



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العلي و البحث العلمي  
المركز الجامعي علي كافي - تندوف  
معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر  
في علوم التسيير - تخصص : تسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة

## دور الادارة الالكترونية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة تندوف-

المشرف :

\*- بورحلة ميلود

الطالبان :

\*- جريو صالح

\*- سويد احمد عثمان

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
.....	.....	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيسا
.....	.....	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفا و مقررا
.....	.....	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# اهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير  
فلقد كان له الفضل الأَوَّل في بلوغي التعليم العالي  
(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.  
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،  
وراعتني حتى صرت كبيرًا  
(أمي الغالية)، اطال الله في عمرها  
إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب  
إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي  
إلى رفاق درب الدراسة و اصدقائي  
أُهدي إليكم مذكرة تخرجي التي بفضل الله و بعده انتم  
تحققت و تجسدت هاته اللحظة على ارض الواقع ...

سويد احمد عثمان

# اهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام

(أمّي الحبيبة )

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز)

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة  
كثيرة

أقدّم لكم هاته المذكرة التي تعتبر ثمرة جهدي و تفاني في سبيل العلم

وأتمنّى أن تحوز على رضاكم

جربو صالح

# الشكر و العرفان

وإيمانًا بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإني اتوجه بالشكر الجزيل

للأستاذ : بورحلة ميلود

الذي ساعدنا كثيرًا في مسيرتنا لإنجاز هاته المذكرة وكان له دورًا عظيمًا

من خلال تعليماته ونقده البناء ودعمه الأكاديمي ،

كما نوجه الشكر لأسرتينا فردًا فردًا الذين صبروا وتحملوا معنا ومنحونا

الدعم على جميع الاصعدة، ونشكر أساتذتنا وأصدقائنا وكل الأحباب،

كل شخص قدم لنا الدعم المادي أو المعنوي

وفي الاخير نشكر أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول هاته المذكرة كما

نشكرهم على آرائهم السديدة

مَنْض

تعتبر ظاهرة التسرب الوظيفي من أبرز التحديات التي تواجه العديد من المنظمات في الوقت الحاضر، حيث تؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء العام للمنظمة وتكلفتها ماليًا وزمانيًا. وقد أظهرت الدراسات العديدة أن الإدارة الإلكترونية يمكن أن تكون لها دور كبير في الحد من هذه الظاهرة.

تعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات والتواصل داخل المنظمة، مما يعزز التواصل بين مختلف أعضاء الفريق ويسهل عملية تبادل المعلومات والبيانات بينهم. وبفضل هذه الإمكانيات، يمكن للإدارة الإلكترونية تحفيز الموظفين، زيادة مشاركتهم في صنع القرارات، وتوفير بيئة عمل إيجابية ومرنة.

بالإضافة إلى ذلك، تعزز الإدارة الإلكترونية الشفافية والعدالة في عمليات اتخاذ القرارات داخل المنظمة، مما يقلل من حدوث المشاكل والصراعات بين الموظفين. كما تسهل الإدارة الإلكترونية على الموظفين تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، مما يزيد من ارتباطهم بالمنظمة ويحد من احتمالية تخليهم عنها.

بهذه الطريقة، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تلعب دورًا حاسمًا في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في المنظمات، من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين وتعزز رضاهم عن العمل والمنظمة وهذا ما حاولنا تبسيطه في مذكرتنا لنفس هاته الظاهرة ومادى تأثير الادارة الالكترونية في الحد منه في مديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تندوف التي اعتمدها كموقع لدراستنا الختامية.

## Summary:

The phenomenon of job migration is considered one of the most important challenges facing many organizations today, as it negatively affects the overall performance of the organization and costs it financially and temporally. Many studies have proven that electronic management can play a major role in reducing this phenomenon.

Electronic management depends on the use of modern technologies in managing operations and communications within the organization, which improves communication between different team members and facilitates the process of exchanging information and data between them. With these capabilities, electronic management can motivate employees, increase their participation in decision-making, and provide a positive and flexible work environment.

In addition, electronic management enhances transparency and fairness in decision-making processes within the organization, which reduces the occurrence of problems and conflicts between employees. Electronic management also makes it easier for employees to achieve a balance between personal and work life, which increases their connection to the organization and reduces the possibility of them abandoning it.

In this way, it can be said that electronic management plays a decisive role in reducing the phenomenon of job leakage in organizations, by providing a positive work environment that motivates employees and enhances their satisfaction with work and the organization, and this is what we tried to simplify in our memorandum to explain this phenomenon and the extent of the impact of electronic management in reducing it in Directorate of the National Social Insurance Fund for Wage Workers of the state of Tindouf, which we adopted as a site for our final study.

# الفهرس

الصفحة	المحتوى
/	البسمة
/	الاهداءات
/	الشكر و العرفان
/	الملخص
/	الفهرس
/	قائمة الاشكال
/	قائمة الجداول
أ - ث	المقدمة العامة
<b>الفصل الاول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للإدارة الالكترونية و التسرب الوظيفي</b>	
15	مقدمة الفصل الاول
16	<b>المبحث الاول : الأدبيات النظرية للإدارة الالكترونية و التسرب الوظيفي</b>
16	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
16	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية و نشأتها
19	الفرع الثاني : أهمية الإدارة الإلكترونية
20	الفرع الثالث : أهداف و متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية
21	الفرع الرابع : مبادئ الإدارة الإلكترونية و عناصرها وخصائصها
27	المطلب الثاني : ماهية التسرب الوظيفي
27	الفرع الاول : مفهوم التسرب الوظيفي
29	الفرع الثاني : أسباب و آثار التسرب الوظيفي
30	الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على تسرب الوظيفي و سلبياته
32	الفرع الرابع : طرق معالجة تسرب الوظيفي
33	<b>المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للإدارة الالكترونية و التسرب الوظيفي</b>
33	المطلب الاول : الدراسات السابقة
43	المطلب الثاني : موقع دراستنا من الدراسة السابقة
44	خلاصة الفصل الاول
<b>الفصل الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية وإجراءاتها</b>	

