد على استخدام المعرفة والبرمجيات وتكنولوجيا الاتصال المتطورة، وتهدف إلى تحسين العمليات الإدارية من خلال استخدام الأنظمة والتطبيقات الإلكترونية .

### الفرع الثاني : خصائص الإدارة الإلكترونية

من أهم خصائص الرقمنة نذكر ما يلي:

- أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام التليفون المحمول و العمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية (Virtual)
- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية .
- تقوم على الاعتماد على النظم المتطورة: والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة. (رضوان، 2012، الصفحات 20-21)
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن أن نذكر ما يلي :
- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في أداء الأعمال الإلكترونية.
- تأكيد لرفع الكفاءة في أداء الخدمات والفعالية في التعامل.
- القضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم ، وتبسيط إجراءات وتكاليف العمل .
- الاستجابة السريعة والفورية لمتطلبات طالبي الخدمة ومنظمات الأعمال من خلال التفاعل والاتصال المباشر فيما بينهم إلكترونيا وانخفاض أوقات إنجاز الأعمال.
- تجاوز الحدود الزمنية والمكانية التي تقيد وتعيق حركات التعاملات.
- اعتماد مبدأ التكامل لاستثمار الجهد والوقت والحيز المكاني.

- توفير المتابعة والمراقبة الإلكترونية لسير الأعمال واستبدال البريد الصادر والوارد بالبريد الإلكتروني الذي يوفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة .
- الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع وتحسين أداء الحكومة
- تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها تنظيم غير جامد، فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة . (الشيكر، 2019، صفحة 287)

### الفرع الثالث : أهداف الإدارة الإلكترونية

- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تسريع وتيرة الأعمال وزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية وتقليل الجهد والتكلفة في أداء الأعمال كما توجد أهداف أخرى نذكر منها ما يلي : (بن عريمة و بوحلوة، 2023، صفحة 155)
- تقديم الخدمات للمستخدمين بصورة مرضية في خلال 24 ساعة في اليوم .
  - صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية .
  - تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وتكلفة مالية مناسبة .
  - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .
  - تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية .
  - الحفاظ على تفوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار .
  - زيادة حجم الاستثمارات التجارية .
  - الحفاظ على السرية التامة للمعلومات وتقليل مخاطر فقدانها .

### المطلب الثاني: أهمية وعناصر الإدارة الإلكترونية

#### الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

يمكن توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية كالتالي:

- تساهم الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات للمستخدمين في كل مكان وزمان.
- تساهم في تحسين الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكاليف وتبسيط الإجراءات.
- توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم.

- تحسين مستوى الخدمات ومحاولة تجاوز الأخطاء التي يقع فيها العاملون عند قيامهم بأعمالهم والسهولة في إنجاز المعاملات.
- التقليل من التعقيدات الإدارية وتقليل البيروقراطية وتطوير الخدمات عن طريق تجاوز الأخطاء.
- تعمل على تحقيق المرونة الإدارية في التفويض وتعزيز العمل الفرقي.
- إمكانية حصول المستفيد على المعلومات والنماذج التي تلزمه للحصول خدمة معينة عن طريق الشبكات الإلكترونية.
- تحقيق الاستفادة القصوى لعملاء المنظمة من خلال إتباع أسلوب محدد للتعامل مع جميع شرائح المجتمع وتحقيق المساواة في تقديم الخدمات. (مالق، 2023، صفحة 20)

### الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية هي : عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات Communication Network ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

- 1- **عتاد الحاسوب** : يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها. ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فانه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما :
  - توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.
  - ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

- 2- **البرمجيات والشبكات** : البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة. بينما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت الإكسترات، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية".

- 3- **صناع المعرفة** : وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية Leaderships Digital، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة،

ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى".

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها البرمجيات المكونات المادية، الشبكات وصناع المعرفة أو وظائفها التخطيط الإلكتروني التنظيم الإلكتروني القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات. (موسي و قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، 2011، الصفحات 89-90)

### المطلب الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية

#### الفرع الأول : متطلبات الإدارة الإلكترونية

تعرف متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بأنها كل ما يجب توافره من عناصر بشرية ومادية مما يتيح تنفيذ العملية الإدارية بأساليب تكنولوجية حديثة تسهم في إنجاح برامج الإدارة الإلكترونية . (الدعيس و علي محسن، 2018، صفحة 108)

#### 1- المتطلبات الإدارية : وتتمثل فيما يلي :

- وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس : ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة .
- القيادة والدعم الإداري : الإدارة العليا في الدائرة الإدارية هي التي تتخذ قرار التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية بدءا واستكمالا لدورها فإن على هذه القيادة ألا تتخلى عن مشروعها، وأن تقف على تفصيل مراحل إنجازها كاملة لمعرفة إذا كان هناك عوائق تعترض المشروع لتذليلها مواصلة العمل .
- الهيكل التنظيمي : اعتمدت الإدارة الإلكترونية الهيكل التنظيمي المصفوفي ملائم للتكنولوجية الحديثة ونظم الخلايا الحية المتسقة بخلية اتصال مخالفة للإدارة التقليدية التي كانت تعتمد الهيكل التنظيمي الهرمي الذي أصبح غير موفق لعصر التقنية .

ويستلزم تنفيذ الإدارة الإلكترونية تغيير نواحي عديدة من الهيكل التنظيمي المعتمد سابقا بالإضافة إلى مختلف التدابير ، حيث تتلائم وتطبيقات الإدارة الرقمية ما يمكنها من إنهاء أو تجديد الإدارات ومزج بعضها، وتهيئة الظروف الملائمة بتطبيقها بسرعة وفعالية والتقيد بالعامل الوقي للانتقال.

- **تعليم وتدريب،توعية وثقيف العاملين** : يستلزم تطبيق الإدارة الالكترونية تغير نوع العناصر البشرية الملائمة له،ما يعني تغير الأنظمة التقنية الحالية لملائمتها والضروريات الانتقال الجديد بما فيها من تهيئة نظم وطرق حديثة في كل الفروع وتنوير المجتمع بشكل الإدارة الرقمية وتجهيزهم النفسي والتقني والمعنوي... الخ،من ضروريات التأقلم مع تطبيقات الإدارة الرقمية . (بوخاري، 2023، الصفحات 41-42)

2- **المتطلبات التقنية** : هي مجموع الوسائل الإلكترونية التي تمكن موظفي الإدارة الالكترونية من ممارسة مهامهم وتقديم خدماتهم، بما يشكل بنية تحتية أساسية للإدارة الالكترونية ، والتي تهدف في مجملها إلى تطوير وتحسين شبكة الاتصالات لتكون مستعدة لاستيعاب واستخدام الكم الهائل من المعلومات والاتصالات في آن واحد، بالإضافة إلى التجهيزات والمعدات الإلكترونية والرقمية الملائمة للاستخدام الفردي والمؤسسي معا ، والتي يمكن تلخيص عناصرها كما يلي :

- توفير العتاد التكنولوجي ومواكبة تطوراته ، وذلك من خلال اقتناء أجهزة ومعدات تكنولوجية حديثة تفي بالغرض المطلوب مع ضرورة تحديثها كلما تطلب الأمر .

- تطوير شبكة الاتصالات، حيث يتوجب على المؤسسات مسايرة العصر بالاستفادة القصوى مما يصل إلى التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات ، وهذا لضمان ربطها مع باقي الشركاء الفاعلين معها وانتقال المعلومات وتبادلها ضمن شبكة اتصالية سريعة وآمنة .

- تمكين المواطن من التعامل بالتقنية واستخدامها،وهذا من خلال تبسيط إجراءات التعامل بالتطبيقات بعيدا عن الغموض حتى يتنسى للمواطنين التعامل بها بسلاسة مع حثهم على استعمالها بشتى الطرق الممكنة وخاصة بالتركيز على مزاياها وما توفره من جهد،ووقت وتكلفة مع الزيادة في الدقة والأمان. (عشيرة، 2023، صفحة 37)

3- **المتطلبات بشرية**: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، و له أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الالكترونية، فهو العنصر الذي اكتشفها ثم طورها و سخرها لتحقيق أهدافها التي تصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري. فهم الخبراء و المختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية و رأس المال الفكري في المؤسسة ، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية ومنهم نذكر: المديرون و الوكلاء و المساعدون،المبرمجون ، ضابط البيانات

،والمشغل أو المحرر . (موسي و قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، 2011، صفحة 91)

4- **المتطلبات الأمنية :** إصدار التشريعات الضرورية والحديثة اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية فقبل تطبيقها يتم التشريع بتحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحويل الإلكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفرغ القانوني اللازم ،والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول ،وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية تضمن أمن المعاملات الإلكترونية وتحدد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية .

- أمن وحماية المعلومات في الإدارة الالكترونية .

- أمن وحماية المعلومات الالكترونية . (دايرة و يخلف، 2022، صفحة 27)

5- **المتطلبات المالية :** تتطلب الإدارة الالكترونية توفر قدر كاف من التمويل من أجل اقتناء التجهيزات والوسائل المتطورة ومتابعة الصيانة الدورية لها، وكذلك تدريب الكوادر البشرية وتأهيلها بشكل مستمر للتكيف مع التغير والتطور المستمر، الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الصعيد العالمي من جهة ،والرقي بالخدمة المقدمة وتحسين جودتها من جهة أخرى . (خلفون، 2020، صفحة 59)

### الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

1- **التخطيط الإلكتروني :** ويعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما **التخطيط الإلكتروني e-planing** فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والآنية والقصيرة الأجل وتكون قابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة .

2- **التنظيم الإلكتروني :** يعرف التنظيم الإلكتروني بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة،فهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها ،لذا فالتنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان فهو تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف .

**3- الرقابة الإلكترونية :** تعرف الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة بأنها عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا ، أما الرقابة في ظل الإدارة الإلكترونية فهي عملية مستمرة للكشف عن الانحرافات من خلال تدفق المعلومات والربط الشبكي بين المسيرين ،والعاملين والموردين والمستهلكين، فهي رقابة فورية تعتمد على الشبكة الداخلية للمؤسسة لتقلص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه ومتابعة مختلف العمليات والأنشطة وإتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء. (زريقين و تاويريت، 2022، الصفحات 311-312)

- 4- القيادة الإلكترونية :** تعكس التحول في بيئة الأعمال وتضم ثلاثة أنماط:
- **القيادة التقنية العملية :** تعتمد على استخدام التكنولوجيا والتقنية لتحسين جودة المعلومات وتسريع عملية الحصول عليها، مع التركيز على التطور التقني للأجهزة والبرمجيات، وتميز القائد هنا بالاستجابة بسرعة والمبادرة الفعالة .
  - **القيادة البشرية الناعمة :** تتطلب قائدا متمرسا في التعامل مع الزبائن يركز على تلبية احتياجاتهم بسرعة ويدير المنافسة بفعالية، ويقوم بتقديم خدمات مبتكرة .
  - **القيادة الذاتية :** تعتمد على قدرات القائد في تحفيز نفسه من خلال التكيف مع المتغيرات، إنجاز المهام ،والمبادرة مع امتلاك مهارات عالية ومرونة مبتكرة . (غراب و بريكي، 2024، صفحة 15)

### الفرع الثالث : عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

- على المسؤولين في الدولة الذين يرغبون في التحول الآلي الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا بعين الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في الإدارة ومن أهمها :
- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في الإدارة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير .
  - الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالإدارة والبعد عن الإتكالية في معالجة الأمور .
  - التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها .
  - التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.
  - التحديث المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.



- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة وترك الاعتبار الشخصية. (قادة، 2018، صفحة 101)

المطلب الثالث: مزايا ومعيقات الإدارة الإلكترونية

يمكننا تحديد أهم مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعيقاتها من خلال ما يلي :

الفرع الأول : مزايا الإدارة الإلكترونية

يمكن تقسيمها إلى نوعين كالتالي :

- مزايا الإدارة الإلكترونية للإدارات العامة، والتي تشمل ما يلي :

- تبسيط إجراءات إنجاز الوظائف .
- يوفر برمجة تدفق المعاملات إلكترونيا .
- تساعد الإدارات على تحسين جودة الخدمات المقدمة .
- تسهيل الاتصال بين إدارتها المختلفة، وكذلك مع مختلف الإدارات الأخرى.
- 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 إلكترونيا 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. (أحميد و بن الصديق، 2023، الصفحات 10-11)

الفرع الثاني : معيقات الإدارة الإلكترونية

تواجه الإدارة الإلكترونية العديد من التحديات والمعوقات منها :

1- معوقات إدارية وأمنية : تواجه الإدارة في تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الإلكتروني عدد

من المعوقات الإدارية والأمنية، يمكن عرضها :

### أ- معوقات إدارية : تتمثل فيما يلي :

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية .
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتابعتها .
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية...
- غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- عدم توافر تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بضرورة الإدارة الإلكترونية أو الحاجة إليها.
- عدم تهيئة الأفراد نفسياً وإشعارهم بأهمية دورهم، وأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية
- بشكل انسيابي وسلس.

### ب- معوقات أمنية : تتمثل في :

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة.
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة.
- تشمل تحديات أمن المعلومات نطاقاً واسعاً من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم. (مكيد و بوزكري، 2019، الصفحات 228-229)

### 2- المعوقات التقنية : من أهم المعوقات التقنية :

- مشكلات صيانة أجهزة الحاسوب، إصلاحها وتحديث الأجهزة القديمة.
- صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة، مواصفاتها، وشروط عملها .
- ضعف تقنية دعم اللغة العربية، حيث لا تتاح بعض تقنيات تنظيم المعلومات لاستخدامات اللغة العربية.
- ضعف البنية التحتية للاتصالات في بعض المناطق .

### 3- المعوقات المالية : من بين تلك المعوقات :

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج .

- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

- التكلفة المالية لشراء الأجهزة والاشتراك في شبكات الانترنت تعد عائق أمام الأفراد ذوي الإمكانيات المحدودة، مما يعوق إمكانية تواصلهم مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتهم . (بن صالح و بوقلقول، 2018، الصفحات 11-12)

#### 4- المعوقات البشرية : تتمثل في ما يلي : (بوقلاشي، 2011، صفحة 107)

- نقص الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عند المواطنين والموظفين على حد سواء.
- قلة الموارد البشرية المكونة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنيات الجديدة والمعقدة المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في الإدارات العمومية لقلة الحوافز وخاصة منها الداعمة لإنجاح عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية .
- الانتشار الواسع للأمية في شكلها التقليدي أي الذين لا يفقهون القراءة والكتابة خاصة المجتمعات النامية، فما بالك بتقنيات الإدارة الإلكترونية والأمية المعلوماتية (الجهل بأساليب التعامل بأجهزة الحاسوب والبرمجيات) .
- مقاومة الموظفين للتغيير الحاصل في مجال الخدمات العمومية المتجهة نحو الإدارة الإلكترونية في التقديم وهذا خوفا من فقدان وظائفهم، ومن ذلك أيضا تاممي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديد لسلطتهم.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء

المطلب الأول : مفهوم الأداء وأنواعه

الفرع الأول : ماهية الأداء

الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملا معينا، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين. (الكرخي، 2015، صفحة 29)

هذا و يمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو : قيام الشخص بسلوك ما ، و ذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أول حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما ..... وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع و خدمات . (أبو النصر، 2008، صفحة 74)

هذا، ويمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى إن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما.....وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات. (أبو النصر، 2008، صفحة 74)

ومن جهة أخرى تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على انه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"، ويشمل أداء المؤسسة بهذا المفهوم على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

1. أداء الأفراد داخل المؤسسة.

2. أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة.

3. أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية. (ريغة، 2014، صفحة 5)

وحسب Miller et Bromimy فإن الأداء المؤسسي هو : " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها . (عطايبة، 2023، صفحة 97)

حسب Ph.Lorino " الأداء هو القدرة على الإنتاج بفعالية ( استهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي ". (ديجي، 2013، صفحة 51)

مما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه: هو عبارة عن سلوك أو مهمة يقوم به الفرد من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية .

### الفرع الثاني : أنواع الأداء

#### أولاً : حسب المعيار المالي

يعرف الأداء المالي على أنه " مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية في الاستخدام القصير وطويل الأمد من أجل تشكيل ثروة". (بومصباح، 2021، صفحة 221)

#### 1. مجالات الأداء المالي

من أهم المجالات للأداء المالي تتمثل فيما يلي: (بن عياش و بوالوارت، 2021، الصفحات 26-27)

أ. **الربحية:** هناك مؤشرات عديدة لقياس هذا المجال ممثلة بنسب الربحية والتي تقيس فاعلية الإدارة في توليد الأرباح وتستخدم أيضا للحكم على كيفية كفاءة استخدام المنظمة لمجهوداتها ومن أهم المؤشرات هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية.

ب. **المركز السوقي:** ويتمثل بالحصة السوقية التي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة.

ج. **الإنتاجية:** وتعني العلاقة بين مخرجات المنظمة من السلع والخدمات وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياسا لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقات مادية وبشرية متاحة بما يكفل لها تحقيق أهدافها.

د. **قيادة المنتجات:** وتمثل بقيام الإدارة الرئيسية بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج والمنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها.

هـ. **تنمية الأفراد واتجاهات العاملين:** يعتبر احد مجالات الأداء المهمة بالمنظمات ويتم قياسها عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، كما يتم قياسه عن طريق استقصاءات الأفراد ودورات العمل.

### ثانيا : حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لان هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي تمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية. (عادل، 2002، صفحة 19)

### ثالثا : حسب معيار الشمولية

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والجزئي :

- **الأداء الكلي:** وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.
- **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 التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (أرفيس، 2018، الصفحات 484-485)

### - رابعا: حسب معيار المصدر

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين كما يلي :

- 1- **الأداء الداخلي:** كما يطلق عليه أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد على أساس التوليفة الآتية:
  - **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
  - **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.
  - **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- **الأداء الخارجي**: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فهي ليست لها علاقة في إحداثه بل المحيط الخارجي الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، نتيجة هذه التغيرات التي تنعكس على الأداء بالإيجاب أو السلب، ويفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها. (عزوز، 2018، صفحة 273)

**خامسا : حسب المعايير الطبيعية**

وتقسم حسب هذا المعيار إلى:

أ- **الأداء الاقتصادي**: ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والاستمرار، ويترجم الأداء الاقتصادي السبب الجوهري لوجود المؤسسة بما فيها الفوائض الاقتصادية التي تجنيها من خلال تعظيم مخرجاتها القيمة المضافة، الإنتاج، الربح، رقم الأعمال ... وتقليل استخدام الموارد المواد الأولية، رأس المال، التكنولوجيا، العمل) ومن الجدير بالذكر أن الأداء الاقتصادي أعتبر لمدة طويلة المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات .

ت- **الأداء الإداري**: الأداء الإداري للسياسات والخطط والتشغيل بطريقة فعالة وكفاءة، ويتحقق ذلك من خلال حسن اختيار البدائل الأفضل والتي ينتج عنها أكثر المخرجات الممكنة، ومن أجل تقييم الأداء الإداري يمكن الاعتماد على البرمجة الخطية بالإضافة إلى أساليب بحوث العمليات.