# الفهرس

48	مقدمة الفصل الثاني
49	المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
49	المطلب الاول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة و اشكال الادارة الالكترونية فيه
53	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة
53	المطلب الاول : المنهجية المتبعة في الدراسة
53	الفرع الاول : منهج الدراسة
53	الفرع الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
54	الفرع الثالث : الأدوات المستخدمة في الدراسة
55	الفرع الرابع : الأدوات الإحصائية و البرامج المستخدمة في الدراسة
56	المطلب الثاني : اختبار ثبات وصدق الاستبيان
60	المطلب الثالث : تحليل النتائج المتعلقة بمحور الاستبيان
72	المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة و نتائجها
74	خلاصة الفصل الثاني
75	الخاتمة العامة
77	المراجع

الصفحة	الشكل	رقم
51	الهيكل التنظيمي لمديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية - تندوف	01
52	يمثل اشكال الادارة الالكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	02
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس - من اعداد الطالبين	03
57	دائرية نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	04
58	اعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	05

الرقم	الجدول	الصفحة
01	درجات مقياس لسلم ليكارت	54
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	55
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	56
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	57
05	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان.	58
06	قيمة اختبار T، درجة الحرية DDL والقيمة الاحتمالية Sig لعبارات المحور الأول.	59
07	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول	60
08	قيمة اختبار T، درجة الحرية DDL، والقيمة الاحتمالية Sig لعبارات المحور الثاني	63
09	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	64
10	قيمة اختبار T، درجة الحرية DDL، والقيمة الاحتمالية Sig لعبارات المحور الثالث	67
11	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث	68
12	نتائج اختبار الفرضية الاولى	71
13	نتائج اختبار الفرضية الثانية	72

مقدمة عامة

عرف العالم في العقود الأخيرة تطوراً هائلاً في شتى المجالات العلمية و التكنولوجية، مما يفرض على الإدارة ضرورة مواكبة هذا التطور عبر استخدام الأساليب الإلكترونية والاستغناء عن الأساليب التقليدية، لا سيما وقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات ركيزة أساسية لتحقيق أهداف الإدارة الحديثة والاستفادة من إيجابيات تطبيقها وكذا القضاء على سلبياتها والمعوقات التي تؤثر على نشاط المنظمة بشكل عام.

من جهة أخرى يعتبر الموظف العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها، في إطار بيئة عمل تساعد على القيام بمختلف المهام. لذلك، يُعد الحفاظ على المورد البشري و استبقائه تحدياً كبيراً للمنظمات، خاصة إذا كان الفرد ذو خبرة و كفاءة، فاستمرارية المنظمة و فاعليتها مرهونة ببقاء كفاءتها و جودة عملهم. و من الممكن أن تواجه المنظمة مشكلات في الحفاظ على موظفيها أو تواجه صعوبات في أداء المهام بالشكل المطلوب، مما قد يترتب عن ذلك حدوث ظاهرة التسرب الوظيفي داخل المنظمة، و هذا ما يتسبب في تراجع أدائها و فاعليتها.

لذا، تعمل المنظمة بجدية على خلق بيئة عمل محفزة و مرنة تساعد على الحفاظ على موظفيها و منع الأسباب التي تؤدي إلى تسربهم. و من بين العوامل الرئيسية التي تُسهم في تقليل احتمالية حدوث التسرب الوظيفي هو تقديم فرص التطوير المهني و التدريب المستمر للموظفين، بالإضافة إلى تقديم مكافآت و مزايا تحفيزية لهم و تقدير جهودهم. و كذلك تحسين التواصل الداخلي و الخارجي و تسهيل تبادل المعلومات بين أفراد العمل، وكذا التقليل من أعباء العمل. فتلك الجهود تجعل المؤسسة تلجأ إلى استخدام أساليب أكثر فعالية و توفيراً للوقت و الجهد، و يكون ذلك عبر تطبيقها لنظام الإدارة الإلكترونية الذي يوفر بيئة عمل مرنة و محفزة، مما يساهم إلى حد ما في منع حدوث ظاهرة التسرب الوظيفي داخل المؤسسة.

## 1- إشكالية الدراسة:

إن مجموعة التطورات التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال جعل مختلف دول العالم تتسابق لاستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية لتحقيق رغبة الزبون و تلبية حاجياته في أقرب وقت ممكن و بكفاءة و شفافية من خلال تخفيض التكاليف و تحسين الأداء الوظيفي و الزيادة من الإنتاجية، وقد أكدت الدراسات التي اطلعت عليها في ضرورة تبني الحكومة الإلكترونية كألية لتطوير التسيير الإداري و رفع مستوى الموظفين و الحد من تسربهم.

و عليه جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي:

• الى أي مدى تساهم الادارة الالكترونية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي بمديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تدوف- ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

-ما علاقة استخدام نظام الإدارة الإلكترونية بتحسين بيئة العمل؟

-هل هناك علاقة بين استخدام الإدارة الإلكترونية و الحد من التسرب الوظيفي؟



## 2- فرضيات الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا الفرضيات التالية:

## الفرضية الرئيسية:

- يمكن أن يساهم استخدام نظام الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي.

## الفرضيات الفرعية:

- يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية و تحسين بيئة العمل.

- يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والحد من ظاهرة التسرب الوظيفي .

## 3- أهمية الدراسة:

ترتكز أهمية هذه الدراسة في شقين أساسين أولهما عملي والآخر علمي :

- **الأهمية العملية** : يلتقي موضوع الدراسة مع اهتمامات الدولة في مجال الإصلاحات التي تباشرها من خلال دعم هيكلها التنظيمية في مختلف النواحي، والاستفادة خاصة من مخرجات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في المجال الإداري. وكذا إبراز الفائدة العملية من إدخال الرقمنة إلى عالم الإدارة بإيجابيات وسلبيات الخدمات التي يستفيد منها المواطن من هذا النظام الرقمي والتي تمس حياته اليومية.

- **الأهمية العلمية** : تكمن في كون هذه الدراسة تشكل تكملة وإضافة للدراسات السابقة، لتقليص الغموض عن الإدارة الإلكترونية التي جاءت مواكبة للتطور التكنولوجي والإداري الحديث، إضافة إلى نشر الثقافة الإلكترونية علميا والتي تعتبر من أهم أبعاد دراستها، فضلا عن محاولة إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية كتوجه يمنع التسرب الوظيفي.

## 4- اهداف الدراسة:

- توضيح الفرق بين الادارة الالكترونية والإدارة التقليدية وإظهار أهميتها وأهدافها

- الوقوف على مدى تطبيق مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء -وكالة تندوف- الإدارة الإلكترونية لتطوير نفسها و منع تسرب موظفيها .

- إثراء الرصيد العلمي والمعرفي من خلال النتائج المتوصل اليها من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء -وكالة تندوف-.

- تبيان متطلبات التحول نحو الحكومة العصرية وماذا نجحها في ا مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء -وكالة تندوف- للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي.



-تسليط الضوء على أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة تندوف-

-الإحاطة بالجوانب النظرية لمفهوم الإدارة الالكترونية و فكرة الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي وأهميتها، وتقييم الآليات والجهود المبذولة من قبل المؤسسات على صعيد ترقية وتحسين خدماتها.

-معرفة مدى نجاعة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تجربة الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي.

## 5- أسباب اختيار الدراسة :

تعددت أسباب اختيارنا للموضوع منها :

- أسباب ذاتية : والتي تنطلق من الاهتمام الشخصي بموضوع تطوير المنظمات لنفسها بتطبيق الإدارة الالكترونية باعتبار أن أي تطوير وتحديث داخل المنظمة يتمركز محوره على إصلاح العلاقة بين الفرد والإدارة الأمر الذي تهدف إليه الإدارة الالكترونية كآلية مستحدثة لتسيير المرافق وتقديم الخدمات على الوجه الأحسن وترقية وأدائها لخدماتها.

-أسباب موضوعية : تتعلق بالقيمة العلمية لموضوع دور الادارة الالكترونية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي .

ومن جهة أخرى محاولة ادراك مدى تأثير تحسين العلاقة بين الإدارة والموظف على تحسين الخدمات والبحث المستمر عن نجاعة تجسد الحد من ظاهرة تسرب الموظفين.

## 6- حدود الدراسة :

. الحدود الزمنية : تم حصر مجال الدراسة على فترة زمنية ابتدأت من شهر يناير الى شهر مايو 2024.

. الحدود المكانية : لقد أجريت هاته الدراسة بمديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء- وكالة تندوف.

. الحدود البشرية: تمثلت عينة افراد الدراسة في 36 موظف من موظفين الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- تندوف-

## 7- منهج الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري والدراسات السابقة من خلال طرح ووصف لأهم الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة مع ابراز العلاقة بينها وكذا تحليل مكونات الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة من زوايا مختلفة، أما في الدراسة التطبيقية تم الاعتماد على :

-اسلوب المقابلة

اسلوب العينة عن طريق أداة الاستبيان بحيث تم الاعتماد على 36 استمارة للتحليل والمعالجة بغية معرفة العلاقة الإحصائية بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق ذلك كانت الأدوات :



- الأدوات المباشرة: متمثلة في الاستبيان، وبرنامج SPSS لمعالجة مخرجاته.  
 - الأدوات غير المباشرة: تتمثل في مجموعة متنوعة من المراجع تشكلت من المراجع العربية والأجنبية تنوعت مصادرها بين المذكرات والأطروحات والمقالات العلمية والكتب.  
 وقد استعملنا أسلوب إيراد في إعداد هاته المذكرة، و هو أسلوب يعتمد على أربع عناصر أساسية مكونة في: المقدمة، الطريقة و الأدوات، النتائج، المناقشة.  
**8- أدوات الدراسة :**

**الاستبيان:** وهي عبارة عن استمارة مكتتنا من جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بدراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء- وكالة تندوف- من خلال طرح مجموعة من الأسئلة موجهة الى عينة من موظفي المؤسسة باعتبارهم جهة لتقديم الخدمات للمواطنين.

**الملاحظة:** بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي لها دور كبير في مجال ميدان الدراسة، فاعتمدنا على الملاحظة المباشرة من خلال التنقل الى مكان ميدان الدراسة من أجل التعرف على الفروع والهيكل والمصالح وكذلك طبيعة وظروف العمل وملاحظة مدى معرفة وقدرة الموظفين على التعامل مع احدث التطبيقات التكنولوجية المطبقة.

**المقابلة:** حيث تم مقابلة السيدة المكلفة بناية المديرية الفرعية للموارد المادية والبشرية والإنجازات والارشيف والاملاك مؤسسة CNAS ووكالة تندوف، وتطرقنا لبعض الأسئلة المتعلقة بأنظمة الإدارة الإلكترونية ومدى فاعليتها للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي داخل المؤسسة و تم رصد بعض المعلومات المتعلقة بالموضوع.

## 9- هيكل الدراسة :

استنادا الى الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية سيتم تناول الدراسة في فصلين وفق البناء المنهجي التالي:

**الفصل الأول:** يتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية والتسرب الوظيفي. حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول موضوعي الإدارة الإلكترونية و التسرب الوظيفي، أما المبحث الثاني يتناول الدراسات التطبيقية للإدارة الإلكترونية و التسرب الوظيفي من خلال ذكر الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية.

**الفصل الثاني :** يتناول منهجية الدراسة التطبيقية وإجراءاتها وتم ذلك بإجراء دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-تندوف- و استخدمنا بعض الأدوات المنهجية والإحصائية، وقد اعتمدنا عينة عشوائية تتمثل في 36 موظف عن طريق الاستبيان، و تم تحليله وعرض النتائج واختبار الفرضيات، وفي الاخير ذكرنا استنتاجات والخلاصة العامة بالإضافة إلى خاتمة الدراسة.

## 10- صعوبات الدراسة:

عند دراستي لموضوع: دور الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي واجهت بعض الصعوبات تمثلت فيما يلي:

- شمولية موضوع البحث: الإدارة الإلكترونية و التسرب الوظيفي وكثرة النصوص المتعلقة بها مما يصعب التعامل مع ضبط العناوين.