ث- **الأداء الاجتماعي**: يعتبر الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة هو الأساس من أجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ويعرف بأنه التزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع، وبإمكانه تعزيز مكانة المؤسسة في أذهان عملائها والمجتمع ككل، وهو أيضا يمثل مدى رضا الموارد البشرية على اختلاف مستوياتها على مؤسساتها .

ج- **الأداء التكنولوجي**: يتمثل في الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة، وعمليات الإنتاج والسلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها ، نسبة الابتكار في نظم الإدارة، كما قد يعبر كذلك عن إمكانياتها في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين أو التحكم في استعمال تكنولوجيا معينة.

**الأداء البيئي**: هو ذلك الأداء الذي يترجم جهود المؤسسة المبذولة وكذا مساهماتها الفاعلة في تطوير وحماية وتنمية البيئة الطبيعية . (مباركي، 2023، الصفحات 9-10)

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى ، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا .

إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما: (تيمجندين، 2013، الصفحات 51-52-53)

#### 1- العوامل الداخلية.

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية. ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

##### أ- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات، التجهيزات والآلات.

- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

##### ب- الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات

الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي

سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم .

##### ج- الموارد البشرية:



هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل والتنمية.
- نظام الأجور والمكافآت.
- نظم تقييم الأداء.

### 1- العوامل الخارجية :

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)، ما يلي:

- **العوامل السياسية :** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
- **العوامل الاقتصادية :** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها ... الخ.
- **العوامل الاجتماعية :** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم ... الخ.
- **العوامل التكنولوجية :** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
- **العوامل البيئية والتشريعية :** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

### المطلب الثالث : تقييم الأداء المؤسسي

#### الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء

يشير مفهوم تقييم الأداء إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترفيته لوظيفة أخرى. (نوري، 2013، صفحة 206)

تقييم الأداء هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجازاته في العمل وتوقعات نميته وتطوره في المستقبل. (بلوناس و بوزيدي، 2011، صفحة 157)

ويقصد أيضاً بتقييم الأداء بأنه " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة في الحاضر ولضمان تطورها واستمرارها في المستقبل". (بنو ناس، 2008، صفحة 7)

تقييم الأداء" هو وسيلة للتحقق من أن العمليات التي تم إنجازها في نهاية مدة معينة مطابقة للأعمال التي أريد إنجازها وفق الخطط والبرامج المحددة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة لغرض إعطاء الجهات ذات العلاقة الصورة الواضحة عن الانحرافات والاختناقات مع تشخيص أسبابها لغرض تقديم المقترحات العلمية والعملية لمعالجتها ومن ثم تلافيها. (بن خليفة، 2013، صفحة 56)

#### الفرع الثاني : أهداف تقييم الأداء المؤسسي

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:
- متابعة أداء العامل والرقابة عليه بصفة دائمة، حيث تستعمل تقارير الكفاءة كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للمسؤول المباشر بأن يهتم بصفة شبه دائمة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفاءتهم المهنتهم.
  - دفع العمال إلى الاجتهاد أكثر في مهنتهم، فعند ما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير الدائم من قبل المسؤولين، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهد أكثر.
  - إمكانية تثبيت العامل الجديد، فنظم الخدمة المدنية تقضي في غالب الأحيان بقضاء الموظف العامل الجديد لفترة تربص قبل تثبيته في مهنته، وإلا أستبعد من المهنة وذلك لعدم قدرته على القيام بواجباته.

- تبيان بعض العيوب والمشاكل الإدارية والتنظيمية، حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة الكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المستوى المطلوب فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل، وليس في الموظف نفسه.

- تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى، إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختبار والتعيين . (غالم و بن خليف، 2021، صفحة 384)

### المبحث الثالث : الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أحدث التقنيات التي تستخدم في مجال تحسين الأداء المؤسسي، والتي تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة، وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تحسين الأداء، وطرق تحسينه، ودور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي .

#### المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات ، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في : الجودة، والإنتاجية، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، و يطلق على هذا المنهج " إدارة التحسين الشامل " . (فهد مانع، 2016، الصفحات 78-79)

عرف فيولر تحسين الأداء هو :طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وذو عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء . (بسعيد، 2019، صفحة 180)

تضم عملية تحسين الأداء الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة في المؤسسة، لأجل تحسين نوعية المخرجات وجودة العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الحديثة، التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، كما تعرف عملية التحسين على أنها عملية منظمة، تعالج فيها عوارض ومشاكل الوصول للأداء، بتحديد الفجوة بين الأداء الحالي، والأداء المرغوب، ومعرفة أسبابها واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح تلك الفجوة وإدخال وسائل وأساليب جديدة من شأنها المساعدة في معالجة الأداء الحالي الجيد، من خلال تبني عدة مبادئ لعملية تحسين الأداء نذكر منها ما يلي:

أ. درجة وعي المؤسسة بمتطلبات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين؛

ب. التقييم والمتابعة المستمرة للأداء؛

ج. التركيز على النظم والعمليات؛

د. إزالة الحواجز والعوائق؛

هـ. تشجيع المشاركة من طرف العاملين ذوو المهارة والإبداع؛

و. القياس المستمر ومتابعة الأداء؛ (لطرش، 2019، صفحة 97)

### المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء

هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي:

**المدخل الأول: تحسين أداء الموظف:** وهي من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة ويتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها على النحو التالي:

- التركيز على القوة تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

- التركيز على المرغوب: التركيز على المرغوب أي بين ما يرغب الفرد في أدائه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.

- الترابط بين الأهداف الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

**المدخل الثاني: تحسين طبيعة العمل:** يرى الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفية إذا كانت مملّة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء. (معمر، 2022، صفحة

40)

**المدخل الثالث: تحسين الوظيفة :** إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة ، خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات وأقسام المؤسسة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح ، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو توفير الوقت لهم للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة . (مهني، 2018، صفحة 120)

### المطلب الثالث : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي

تمثل الإدارة الإلكترونية محورا أساسيا في عملية الرفع من مستوى أداء التسيير العمومي والقيام بالإصلاح الإداري حيث أنها تقدم الخدمات بشكل الكتروني وهذا ما يجعل العمل أكثر فعالية حيث تؤدي إلى خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد للموظفين وتقليص وتحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة مهاراتهم، وتنظيم العمل وتحديد بشكل دقيق للمسؤوليات، وسهولة الحصول على المعلومات هذا ما يحقق رضا العاملين والشعور بالانتماء و يعزز الاتصال بين المرؤوسين والرئيس في المنظمة. (بوبكر و قديد، 2021، صفحة 378)

كذلك تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسات من خلال المزايا التي تقدمها لهاته المؤسسة فيما يلي:

- إنشاء قوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة.
- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات متعددة.
- تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء .
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وهذا ما ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار الوقت في تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراء الاتصال فروع المؤسسة وكذلك بين المؤسسات الأخرى.
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل المؤسسة.
- كما أن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

- تمكين المواطنين من إيجاد المعلومات على الخدمات في أماكن وجودهم دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي.
  - تساهم في سرعة أداء الخدمات بفضل سرعة تدفق المعلومات الإلكترونية.
  - تساهم في تخفيض التكاليف وأعباء المؤسسة حيث أن الإدارة الإلكترونية عكس الإدارة التقليدية لا تستهلك كمية كثيرة من الأوراق والأدوات الكتابية ولا تحتاج لعمالة كبيرة، مما يساعد على معالجة التغلب على مشكلة حفظ البيانات وتوثيقها.
  - تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز من خلال تحسين أداء خدماتها وتطويرها بشكل يقضي على البيروقراطية أو يخفف من تكلفتها. (مواجيلي، 2023، الصفحات 40-41)
- ونستخلص مما سبق، مكانة ودور الأداء في المنظمات باعتباره المحدد الرئيسي لنجاحها وتميزها فالأداء للعاملين هو رهان المؤسسات الرائدة في عالم الأعمال اليوم كي تحافظ على مركزها التنافسي في بيئة مفتوحة وغير مستقرة وعليه وجب الاهتمام بتقييم الأداء واستخدام معايير وأدوات قياس مختلفة له تتناسب مع الهيكلة التنظيمية وتوزيع الوظائف، قصد معرفة موضع الخلل والقصور في الأداء والعمل على تقويمها وتحسينها للوصول إلى الكفاءة والفعالية اللازميتين. (بوبكر و قديد، 2021، صفحة 379)

### خلاصة الفصل الاول:

إن الإدارة الإلكترونية هي التحول من إنجاز الأعمال بالطريقة التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية الحديثة، حيث برزت كأسلوب حديث للتطور من خلال تقنيات الاتصال الحديثة، لتحسين الكفاءة وتبسيط العمليات الإدارية، ويمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تحارب الفساد الإداري وهذا بما تحتويه من عناصر وخصائص، وأهداف وتظهر أهميتها من مدى تطبيقها في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها، أيضا أصبح الأداء مفهوما شائع في الوقت الحالي حيث أنه المؤشر الذي نقيس به مدى فعالية وكفاءة المؤسسة و تجاوزها مع المتغيرات الداخلية والخارجية في بيئة عملها.

## الفصل الثاني :

واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء  
بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة  
بسكرة -



## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة بسكرة -

تمهيد :

وبعد تطرقنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وللإجابة على الإشكالية والتسؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، خصصنا الفصل الثاني للدراسة التطبيقية لدراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة بسكرة-.

فلهذا قسمنا الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث :

- المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .
- المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة بسكرة -

### المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يعد القرض الشعبي الجزائري بنك تجاري عمومي له دور بارز في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تقديمه لمجموعة من الخدمات المصرفية والمالية للأفراد والمؤسسات، ستتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالبنك، نشأته وأهم وظائفه وأخيرا التطرق إلى الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة بسكرة.