- ارتباط وتداخل العديد من المفاهيم المشابهة والمتداخلة مع مفهوم الادارة الالكترونية.
- تحفظ بعض موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء- تندوف عن الإجابة على أسئلة الاستبيان .

# الفصل الأول :

الأدبيات النظرية و التطبيقية  
للإدارة الالكترونية و التسرب  
الوظيفي

## مقدمة الفصل الاول :

لا يمكن للإدارة الإلكترونية أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصدقية في التطبيق والتنفيذ، حيث تعتبر الإدارة بمثابة المقابل للأداء المتميز والمتطور، بحيث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة الدائرة له مقارنة مع معاملة موظفين آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة .

ومن الطبيعي ألا يفصل موظف عن عمله طوعا إلى منظمة أخرى إلا إذا كان هناك من التطور و التسهيلات المغرية من جهة اخرى تجذبه لتترك العمل ، أو أن هناك عوامل سلبية تدفعه للانفصال عن منظمته التي قد لا تهتم بالتطور الالكتروني أو حتى محاولة تجريئها في أسوء الأحوال، فالتسرب ظاهرة تهدد المنظمات بالتوقف عن العمل وذلك لأنها تصرف على موظفيها أموال طائلة في تدريبهم وتأهيلهم وإكسابهم خبرات جديدة في أعمالهم ثم تفقد لهم لعدة أسباب مما يؤثر سلبا على أداء المنظمة.

لأن العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها، و برامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المنظمات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة ، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح و التطور ، و يتركز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها بالموارد الذي تملكه وهو العنصر البشري ، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

وبناء مما سبق فقد تناول هذا الفصل من بحثنا موضوع الادارة الالكترونية و دورها في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي و منه فقد تم تقسيم الفصل الى مبحثين رئيسين :

المبحث الاول : الادبيات النظرية للإدارة الإلكترونية و التسرب الوظيفي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للإدارة الالكترونية و التسرب الوظيفي

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية و التسرب الوظيفي.

## تمهيد :

تعتبر الادارة الالكترونية ظاهرة منطقية خاصة بعد ثورة تقنية المعلومات و انتشار شبكة الانترنت و التحديات و التغيرات التي أصبح العمل الاداري يوجهها، لاسيما تنافس الادارات على تحسين أعمالها و تحسين جودة خدماتها، فكل هذا قد أدى الى ازدياد الحاجة الى توظيف التكنولوجيا الحديثة في ادارة العلاقات مع المواطنين و المؤسسات على حد سواء ، و أصبح التغيير الاداري من أهم سمات الوقت الحاضر و ربط الادارات العامة عبر اليات التكنولوجيا أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق الاداء العمومي بكفاءة عالية .

وبناء على هذا سنحاول من خلال هذا المبحث ضبط مختلف ما قدم حول الادارة الالكترونية من تعاريف ، و التركيز على الجوانب المتعلقة بنشأتها مع التطرق الى ابرز و أهم مبادئها و اهدافها دون اهمال ما يميز هذه الادارة من خصائص

## المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية

في ظل الحديث عن اكتساح التكنولوجيا الحديثة مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات ، و ظهور نمط الإدارة الإلكترونية و مدى ارتباطه بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لأداء المهام الإدارية بشكل دقيق و سريع ، والذي حقق إنجازات غير مسبوقة في مجالات التطوير الإداري، سنتعرض إلى الجوانب المرتبطة بنشأة هذا النمط من الإدارة ثم التعاريف التي ذكرت حوله .

## الفرع الأول : مفهوم الإدارة الإلكترونية و نشأتها

## \*أولاً- نشأة الإدارة الإلكترونية

إن ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل واسع هو بسبب الانجازات الهائلة في صناعة الحاسب و برمجياته المختلفة و ثورة الاتصال و شبكة الانترنت أدوات تطور نظم المعلومات و نظم إدارة قواعد البيانات و ، كثرة الشركات و المؤسسات التي أخذت بتطوير البرمجيات الجاهزة و التي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

كما أن التطور السريع لتقنية المعلومات و الاتصالات قد أدى إلى بروز نموذج و نمط جديد من الإدارة في ظل التنافس و التحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن مستوى أعمالها و جودة خدماتها ، و هو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الالكترونية بذلك فان ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية، و انتشار شبكة الانترنت فحين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الالكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات و توجيهها نحو تحقيق شفافية التعامل، لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية و السياسية<sup>1</sup>

و تشير بعض أدبيات الفكر الإداري أن الاهتمام بالإدارة الالكترونية ظهر بعد الانتهاء من مواجهة توافق الأجهزة و البرامج مع مشكلة عامة إذ توجهت معظم البلدان العربية والأجنبية متمثلة في حكوماتها نحو الاستخدام الأمثل لتقنيات الاتصال واستغلالها

<sup>1</sup>.دسع ، غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية أفاق تطبيقاتها العربية ،معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية،2005،ص03

نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، يفي حين يرى بعض الباحثين أن الإدارة الالكترونية هي تكنولوجيا أكثر من أنها إدارة و تكنولوجيا<sup>1</sup>.

بالتالي فان نشأة الإدارة الالكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال و أساليب مختلفة إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء ، ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول و كذا طريقة توزيع بنودها، و قد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات<sup>2</sup>.

إضافة إلى ذلك كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة و بأساليب بسيطة و تصل إلى الصورة الرسمية و الواسعة النطاق إلا مؤخرًا، بدأت الإدارة الإلكترونية بالظهور في أواخر سنة 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد الإلكتروني .

و في عام 1999 أعلنت بريطانيا تطبيقها أيضا و قدم وزير الدولة لشؤون المجلس في إنجلترا إطارا استراتيجيا للإدارة الإلكترونية مزودا بتقنية إدارة و نقل المعلومات ثم أخذت دول أوروبية عديدة في تطبيق نظام الإدارة الالكترونية مثل هولندا و كندا.