### المطلب الأول : تقديم بن القرض الشعبي الجزائري

#### الفرع الأول :نشأة القرض الشعبي الجزائري

تأسس القرض الشعبي الجزائري حسب التعليمية رقم 66/366 بتاريخ 29 ديسمبر 1966 وقدر رأسماله آنذاك 15 مليون وقد ورث نشاطات من طرف فروع البنك الشعبي الجزائري التجاري والصناعي المتواجد في الجزائر، وهران، عنابة، قسنطينة بالإضافة إلى بنوك أجنبية أخرى مثل بنك الجزائر، مصر، شركة مرسيليا للقرض والمجموعة الفرنسية للقرض وقيده بنك القرض الشعبي الجزائري في السجل التجاري تحت رقم 803 تبعا للقوانين المرتبطة بالإصلاح الاقتصادي للمؤسسة.

وسنة 1985 نشأ من القرض الشعبي الجزائري بنك جديد هو بنك التنمية المحلية بالتنازل عن 40 وحدة وتحويل 150 عامل وإطار و 89.000 حسابا، ويقوم بنك القرض الشعبي الجزائري بعمليات الترقية والتطوير مجال الأشغال العمومية والحرف بالإضافة إلى أنه بنك تجاري يقوم بعمليات القرض واستقبال الودائع كما له حصص في رأس مال المؤسسات ويقوم بشراء أو بيع القيم المنقولة.

وتطبيقا لقانون 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسة أصبح بنك القرض الشعبي الجزائري شركة مساهمة عمومية اقتصادية أغلبية رأسماله مملوكة للدولة تعمل البنوك العمومية بما فيها القرض الشعبي الجزائري تحت وصاية وزارة المالية.

سجل القرض الشعبي الجزائري طيلة السنين السابقة دخول قوي للمجال الاقتصادي، وهذا لتعدد الوكالات وتعدد الزبائن والاشتراكات..:

وكما سبق وأن ذكرنا أن بنك القرض الشعبي الجزائري رأسماله قدر ب 15 مليون دج لكن تطور فيما بعد

كالتالي:

- سنة 1993 أصبح 200 مليون دج.

- سنة 1992 أصبح 6.5 مليار دج.

## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة بسكرة -

- سنة 1994 ارتفع إلى 9.31 مليار دج.

- سنة 1996 أصبح 13.6 مليار دج

- سنة 2000 بلغ 21.6 مليار دج

- ومؤخرا 48 مليار دج.

وبعد تلبية شروط الملائمة الموضوعة في قانون النقد والقرض في أبريل 1990 تحصل بنك القرض الشعبي الجزائري على الاعتماد في 07/04/1997 من طرف مجلس النقد والقرض وكان ثاني بعد البنك الوطني الجزائري، ويقع المقر الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري بشارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة. قد أنشأت له فروع ووكالات في العديد من الولايات منها وكالة بسكرة (305):

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 305 في 31/12/1971، كواحدة من بين الست وكالات التابعة للمديرية الجهوية بباتنة، وتحتل الوكالة موقعا استراتيجيا في وسط المدينة بساحة العربي بن مهيدي وتضطلع الوكالة بنفس مهام القرض الشعبي الجزائري في المنطقة، وقد بلغ عدد المستخدمين فيها حاليا 28 فردا.

### الفرع الثاني: وظائف القرض الشعبي الجزائري

أسندت للقرض الشعبي الجزائري عند تأسيسه مجموعة من الوظائف أهمها :

- استقبال الودائع وجمع رؤوس الأموال : يقوم البنك بتلقي الودائع وجمع رؤوس الأموال من العملاء بأشكال مختلفة، مثل الحسابات الجارية وحسابات الرصيد وسندات الصندوق ودفاتر الإيجار وغيرها.

- إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات (غير الزراعية في ميدان الإنتاج والتوزيع والمتاجرة، وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME أيا كان نوعها، وكذلك إقراض المهن الحرة وقطاع المياه والري).

- تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة تمويل السكن والبناء والتشييد.

- العلاقة بين العملاء والموردين الخارجيين يساعد القرض الشعبي الجزائري في تسهيل العلاقة بين العملاء ومورديهم الخارجيين، سواء في عمليات الاستيراد والتصدير أو في تسهيل التعاملات المالية والتجارية.

- تسهيل الإقراض للجهات العامة والجمعيات يقوم البنك بمساعدة الدولة والجمعيات والأجهزة العمومية في تنفيذ عمليات الإقراض أو التدخل في تلك العمليات لحسابهم أو تحت ضمانهم، بهدف تسهيل نشاط العملاء وتعزيز التنمية الاقتصادية.

## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -

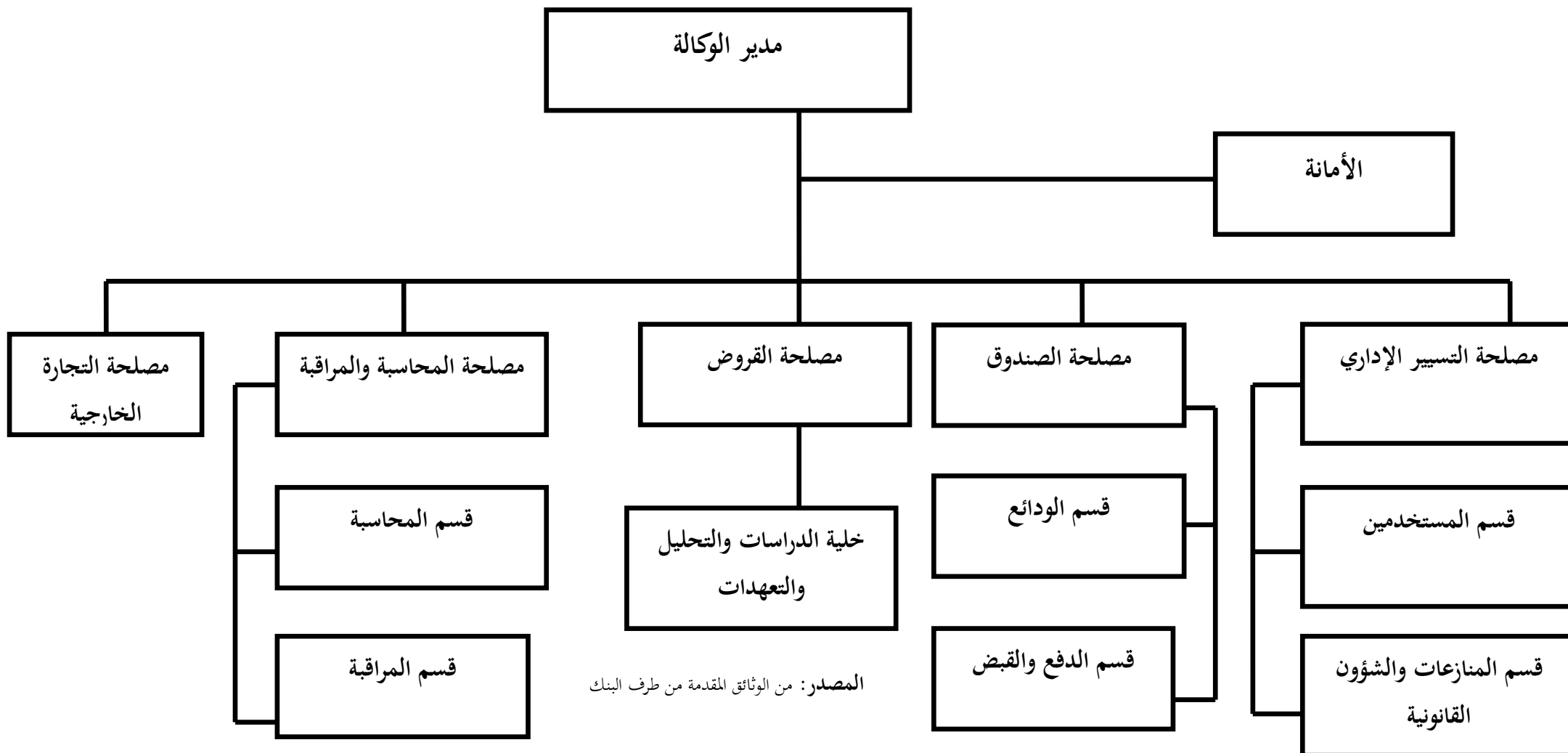
### CPA وكالة بسكرة -

---

-تنمية وترقية القطاعات المختلفة : يتولى القرض الشعبي الجزائري تنمية وتعزيز عدة قطاعات اقتصادية، مثل قطاع البناء والأشغال العمومية والسكن، وقطاع الصحة والأدوية، والتجارة والتوزيع، والسياحة والفندقة، والإعلام والاتصال، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والصناعات اليدوية والحرفية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة بسكرة

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة بسكرة  
يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة من :



## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة بسكرة -

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية التي تم تطبيقها في الدراسة الميدانية

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات

#### الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة بسكرة- من موظفين، ولدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة، أخذنا عينة عشوائية بلغ حجمها 50 موظف، وتم توزيع الاستبيان حيث تم استرجاع 40 استبانة صالحة للدراسة .

#### الفرع الثاني :مصادر جمع البيانات

تم استخدام عدة مصادر مختلفة من أجل جمع قدر كافي من البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة منها:

#### أولا :مصادر أولية لجمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إعدادها على النحو التالي :

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة بالدراسات السابقة وأبحاث تناولت هذا الموضوع.
- عرض الاستبانة على المشرف والأساتذة المحكمين من أجل التأكد من ملائمة العبارات للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبانة لجميع البيانات.
- تعديل الاستبيان حسبما يراه المشرف والمحكمين.
- وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة .

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي :

**القسم الأول :** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 4 فقرات.

## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -

### CPA وكالة بسكرة -

القسم الثاني : يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسين، وقد تم اعتبار المحور الأول خاص بالمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية، الذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد، أما المحور الثاني خاص بالمتغير التابع الأداء المؤسسي، وهو كذلك تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد، وتضم الاستمارة ككل 28 عبارة تتعلق بدراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة بينك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة بسكرة- وهي موضحة كما يلي :

المحور الأول : يتعلق بأبعاد الإدارة الإلكترونية، ويضم 14 عبارة من رقم 1 إلى 14، ويضم 4 أبعاد كآتي :

- البعد الأول: التخطيط الإلكتروني، ويشمل 4 عبارات من رقم 1 إلى 4.
- البعد الثاني: التنظيم الإلكتروني، ويشمل 4 عبارات من رقم 5 إلى 8
- البعد الثالث: القيادة الإلكترونية، ويشمل 3 عبارات من رقم 9 إلى 11.
- البعد الرابع: الرقابة الإلكترونية، ويشمل 3 عبارات من رقم 12 إلى 14.

المحور الثاني : يتعلق بأبعاد الأداء المؤسسي، ويضم 14 عبارة من رقم 1 إلى 14، ويضم 4 أبعاد كآتي:

- البعد الأول: الأداء الوظيفي، ويشمل 3 عبارات من رقم 1 إلى 3.
- البعد الثاني: الأداء المالي، ويشمل 3 عبارات من رقم 4 إلى 6.
- البعد الثالث: الأداء الاجتماعي، ويشمل 3 عبارات من رقم 7 إلى 9.
- البعد الرابع: الأداء البيئي، ويشمل 5 عبارات من رقم 10 إلى 14.

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Spss v22) Statistical package for Social Science وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، إضافة إلى تسجيل الملاحظات التي صرح بها بعض أعضاء هيئة التدريس بخصوص موضوع الدراسة أثناء التوزيع الشخصي للاستبانة.

## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة بسكرة -

ثانيا : مصادر ثانوية لجمع البيانات

وهي الأدوات التي تم الاعتماد عليها في الجزء النظري من اجل جمع المعلومات الضرورية لمعالجة الموضوع معالجة نظرية وهذا باستخدام كل من: الكتب الورقية، الكتب الالكترونية، مذكرات الماجستير، أطروحات الدكتوراه، المقالات، المجلات، المصادر الأجنبية، دراسات سابقة لنفس موضوع الدراسة.

### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على سلم لكارتر (Likert) الخماسي والذي يتضمن 5 درجات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول التالي :

#### جدول رقم(01): مقياس ليكارت الخماسي

01	02	03	04	05
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ب " (عز، صفحة 540)

وتم تحديد الحدود دنيا و عليا لمقياس لكارتر الخماسي وهذا بحساب المدى وطول الفئة، عن طريق حساب المدى (5-1=4) نجد أن المدى يساوي 4، ومن ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي ( 0.8=5/4 ) ومنه طول الفئة يساوي 0.8، وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس الموضحة في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (02): طول الخلية لسلم لكارتر

المستوى	الرمز	مجال المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	( 1-1.80 )	منخفض جدا
غير موافق	2	( 1.80-2.60 )	منخفض
محايد	3	( 2.60-3.40 )	متوسط
موافق	4	( 3.40-4.20 )	مرتفع
موافق بشدة	5	( 4.20-5 )	مرتفع جدا



## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة بسكرة -

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss v22) والذي يتكون من :

➤ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbchs)** : وذلك لقياس ثبات أداة البحث .

➤ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures)** : وذلك لوصف

مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

➤ **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)** : تم استخدامه من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية .

➤ **تحليل الانحدار الخطي (Simple Regressionanalysis)** : وذلك للتحقق من أثر متغير واحد على متغير واحد .

➤ **معامل صدق المحك** : وذلك لقياس صدق أداة البحث

المطلب الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي :

**أولاً: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري**

تم عرض الاستبانة المعتمدة في الدراسة على الأستاذ المشرف وأساتذة التحكيم من أجل تصحيحها وإعطاء حكم ظاهري عن مدى ملائمة عبارات الاستبانة لموضوع البحث، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظة الأستاذ المشرف وأساتذة التحكيم وقمت بإجراء التعديلات المطلوبة .

**ثانياً: صدق المحك**

يتم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي، حيث يتضح من الجدول أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.927) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمجاور

## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة بسكرة -

البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه .

ثالثا : ثبات أداة الدراسة

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها.

وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المتغيرات	العبارات	معامل الصدق	الفا كرونباخ
التخطيط الإلكتروني	4	0.904	0.818
التنظيم الإلكتروني	4	0.886	0.785
القيادة الإلكترونية	3	0.886	0.785
الرقابة الإلكترونية	3	0.920	0.848
الأداء الوظيفي	3	0.908	0.826
الأداء المالي	3	0.760	0.578
الأداء الاجتماعي	3	0.759	0.577
الأداء البيئي	5	0.921	0.849
الاستبانة ككل	28	0.927	0.860

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.860) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث.

## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة بسكرة -

المطلب الثالث : تحليل خصائص العينة الدراسة

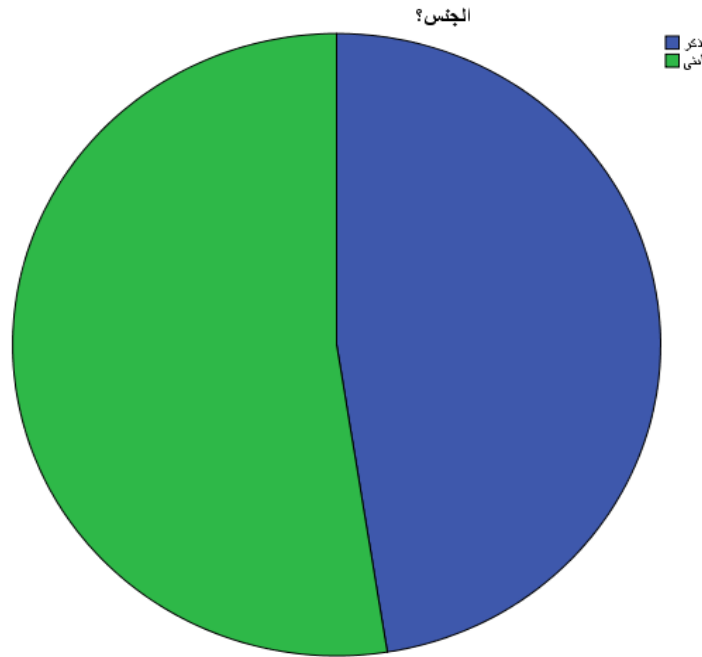
إن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلناها في أربعة أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج و الجداول الموالية تبين تفصيل هذه الخصائص .  
أ. الجنس :

الجدول (04): خاصية الجنس لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	19	47.5
أنثى	21	52.5
المجموع	40	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

الشكل رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -  
CPA وكالة بسكرة -

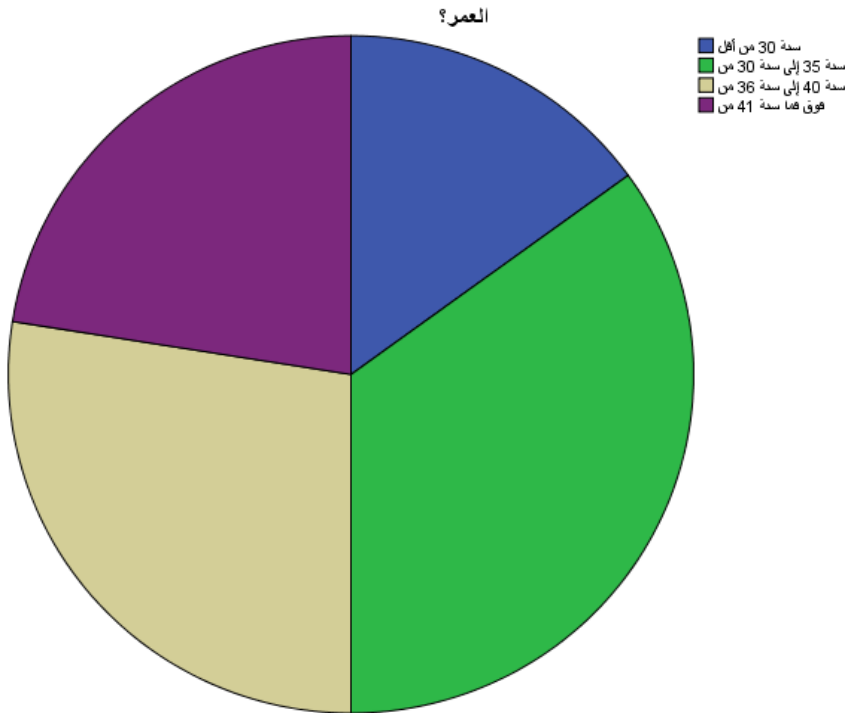
ب. العمر:

الجدول (05): خاصية العمر لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	6	15
من 30 سنة إلى 35 سنة	14	35
من 36 سنة إلى 40 سنة	11	27.5
من 41 سنة فما فوق	9	22.5
المجموع	40	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

ت. المؤهل العلمي :

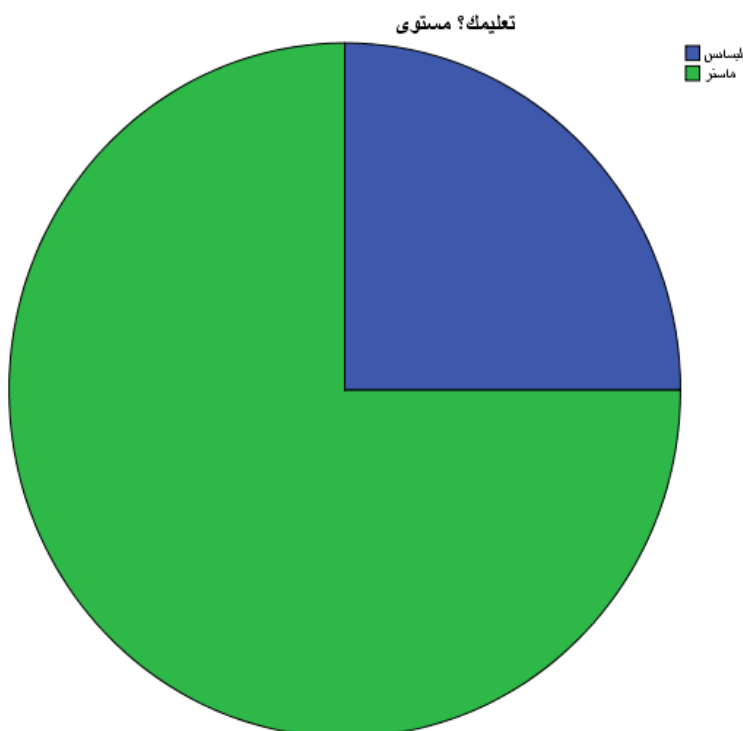
الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة بسكرة -

الجدول (06): خاصية المؤهل العلمي لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	فئات المتغير
25%	10	ليسانس
75%	30	ماستر
0%	0	دكتوراه
0%	0	مهندس
100 %	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

الشكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

ث. سنوات الخبرة

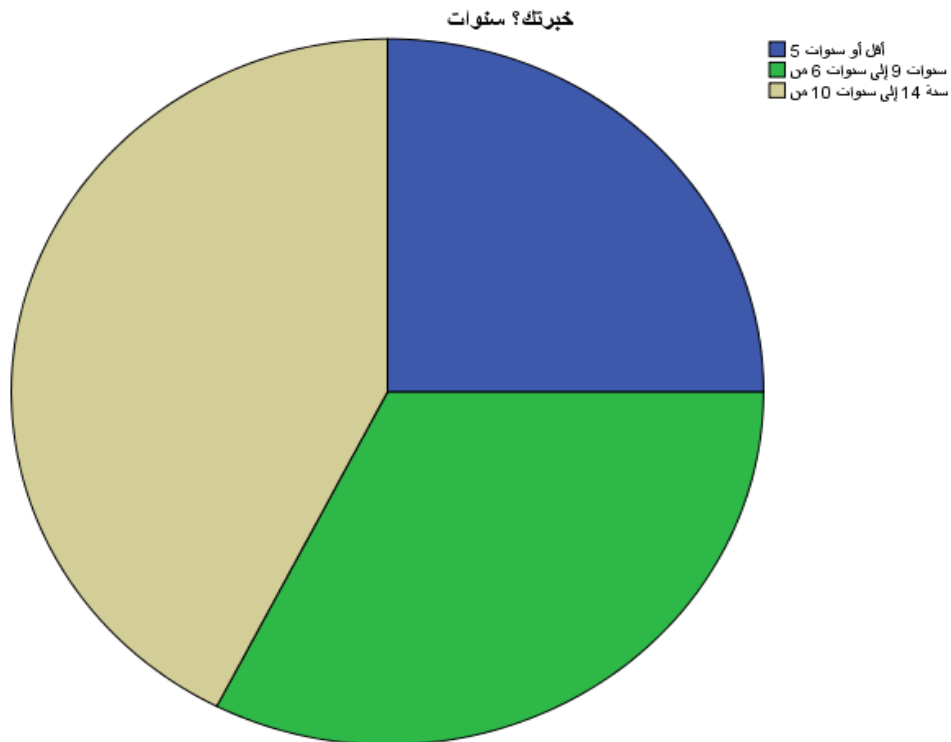
الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة بسكرة -

الجدول (07): خاصية السنوات الخبرة لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة
5 سنوات أو أقل	10	25%
من 6 سنوات إلى 9 سنوات	13	32.5%
من 10 سنوات إلى 14 سنة	17	42.5%
من 15 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

الشكل رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -

### CPA وكالة بسكرة -

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا الجزء من البحث نتطرق إلى تحليل عبارات الدراسة التطبيقية بشيء من التفصيل من حيث طبيعة الإجابة عنها وكذا أهمية كل عبارة بالنسبة لكل بعد، وذلك بالاعتماد على سلم لكارث الخماسي لتوضيح درجات الأهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل عبارات محاور الاستبانة

السؤال الأول : ما مدة تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة بسكرة -

الجدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول

رقم العبارة	أبعاد الإدارة الإلكترونية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا : التخطيط الإلكتروني					
		4.18	0.660	-	مرتفع
01	تساهم أجهزة الحاسوب وملحقاته على المؤسسة عملية حفظ الملفات الإدارية من خلال الأرشفة الإلكتروني.	4.13	0.791	3	مرتفع
02	مكنت شبكات الاتصال من تحقيق أسلوب إدارة بلا أوراق	4.00	1.013	4	مرتفع
03	ساعد استخدام البرمجيات في عملية التخطيط على السرعة في اتخاذ القرار	4.30	0.791	1	مرتفع جدا
04	يساهم إشراك العنصر البشري المؤهل في عملية التخطيط في تحديد أهداف المؤسسة بدقة.	4.30	0.648	2	مرتفع جدا
ثانيا: التنظيم الإلكتروني					
		4.10	0.614	-	مرتفع
01	ساهمت الإدارة الإلكترونية في سرعة تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تقع	4.30	0.687	1	مرتفع جدا
02	ساعدت البرمجيات في توفير بيئة عمل مرنة بالمؤسس	4.10	0.778	2	مرتفع

الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -

CPA وكالة بسكرة -

مرتفع	3	0.862	4.03	تستخدم إدارة المؤسسة نظام الكتروني لمتابعة سجل الحضور والانصراف	03
مرتفع	4	0.816	4.00	وفرت قواعد البيانات بالمؤسسة مختلف المعلومات التنظيمية	04
مرتفع	-	0.762	4.09	ثالثا: القيادة الإلكترونية	
مرتفع	3	0.934	4.00	ساهمت الإدارة الالكترونية في القضاء على البيروقراطية	01
مرتفع	2	0.859	4.08	ساهمت الإدارة الالكترونية في تقليل الأخطاء الإدارية	02
مرتفع جدا	1	0.939	4.20	أتاحَت شبكات الاتصال إمكانية التواصل بين المسؤولين والموظفين	03
مرتفع جدا	-	0.730	4.21	رابعا: الرقابة الإلكترونية	
مرتفع	3	0.928	4.10	خفف استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته من الجهد الإداري المبذول في الرقابة	01
مرتفع جدا	2	0.832	4.23	ساعد العنصر البشري المؤهل على استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم بالمؤسسة	02
مرتفع جدا	1	0.730	4.33	تساعد الإدارة الالكترونية في تطبيق نظام رقابة متطور	03
مرتفع		0.507	4.14	أبعاد الإدارة الإلكترونية	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

يتضح من خلال الجدول السابق أن جل أبعاد الإدارة الإلكترونية كان مستوى مرتفع، وجاء ترتيبهم كما يلي :

- بعد التخطيط الإلكتروني : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة

البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.18) وبانحراف معياري (0.660)، وفقا

لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة



## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -

### CPA وكالة بسكرة -

- على عبارات بعد التخطيط الإلكتروني على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت متوسطاتهم بين (4.30-4.00) وبانحرافات معيارية كانت محصورة بين (1.013-0.648)،
- **بعد التنظيم الإلكتروني :** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.10) وبانحراف معياري (0.614)، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التنظيم الإلكتروني على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت متوسطاتهم بين (4.30-4.00) وبانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.862-0.687)،
- **بعد القيادة الإلكترونية :** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.09) وبانحراف معياري (0.762)، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القيادة الإلكترونية على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت متوسطاتهم بين (4.20-4.00) وبانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.939-0.859)،
- **بعد الرقابة الإلكترونية:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.21) وبانحراف معياري (0.730)، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرقابة الإلكترونية على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت متوسطاتهم بين (4.33-4.10) وبانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.928-0.730)،

السؤال الثاني: ما مدة تحسين الأداء في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة بسكرة-

الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -

CPA وكالة بسكرة -

الجدول (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية إجابات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات المحور الثاني

رقم العبرة	أبعاد الأداء المؤسسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
<b>الأداء الوظيفي</b>					
		4.08	0.661	-	مرتفع
1	التدريب والبرامج التطويرية ترفع إنتاجية العاملين	4.03	0.698	3	مرتفع
2	تقدم الشركة الحوافز والمكافآت لموظفيها	4.10	0.810	2	مرتفع
3	ترفع مشاركة الموظفين في الخطط الاستراتيجية من أدائهم.	4.12	0.791	1	مرتفع
<b>الأداء المالي</b>					
		4.27	0.458	-	مرتفع جدا
1	تحرص المؤسسة على زيادة العوائد الملموسة وغير ملموسة) بهدف تنويع أعمالها	4.23	0.698	2	مرتفع جدا
2	تجني المؤسسة العديد من العوائد عن طريق تقديم خدمات مميزة للزبائن	4.38	0.540	1	مرتفع جدا
3	الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى تحسن الأداء المالي.	4.23	0.620	3	مرتفع جدا
<b>الأداء الاجتماعي</b>					
		3.64	0.628	-	مرتفع
1	تساهم الشركة في الأعمال الخيرية وتقدم مساعدات إنسانية	3.82	0.874	1	مرتفع
2	تطبق الشركة المسؤولية الاجتماعية في نشاطاتها	3.60	0.778	2	مرتفع
3	تنشط الشركة في إطار التضامن الاجتماعي	3.50	0.906	3	مرتفع
<b>الأداء البيئي</b>					
		3.63	0.748	-	مرتفع
1	يحسن الأداء البيئي صورة الشركة	3.58	0.958	3	مرتفع
2	تحتزم الشركة القوانين والتشريعات الخاصة بالبيئة	3.88	0.992	1	مرتفع

## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -

### CPA وكالة بسكرة -

3	ترمي الشركة فضلاتها بعيدا عن التجمعات السكانية	3.53	0.987	4	مرتفع
4	يحقق الأداء البيئي شهرة العلامة التجارية للشركة	3.55	0.904	5	مرتفع
5	يعبر الأداء البيئي على ثقافة الشركة	3.65	0.893	2	مرتفع
	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء	3.86	0.365		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

يتضح من خلال الجدول السابق أن جل أبعاد الإدارة الإلكترونية كان مستوى مرتفع، وجاء ترتيبهم كما يلي :

#### - بعد الأداء الوظيفي : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة

البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.08) وبانحراف معياري (0.661)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت متوسطاتهم بين (4.03-4.12) وبانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.698-0.810)، والمشاركة.