بينما عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية في العالم العربي واجهت عدة صعوبات وعراقيل رغم الجهود الكبيرة التي بذلت من طرف هاته الدول إلا أنه نجد بعض دول المشرق العربي قد حققت نجاحا باهرا ، في حين نجد أخرى لها تطبيقات بسيطة و لازالت بعيدة عن التطبيق الحقيقي و الكامل للإدارة الإلكترونية..

فمثلا دولة الإمارات العربية المتحدة بادرت إلى التحول للإدارة الإلكترونية وفق إعلان حكومة دبي سنة 2001 و، في دولة الكويت أعلن عن تنفيذ خطط التحول إلى الإدارة الالكترونية في سنة 2001 كما تم تطبيق هذه الإدارة في العديد من بلدان العالم العربي منذ بداية القرن الحادي و العشرين بصورة جزئية .

و منه فإن الإدارة الالكترونية تعد من منجزات العصر الحديث حيث أدت إلى التقدم في مجال الاتصالات أي يمكن القول أنها حوصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارة الحكومية وصناع القرار تعتمد على وسائل تقنية منظورة تساعدهم على إنجاز المهام المناط بها و تقديم الخدمات للمواطنين باستخدام الوسائل الإلكترونية.

### ثانيا- تعريف الإدارة الالكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من بين المصطلحات الإدارية الحديثة المتداولة، وهذا نتيجة النقلة النوعية التي أحدثتها الثورة التقنية للمعلومات والاتصال، و عليه نظرا لحداثة هذا المصطلح و أهميته فإننا نجد عدة إسهامات من المفكرين و الباحثين لإعطاء تعريف لهذا المصطلح، نذكر من بينها :

<sup>1</sup>شواكي خضرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العامة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص علوم سياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2015، ص10.

<sup>2</sup> دسح و غالب ياسين، المرجع السابق، ص 12

إن التعريف الذي أتى به نجم عبود نجم " بأنها تلك العملية الإدارية القائمة على الإفادة من الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكة الأعمال في التخطيط و ، التوجيه و الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف

بينما سعد غالب ياسين يرى " أنها منظومة الأعمال و الأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً عبر الشبكات " ، وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز الأعمال من طرف الآخرين، فيمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية تقوم بوظيفة ديناميكية مستمرة من أجل تحسين و تسريع إنجاز الأعمال، من خلال استخدام شبكات الاتصال و على رأسها الإنترنت .

و من وجهة نظر الهزاني "هي وظيفة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة الإدارية باستخدام الوسائل الإلكترونية " .

أما إذا توجهنا إلى رأي الفقهاء الفرنسيين حول تعريف الإدارة الإلكترونية قيل " أنها استعمال الدولة للأجهزة الإلكترونية لخدمة المجتمع حيث يمكن الاستفادة من الشبكة العنكبوتية لتنظيم الشؤون العامة مع الدولة والمرتبطة بإنشاء المرافق العامة

فمنهم من يرى أن الإدارة الإلكترونية ما هي إلا الاستخدام الفعال للتكنولوجيا و الأساليب العلمية بالأخص الإنترنت كوسيلة تحدد و ترسم معالم الإدارة بأحسن مردودية بحيث يجب الترخيص لجميع الإدارات بنقل المعلومات الخاصة بالمواطن.

في حين يبين الرأي الثاني " بأنها تؤدي إلى التطور في مختلف مجالات الإدارة أو المصالح العامة بالتواصل مع كافة الشعب وتطوير الاتصال بين العملاء و الإدارة

غير أن الرأي الثالث يوضح " بأنها عبارة عن مجموعة من التدابير أو القرارات الصالحة لتطور " المجتمع كل المتعاملين مع الإدارة من الموظفين على قدم المساواة التي تسمح للجميع بالاستفادة الفعلية للمعلومات و الخدمات

أما التعريف الذي تبناه الاتحاد الأوروبي "فهو أنها حكومة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم للمواطنين وقطاع الأعمال الفرصة للتعامل و التواصل مع الحكومة باستخدام الطرق"

المختلفة للاتصال مثل البريد الإلكتروني الإنترنت البطاقة الذهبية، وهي تتعلق بوضع إطار لتحسين و تنسيق طرق إيصال الخدمات ، تحقيق التكامل بين الإجراءات<sup>1</sup> .

و عرفها آخرون بأنها " الانتقال من إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت و المال و الجهد، بمعنى آخر فالإدارة الإلكترونية هي إنجاز المعاملات الإدارية و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت دون أن يضطر العملاء إلى الانتقال إلى الإدارة شخصياً لإنجاز معاملات، مع ما يترافق مع ذلك من إهدار للوقت و الجهد والطاقات " .

و تعرف بأنها " استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة و المعلومات في تسيير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها كما العامة الإلكترونية ذات القيمة و التواصل مع طالبي الانتفاع من خدمة المرفق العام بمزيد من الديمقراطية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة .

<sup>1</sup> مسعودي مسعودة، الإدارة الإلكترونية و دورها في مكافحة الفساد الإداري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسات عامة و تنمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة ، 2017/2018 ص19

و هناك من يعرفها بأنها " عملية تمكن جميع مهام و أنشطة المؤسسة الإدارية الاعتماد على المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق و تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع و الدقيق للمهام لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً<sup>1</sup> .

### الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية

أهمية الإدارة الإلكترونية تظهر في قدرتها على مواكبة التطورات الهائلة في مجال التقنيات ونظم المعلومات، والتي تشهد ثورة مستمرة في عالمنا الرقمي و

يمكن تلخيص أهم المتغيرات التي تؤثر في خلق الفرص وتحديد التهديدات التي يمكن للإدارة الإلكترونية التعامل معها بفعالية من خلال أدواتها وأنظمتها العملية بما يلي:

#### -انبثاق ثورة المعلومات و المعرفة:

تعتبر ثورة المعرفة والمعلومات عن ظاهرة انبثاق العالم الرقمي والتطور المستمر في نظم وتقنيات المعلومات وشبكات الاتصالات، مما يجعل العالم يتحول إلى قرية صغيرة و متصلة بشكل وثيق، مع فتح آفاق جديدة وغير واضحة المعالم.