#### - بعد الأداء المالي : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة

البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.27) وبانحراف معياري (0.458)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأداء المالي على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت متوسطاتهم بين (4.23-4.38) وبانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.540-0.698)،.

#### - بعد الأداء الاجتماعي : جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة

البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.64) وبانحراف معياري (0.628)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأداء الاجتماعي على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت متوسطاتهم بين (3.50-3.82) وبانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.778-0.906)،

#### - بعد الأداء البيئي : جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث،

إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.63) وبانحراف معياري (0.748)، وفقا لمقياس

## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة بسكرة -

الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأداء البيئي على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت متوسطاتهم بين (3.53-3.88) وبانحرافات معيارية كانت محصورة بين (0.893-0.992)،

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

تم استخدام نتائج التحليل الاستيعابي للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(10): نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع		معامل الارتباط R		معامل التحديد R2	
/		0.503		0.254	
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الانحدار	1.322	1	1.322	12.904	0.000
الخطأ	3.892	38	0.102		
الإجمالي	5.213	39	-		

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -

### CPA وكالة بسكرة -

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (12.904)، عند مستوى الدلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، كما بلغت قيمة الارتباط R (0.503) وهذا يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وبمعامل تحديد قيمته (0.254)، والذي يفسر أن ما مقداره 25.4 % من المتغيرات الحاصلة في الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة البنك القرض الشعبي الجزائري وكالة -بسكرة، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة وهي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات الفرعية

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -

### CPA وكالة بسكرة -

الجدول رقم (11): اختبار دور التخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك

القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

البيانات	معامل B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
التخطيط الإلكتروني	0.284	3.675	0.000	13.503	0.512	0.262

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0.001) دور التخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (13.503)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.675) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى دلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.512)، حيث أن التخطيط الإلكتروني يفسر ما نسبته (51.2%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.284).

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة أي :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الفرضية الصفريّة H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -

### CPA وكالة بسكرة -

الفرضية البديلة H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الجدول رقم (12): اختبار دور التنظيم الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

البيانات	معامل B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
التنظيم الإلكتروني	0.274	3.198	0.000	10.227	0.641	0.212

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0.000) دور التنظيم الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (10.227)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.198) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى دلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.641)، حيث أن التنظيم الإلكتروني يفسر ما نسبته (64.1%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.274).

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -

### CPA وكالة بسكرة -

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الجدول رقم (13): اختبار دور القيادة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

البيانات	معامل B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
القيادة الإلكترونية	0.119	1.576	0.000	2.484	0.248	0.061

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود دور عند مستوى الدلالة (0.000) دور القيادة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2.484)، وكذلك قيمة (T) البالغة (1.576) بمستوى دلالة (0.000) وهو أكبر من (0.05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى دلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.248)، حيث أن القيادة الإلكترونية تفسر ما نسبته (24.8%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.119).

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:



## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري -

### CPA وكالة بسكرة -

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

الجدول رقم (14): اختبار دور الرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

البيانات	معامل B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الرقابة الإلكترونية	0.121	1.532	0.000	2.347	0.241	0.058

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v22

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور عند مستوى الدلالة (0.000) دور الرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2.347)، وكذلك قيمة (T) البالغة (1.532) بمستوى دلالة (0.000) وهو أكبر من (0.05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى دلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة (0.241)، حيث أن الرقابة الإلكترونية يفسر ما نسبته (24.1%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.121).

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة -

## الفصل الثاني : واقع الادارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء بنك القرض الشعبي الجزائري - CPA وكالة بسكرة -

### خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال الدراسة الميدانية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة بسكرة -معرفة دور الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة ،ويمكن القول أن المؤسسة تتميز بوجود مستوى عالي للإدارة الإلكترونية، كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباط بين متغير الإدارة الإلكترونية وأبعاده الأربعة والمتغير التابع الأداء المؤسسي. كما تم التوصل إلى أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعاده (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية)على أداء المؤسسة، وأنه توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (الإدارة الالكترونية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).

الخاتمة

في ظل التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها، أصبحت الإدارة الإلكترونية مطلباً وملحاً ملحا في العديد من المؤسسات لأنها تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة، حيث ساهمت في تغيير أنماط العمل التقليدية إلى أنماط عمل جديدة تواكب أحدث البرمجيات الخاصة بالعمل.

حاولنا في هذه الدراسة معالجة موضوع " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة -بسكرة-، من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بهدف الإجابة على إشكالية البحث.

و قد توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تصنيفها إلى نتائج نظرية و أخرى تطبيقية و هي كالآتي:

## 1- النتائج:

أولاً: النتائج النظرية : تتمثل في:

- الإدارة الالكترونية هي وسيلة عصرية لتطوير أنظمة الإدارة الالكترونية، حيث تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.
- الإدارة الإلكترونية أداة مهمة وفعالة في تحسين أداء المؤسسة.
- الإدارة الالكترونية أداة موفرة للجهد والوقت.
- تندرج ضمن الإدارة الالكترونية أربعة وظائف إدارية أساسية (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، القيادة الالكترونية وكذا الرقابة الالكترونية).
- يعبر عن متطلبات الإدارة الإلكترونية كل ما يجب توفره من عناصر (إدارية، تقنية، بشرية، أمنية ومالية).
- هناك بعض المعوقات تواجه الإدارة الإلكترونية والتي قد تؤثر على فعاليتها منها (معوقات إدارية، معوقات أمنية، معوقات تقنية، معوقات مالية وكذا معوقات بشرية).

ثانيا: النتائج الميدانية : تتمثل في:

- أظهرت الدراسة أن مستوى الإدارة الإلكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة -بسكرة- جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن محاور أو أبعاد الإدارة الإلكترونية ككل (4.14) بانحراف معياري (0.507).
- مستوى الأداء في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة -بسكرة- جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن محاور أو أبعاد الأداء ككل (3.86) بانحراف معياري (0.365).
- أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.860) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتنظيم الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة -بسكرة-
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة -بسكرة-
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة -بسكرة-
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة -بسكرة-

## 2- الاقتراحات : تتمثل في:

- توفير ميزانية مناسبة للإدارة الإلكترونية
- توفير الموارد اللازمة لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية لتطوير البرامج ومواكبة التطورات.
- ضرورة نشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطبيق الاستخدام الأمثل هذه التكنولوجيا.
- توفير بنية تحتية من أجهزة ومستلزمات حديثة.
- إجراء بحوث دورية حول المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية ومحاولة إيجاد حلول لها.

**3- آفاق الدراسة: تتمثل في:**

- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات .
- أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- الإدارة الإلكترونية كمدخل إستراتيجي لتحسين الأداء الوظيفي للمنظمات.

## قائمة المراجع

أولا :لمراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1- احمد الصغير ريغة. (2014). تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن. مذكرة ماجستير . قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادي، العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 2- أحمد الفتحي الحيت. (2015). مبادئ الإدارة الإلكترونية *Principles of Electronic Management* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 3- محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية . المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 4- غالب ياسين سعد. (2010). الإدارة الالكترونية . الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 5- فهد الحيان فهد مانع. (2016). دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة و الخاصة (الإصدار الطبعة الأولى ). عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع.
- 6- مدحت ابو النصر. (2008). الاداء الإداري المتميز. القاهرة-مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 7- مدحت أبو النصر. (2008). الاداء الإداري المتميز. مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- 8- مجيد الكرخي. (2015). مؤشرات الاداء الرئيسية. الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المقالات والمجالات :

1. الشيكرا، أ. (2019). الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات . مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات المجلد 08 العدد . 281-308 , pp 01



2. بلوناس , ع & ., بوزيدي , ل .(2011). تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في حفيز العمال .مجلة أبعاد إقتصادية . 01(01), pp. 155-174.
3. بن صالح , و & ., بوقلقول , ا .(2018). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الخدمات الصحية . الملتقى الوطني حول :التسيير الصحي .(pp. 1-20)عناية :جامعة باجي مختار.
4. زرقين , س & ., تاويريت , ن .ا .(2022). مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية ببلدية بسكرة .مجلة علوم الانسان المجلد 11 العدد 02 , pp. 303-327.
5. صافية بومصباح .(2021). تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية. مجلة البحوث ودراسات التنمية ، 221.
6. طارق بن قسمي .(2017). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاستشفائية العمومية. مجلة إقتصاد المال والأعمال المجلد الثاني ،العدد الثاني ، الصفحات 23-38.
7. عايدة دايرة، و لمياء يخلف .(2022). متطلبات الإدارة الالكترونية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي . مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية العدد09 ، الصفحات 18-35.
8. نوال بن عريمة، و باديس بوخلوة .(2023). أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي . مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية المجلد 09 العدد 01 ، 151-162.
9. عبد القادر بوبكر، و فوزية قديد .(2021). أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين . مجلة البشائر الاقتصادية المجلد السابع ،العدد01 ، الصفحات 367-386.
10. عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس، و ناصر سعيد علي محسن .(2018). متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية العدد 08 ، الصفحات 103-135.
11. عبد الناصر موسي، و محمد قريشي .(2011). مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث العدد 09 ، الصفحات 87-100.

12. عزوز, ص. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية المجلد 9، العدد. 263-280، pp. 04
13. عطوي, س & عيساوي, ن. (2017). الإدارة الالكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية مع الإشارة لتجربة بعض مؤسسات الخدمة العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية العدد. 271-290، pp. 14
14. غراب, س & بريك, م. (2024). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المجلد 03 العدد. 7-20، pp. 02
15. علي مكيد, و جيلالي بوزكري. (2019). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية - ، الصفحات 223-242.
16. كمال غالم, و طارق بن خليف. (2021). تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الاداء المتوازن. مجلة مجاميع المعرفة المجلد 07، العدد 01 ، 380-392.
17. محمد نوري. (2013). انظمة تقييم الاداء كاداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية المجلد 1، العدد 1 ، 202-217.
18. مريم أرفيس. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-. مجلة التغير الاجتماعي العدد 06 ، الصفحات 477-498.
19. معمري, م. (2022). المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً). (مجلة دفاتر المخبر المجلد 17، العدد. 33-47، 01
20. محمد نوري. (2013). انظمة تقييم الاداء كاداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية المجلد 1، العدد 1 ، 202-217.
21. معمري, م. (2022). المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً). (مجلة دفاتر المخبر المجلد 17، العدد. 33-47، 01

22. مريم أرفيس. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-. مجلة التغير الاجتماعي العدد 06 ، الصفحات 477-498.

### الاطروحات

1. اسلمة نبيل بسعيد. (2019). دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (اطروحة دكتوراه). معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، عين تموشنت: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب .
1. اشواق مهني. (2018). مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. اطروحة دكتوراه . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
2. بثينة عطاييلية. (2023). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، عنابة : جامعة باجي مختار.
3. بن عبيد ، ع . ا. (2019). متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
4. بوعكاز ، ع . (2020). تطبيق الإدارة الالكترونية كآلية لتجسين جودة الخدمات المصرفية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجلفة : جامعة زيان عاشور الجلفة .
5. تيمجغدين ، ع . (2013). دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
6. حمزة بن خليفة. (2013). دور قائمة التدفقات في تقييم الاداء المالي للمؤسسة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
7. حميد قارة عشيرة. (2023). دور تطبيقات الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ( اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شلف: جامعة حسبية بن بوعلي.

8. دليلة قادة. (2018). الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
9. صالح مباركي. (2023). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة : جامعة محمد خيضر بسكرة .
10. صباح بنو ناس. (2008). النمط القيادي وتأثيره على الاداء الوظيفي. مذكره ماجستير . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
11. صبرينة لطرش. (2019). ادارة التغيير كمدخل لتحسين اداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة قطاع الموانئ بالشرق الجزائري- . اطروحة دكتوراه . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
12. عادل ع. (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم . كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، بسكرة : جامعة محمد خيضر.
13. عماد بوقلاشي. (2011). الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية (ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
14. فضيلة خلفون. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم السياسية، قسنطينة : جامعة صالح بونيدر قسنطينة 03.
15. قعيد ا، & .، بنين ب. (2018). الإدارة الإلكترونية - مفاهيم أساسية ومتطلبات التطبيق - AL -. *RIYADA For Business Economics* , pp. 139-155.
16. ليلية بن عياش، و منى بوالوارت. (2021). محددات الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة قياسية لمجمع صيدال خلال فترة 2010-2019. مذكره ماستر اكاديمي . جيغل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر.
17. مليكة بوخاري. (2023). الإدارة الالكترونية كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة أكلي محمد أولحاج.

18. موالجلاي , ع .(2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء أعمال المؤسسات (مذكرة ماستر أكاديمي .(كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , مستغانم : جامعة عبد الحميد بن باديس.
19. هدى أحمد، و زكية بن الصديق. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
20. وهيبة ديجي. (2013). دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
21. كنزة مالح. (2023). تأثير الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمة مؤسسات التعليم العالي (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، خميس مليانة: جامعة الجليلي بونعامة.

المراجع باللغة الانجليزية :

1. mohamed bouklia ، khedidja chikhi و rabia bouarioua .(2021) .  
THE IMPORTANCE OF ELECTRONIC MANAGEMENT AND ITS ROLE  
IN EVALUATING THE ACTIVITY OF THE EFFECTIVENESS OF  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT .*Business Sciences Review* ،

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

الشعبية الديمقراطية الجزائرية الجمهورية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
العلمي والبحث العالي التعليم وزارة  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## استبيان

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة اله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات تحت عنوان:

"دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة بسكرة-

تم انجاز هذا الاستبيان للتعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة، ويشرفني مشاركتكم هذا الاستبيان، لذا أرجو منكم ملئ هذه الاستمارة باختيار العبارة المناسبة، علما أن المعلومات التي تم التصريح بها سوف تستخدم لغرض البحث العلمي؛

وشكرا لتعاونكم ومساهمتمكم في هذا العمل.

الأستاذة المشرف:

إعداد الطالب:

فريد

بن إبراهيم محمد المهدي

عبد

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ اقل من 30 سنة  
☐ من 30 سنة إلى 35 سنة  
☐ من 36 سنة إلى 40 سنة  
☐ من 41 سنة فما فوق

3. الدرجة العلمية:

☐ ليسانس  
☐ ماستر  
☐ دكتوراه  
☐ مهندس

عدد سنوات الخبرة

☐ 5 سنوات أو اقل  
☐ من 6 سنوات إلى 9 سنوات  
☐ من 10 سنوات إلى 14 سنة  
☐ 15 سنة فأكثر



البعد	فقرات الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التخطيط الإلكتروني	تساهم أجهزة الحاسوب وملحقاته على المؤسسة عملية حفظ الملفات الإدارية من خلال الأرشفة الإلكتروني.					
	مكنّت شبكات الاتصال من تحقيق أسلوب إدارة بلا أوراق					
	ساعد استخدام البرمجيات في عملية التخطيط على السرعة في اتخاذ القرار					
	يساهم إشراك العنصر البشري المؤهل في عملية التخطيط في تحديد أهداف المؤسسة بدقة.					
التنظيم الإلكتروني	ساهمت الإدارة الإلكترونية في سرعة تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تقع					
	ساعدت البرمجيات في توفير بيئة عمل مرنة بالمؤسس					
	تستخدم إدارة المؤسسة نظام الكتروني لمتابعة سجل الحضور والإنصراف					
	وفرت قواعد البيانات بالمؤسسة مختلف المعلومات التنظيمية					
القيادة الإلكترونية	ساهمت الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية					
	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل الأخطاء الإدارية					
	أتاحت شبكات الاتصال إمكانية التواصل بين المسؤولين والموظفين					
الرقابة الإلكترونية	خفف استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته من الجهد الإداري المبذول في الرقابة					
	ساعد العنصر البشري المؤهل على استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم بالمؤسسة					
	تساعد الإدارة الإلكترونية في تطبيق نظام رقابة متطور					

## المحور الثاني: العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء

البعد	فقرات الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأداء الوظيفي	التدريب والبرامج التطويرية ترفع إنتاجية العاملين.					
	تقدم الشركة الحوافز والمكافآت لموظفيها.					
	ترفع مشاركة الموظفين في الخطط الاستراتيجية من أدائهم					
الأداء المالي	تحرص المؤسسة على زيادة العوائد (الملموسة وغير ملموسة) بهدف تنويع أعمالها					
	تجني المؤسسة العديد من العوائد عن طريق تقديم خدمات مميزة للزبائن					
	الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى تحسن الأداء المالي.					
الأداء الاجتماعي	تساهم الشركة في الأعمال الخيرية وتقدم مساعدات إنسانية.					
	تطبق الشركة المسؤولية الاجتماعية في نشاطاتها.					
	تنشط الشركة في إطار التضامن الاجتماعي.					
الأداء البيئي	يحسن الأداء البيئي صورة الشركة.					
	تحتزم الشركة القوانين والتشريعات الخاصة بالبيئة.					
	ترمي الشركة فضلاتها بعيدا عن التجمعات السكانية.					
	يحقق الأداء البيئي شهرة العلامة التجارية للشركة					
	يعبر الأداء البيئي على ثقافة الشركة.					

ملحق 2 : طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 434 / ك.ع.إ.ت.ع ت / 2025

إلى السيد مدير: القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة  
بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

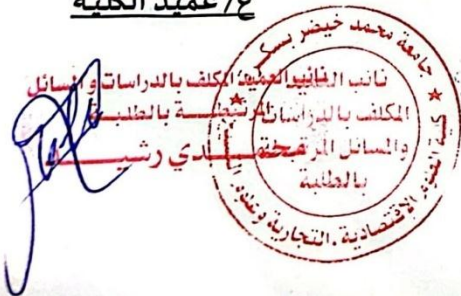
- 1- بن براهيم محمد المهدي
- 2- //
- 3- //

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية  
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ  
"دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة"

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2025/04/22

ع/ عميد الكلية



تأشير المؤسسة المستقبلة