#### -فرص و تحديات تكنولوجيا المعلومات:

يصعب على الاقتصاد العالمي الحديث العمل أو الاستمرار في العمل داخل الحدود التقليدية بدون تكنولوجيا المعلومات، التي تلعب دوراً أساسياً في إيجاد الحياة في هذا الاقتصاد، سواء من خلال نقل رؤوس الأموال إلكترونياً، أو إدارة البورصات وأسواق المال، أو التحكم في مفاتيح تطوير الاقتصاد الجديد.

#### -ثورة الأعمال(الإنترنت):

لا شك بأن نجاح شبكة الإنترنت في تغيير القواعد التقليدية المتعلقة بالمنافسة والاستراتيجية في اقتصاد المعلومات والشبكات. وقد علمت منظمات الأعمال والشركات الرائدة في مجال نشاطها أن النجاح في هذا الاقتصاد الجديد يتطلب القدرة على صياغة وتطبيق استراتيجيات تعبر عن فجوة بين العالم المادي للأعمال والعالم الافتراضي.

#### -العولمة:

قد تظهر العولمة كتعبير إيديولوجياً لاقتصاد الشبكات، أو كمرحلة متقدمة من التطور الرأسمالي، كما يراها بعض الأشخاص. ووفقاً لرونالد لوبرز، رئيس الوزراء الهولندي السابق، فإن ظاهرة العولمة نشأت بفضل عاملين رئيسيين: الابتكار التكنولوجي في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، وسيطرة الليبرالية الجديدة مثل الاقتصاد الحر، ونمط الاستهلاك، وتعزيز الثقافة الترفيهية، وعمليات الخصخصة، وغيرها.

#### -التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال:

بفضل التغيرات الجذرية التي أحدثتها التكنولوجيا في بيئة الأعمال ليس لها حدود و تعرف بتأثيرها الشامل على المنظمات و الأفراد و الجماعات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف، دار البازوري، عمان، 2009، ص157.

<sup>2</sup> سعد ياسين غالب، الادارة الالكترونية، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص17

## الفرع الثالث : أهداف و متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية

## أولاً- أهداف الإدارة الإلكترونية:

قد تميزت أهداف الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات. فمنهم من يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى :

## 1-أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:

- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
- تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية .
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية .
- إمكانية أداء الأعمال عن بعد.

## 2-أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:

- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
  - التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها .
  - زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات .
- ويذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض النظر عن عوائدها المادية و غير المادية وهي تتمثل فيما يلي :

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات .
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ .
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به .
- إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية<sup>1</sup>

## ثانياً- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة و المواثيق لطبيعة عمله كما يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب و بالتالي يحقق النجاح والتفوق و إلا سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت و المال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر و تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها و تتفاعل مع كافة

<sup>1</sup> النمر وآخرون، الإدارة العامة-الأسس والوظائف- مكتبة الشقري، ط2،الرياض(السعودية)،2002ص424.

العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك، فإن مشروع الإدارة الإلكترونية يجب أن يراعي عدة متطلبات منها:

-البنية التحتية: إذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات و بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

-توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.

-توافر عدد لباأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت.

-التدريب و بناء القدرات: وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر و إدارة الشبكات و قواعد المعلومات و البيانات و كافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة و توجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم.

-توافر مستوى مناسب من التمويل، بحيث يمكن التمويل للحكومة من إجراء صيانة دورية و تدريب للكوادر و الموظفين و الحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات و مواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و الإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.

-وجود التشريعات الإلكترونية والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية و تضيي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

-توفير الأمن الإلكتروني و السرية الإلكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية.

بالإضافة إلى هاته العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية و التقنية التي تساعد على تبسيط و تسهيل استخدام الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين و منها: توحيد أشكال المواقع الحكومية و الإدارية و توحيد طرق استخدامها وانشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع : مبادئ الإدارة الإلكترونية و عناصرها وخصائصها

إن السعي الدائم للحكومات والمؤسسات الإدارية من أجل تحسين خدماتها لا يكاد يتوقف، ونلاحظ ذلك من خلال تدعيم أجهزتها المستمر بأحدث الوسائل التكنولوجية و انتهاج الإدارة الإلكترونية كأسلوب حديث لمواكبة العصر، و تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها آليا، للاستفادة منها وقت الحاجة خاصة عند اتخاذ القرارات من أجل إشراك المواطن المعني الأول بعملية التطوير والتحسين وتوفير الخدمة العمومية والإدارية بأحسن الظروف .

مما سبق نجد أن للإدارة الإلكترونية مجموعة من العناصر و الوظائف التي تدفع أو دفعت العديد انطلاقا من الدول والمنظمات إلى تبنيها كأسلوب راق في الإدارة، وتشتمل على بعض المبادئ التي يجب توافرها من أجل ضمان تطبيق ناجح لهذه الوظائف ، وهذا ما سنتعرض إليه في هذا المطلب.

<sup>1</sup>حامد فداء، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية و التطبيقية، ط1، دار مكتبة الكندي، الأردن، 2015، ص224.

## أولاً: مبادئ الادارة الالكترونية

وصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، لابد أن تركز على في إطار ال مجموعة من المبادئ التي يجب الوقوف عليها وإتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة من نمط الإدارة الإلكترونية، بحيث تندرج في هذا الإطار مجموعة من المبادئ سيتم ذكرها كالتالي :

**1: جودة الخدمات المقدمة للمواطنين**

المقصود هنا هو الاهتمام بخدمة المواطنين وفق بيئة عمل تتسم بالمهارات و الكفاءات أي ضرورة اتصاف الموظفين المقدمين للخدمة بالمهارة و الكفاءة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بشكل يسمح لهم بالتعرف على أي مشكلة يتم تشخيصها، و معرفة جميع المعلومات حول الموضوع، و القيام بالتحليلات الدقيقة للمعلومات مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف و استخلاص النتائج و طرح الحلول المناسبة للمشكلة

**2: التركيز على النتائج**

إن للإدارة العامة الإلكترونية دور كبير في تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع بالإضافة إلى أنها تعود بالفائدة على المواطنين حيث تخفف العبء عنهم وتوفر لهم المال و الوقت ، وتوفر خدمة مستمرة على مدار الساعة كدفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف

**3-سهولة الاستعمال و الاتاحة للجميع.**

أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس و المكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل

**4: تكاليف منخفضة**

إن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و تعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى انخفاض التكاليف ورفع مستوى أداء و توسيع نطاق الخدمات بأسعار زهيدة .

**5: التغيير المستمر**

باعتبار أن الإدارة الالكترونية تسعى إلى تحسين و إثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، أو بقصد التفوق على التنافس.

كما يرى عادل حرحوش الفرجي أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تنحصر فيما يلي:

- تشريع قانون يضبط منظومة الإدارة الإلكترونية ويستلزم تطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني الذي يسهل الأعمال الإلكترونية .

- الارتقاء بالبنية التحتية سواء المادية المتمثلة في الأجهزة و المعدات المستخدمة أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة أو البنية التنظيمية

- إتاحة الفرص المتكافئة أمام الجميع للاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الخدمات الإلكترونية في مختلف قطاعات العمل<sup>1</sup>.

### ثانيا: عناصر وخصائص الادارة الالكترونية

تشتمل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من السمات والخصائص التي تجعلها مختلفة عن الإدارة التقليدية، وهذا ما دفع الإدارة الإلكترونية إلى اعتماد العديد من العناصر من أجل تعميم تطبيقاتها التقنية على هياكلها التنظيمية، وبالتالي سنتناول ضمن هذا الفرع عناصر وخصائص هذه الإدارة.

#### 1: عناصرها:

يعتمد أسلوب الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأساسيات والبنى الاستراتيجية، و بما أنها منظومة تفاعلية وتكاملية فإنها تتكون من أجزاء وعناصر، وتحدد فيما يلي :

#### 1-1- عتاد الحاسوب و ملحقاته

ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الامكانيات اللازمة توافرها ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشاتها، وسرعتها، و سعتها التخزينية، وايضا ملحقات تلك الأجهزة الخارجية ، فقد تحتاج بعض الإدارات طابعات على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها، و غيرها من الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان، ووسائط التخزين ، ووسائط النقل، و الأقراص المدججة وأجهزة البصمة الإلكترونية، وأجهزة التوصيل والتسجيل الرقمية، إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها و ما يلزم لذلك العمل.

و نظرا للتطور و الزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تتحقق ميزتين أساسيتين هما تكاليف التطوير المستمر، و ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية

#### 1-2- البرامج

ختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تحتاجها وتناسبها من بين الآلاف و ربما تكلف بعض الجهات إلى تكليف مبرمجها، أو بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها، وهكذا فإن طبيعة البرامج التي تعتمد عليها الإدارات تنقسم إلى قسمين :

أ-برامج عامة : و هي البرامج التي يتم تحميلها غالبا على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها لبرامج إدارة النظام كنظام التشغيل و نظم إدارة الشبكة والجداول الإلكترونية والبريد الإلكتروني وغيرها .

<sup>1</sup> صدام طاهري ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد التعليم العالي ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص سياسات عامة تنمية و ،قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، سعيدة ،2017/2018،ص10.

**ب-برامج خاصة :** و هي البرامج التي لا يتم تحميلها في كل أجهزة الحاسوب في شركات البيع لكل مستخدم بل تحمل بناء على طلب الجهة أو المستخدم الى يحتاج إليها في إدارة أعماله ، وحين تحتاج الإدارة إلى تنفيذ إجراء إداري ما على دائرتها الإلكترونية و لم يكن متوفر في الأسواق البرامج مما يمكن من خلاله تطبيق هذا الإجراء أو الممارسة الإدارية، فان دور مبرمجي الحاسوب يبدأ بتصميم البرنامج الذي يحتاج إليه تلك الجهة <sup>1</sup>.

وعليه تطبق البرامج عنصرا أساسيا، فهي إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها و ممارستها الإدارية عبر حواسيبها وشبكاتها الإلكترونية.

**1-3- الشبكات الإلكترونية :** هي تلك الحزم والوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت والاكسترنات والانترنت، و على شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة و تحميل قاعدة البيانات والمعلومات التي تقوم عليها أعمال الإدارة من قوانين، وقرارات وبيانا أفراد و مشروعات وملفات شخصية ومعاملات و غيرها من المعلومات التي يتبادلها و يتعامل معها موظف والإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح لهم بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة بكل موظف حتى يمكن تحديد جهة الخلل أو التقصير و المسؤولية الخاصة بكل موظف وايضا قياس معدل أدائه، و يمكن أيضا لمراجعي الإدارة الدخول إلى تلك الشبكة إن كانت الإدارة من الإدارات الخدمائية ، كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الإلكتروني وجميع تلك العمليات تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الإدارة ومراجعيها، و تدور عبرها ممارسات الإدارة وتحتفظ الشبكة الإلكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر و البيانات و المعلومات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة، لاستدعائها و إتاحتها وقت تلقي برنامج الشبكة الذي ينظم تلك العمليات كلها أمرا بذلك .

**1-4- القوى البشرية و صناع المعرفة :** يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري عنصر ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، وتضم القوى البشرية القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية و الكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في التطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة، و هم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية و الاستفادة من إمكاناتها و التواصل مع دوائر الإدارة محليا و عالميا عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة، التي تتمتع تلك الإدارة أو يفترض ذلك بثقافة التعامل معها، إذا من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما و جلب الأجهزة و تحميلها بالبرامج الإلكترونية ثم وضعها في المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دقة العمل بعقلية روتينية لأن هذا يعد ضربا من تضييع الوقت والجهد، و ربما يصل إلى إهدار المال، فمثل تلك الإدارات لا تملك أجدبية العامل مع هذا النظام الرقمي في الادارة <sup>2</sup>.

و قد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حيث التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، غير مدركة أن معرفة استخدام الحاسوب لن تقدم لهذا الموقع قيادة على درجة من الكفاءة تؤهلها لإدارته، و أن قيادات التقنية و كوادرها إدارات ي نبغي أن تتزامن مع وصل الأجهزة و الشبكات في التوقيت نفسه .

<sup>1</sup>رحاوي عبد الرحيم ، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية ، جامعة بشار، العدد الثالث، اوت، 2017ص110

<sup>2</sup> سدي عمر، برادي احمد، دور الخدمات الإدارية الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري، مجلة آفاق علمية ، المركز الجامعي تلمسان، العدد الثالث، ماي، 2019 ص173

فالعنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية هو القيادات الرقمية و المدراء و المحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، بحيث يتولى هؤلاء صناع المعرفة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة و تغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

**1-5- المجتمع :** هناك ما ينبغي أن تراعيه الإدارة، حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة، مما ينبغي لها الاستمرارية والتطور ويجنبها كثير من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع التي تطبق فيه برامجها و ممارستها الإدارية، لأن ذلك سيدفع المجتمع إلى أن يرفض وجود تلك الإدارة وربما يحاربه، فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها<sup>1</sup>، و من تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة مراعاتها إبان تنفي سياساتها و ممارستها الإدارية في مجتمع ما الدين والثقافة والعادات والتقاليد.

و على الإدارة أن تضع في حساباتها تصنيفات المجتمع الذي تعمل فيه وتكويناته، فهناك مجتمعات أسرية ومهنية وزراعية واقتصادية، وأخرى يتداخل فيها هذا كله و على الإدارة أن تصنع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح والاتجاهات، حتى تصل إلى حالة من الاتزان الذي يضمن لها كسب ثقة فئات المجتمع كلها، و جذبا إلى نظام الإدارة الجديد، أما حجم المجتمع فهو من العوامل التي تقرر الإدارة بناء عليه حجم الإمكانيات و القدرات الإدارية اللازمة، فإدارات المجتمعات الصغيرة محدودة النمو يكون العبء عليها محدودا الامكانيات المطلوبة يسيرة بالمقارنة مع الإدارات التي تعمل وسط مجتمعات تتسم بكثافتها السكانية العالية، ففي مثل تلك المجتمعات تحتاج الإدارة إلى توفير مكونات إدارية عملاقة حتى تضمن كفاءة إدارتها و قدرتها على الاطلاع بمهام عملها داخل هذا المجتمع.

**1-6- الأنظمة و التشريعات :** تعد الأنظمة و التشريعات التي تقوم عليها الإدارة الأساس الذي يقوم عليه عمل تلك الإدارة ويتوقف عليه أيضا نجاحها والوفاء باستحقاقها و ضبط ممارستها الإدارية، و كذلك تضمن أنظمة الإدارة و تشريعاتها التي ترسيها الإدارة للاحتراز من وقوع التجاوزات الغير مرغوب فيها و السيطرة عليها .

**1-7- الأنظمة الداعمة :** يقصد بها العوامل و الأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه والضوابط التي تحكم هذا المشروع، و يستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمرارته وتشمل الأنظمة القاعدية، والأنظمة السياسية، والأنظمة الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية، وتعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها .

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها أو وظائفها وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء و الفعال لتكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>.

## 2- خصائص الإدارة الإلكترونية:

إن اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية، مبني أساسا على استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات، مما يجعل هذه الأخيرة تتسم بمجموعة من الخصائص قد حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات و الخصائص كالآتي :

<sup>1</sup> رراقي محمد زكرياء ، المبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العامة، محاضرات مؤسسة المرفق العام للسنة أولى ماستر ،القانون ،معلم كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة2018، ص، 17

- \*- إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية
- \*- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطائهم دعم أكبر في مراقبتها .
- \*- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها .
- \*- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.
- \*- التعلم المستمر وبناء المعرفة، و توفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا، ومتابعة الإدارة لكافة الموارد .
- \*- ان الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات إذ يصبح شكلها الكترونيا متداولاً بين الأجهزة و المستويات الإدارية المختلفة إذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة و الفعالية في تقديم الخدمات .<sup>2</sup>
- \*- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ تستمر 24 ساعة متواصلة الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في الانتظار و يدفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن .
- \*- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الذكية باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة .
- \*- كما يضيف تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية للصيقة بالمؤسسات العامة، و حتى طبيعة الخدمات.
- مما سبق تسعى كل منظمة إلى تقديم أفضل الخدمات لمتعاملينا و تعيين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، وتطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى صياغة بعض الخصائص الجوهرية التالية :
- إدارة بلا أوراق : أي تعتمد على الحاسب الآلي بشكل أساسي والأرشيف الإلكتروني و لا تعتمد على الأوراق
- إدارة بلا مكان : حيث أنها تعتمد على وسائل الاتصال الحديثة، فالمسؤول والاداري يستطيع أن يتخذ القرار وهو في أي مكان و هذا ما يضيف مرونة عالية بحيث يمكن للمدير مثلا تتبع نشاطاته الإدارية، والتدخل لحل المشاكل الطارئة عن بعد باتخاذ القرارات المناسبة .
- إدارة بلا زمان : فالعالم أصبح يعمل في الزمن الحقيقي بشكل متواصل
- يمكن استنتاج أن خصائص الإدارة الإلكترونية في البيئة التعليمية تتسم بالدقة والتميز، وتبسيط الإجراءات و تحقيق الشفافية، فهي تهتم باكتشاف المشاكل وحلها بالإضافة إلى التركيز على الإجراءات التنفيذية و الإنجازات .

## المطلب الثاني : ماهية التسرب الوظيفي :

## تمهيد :

يعد التسرب الوظيفي معدل و مقياساً لتراجع الاعمال، او بشكل أوضح هو حجم مغادرة الموظفين للعمل إذ يتم قياس معدل دوران العمل شهرياً أو سنوياً أو ربع سنوي، بما في ذلك الطوعي وغير الطوعي وهذا الأمر يُؤثر على ربح المؤسسة أو المنظمة ومدى تقدمها وسمعتها في السوق وأهليتها للحصول على الاستثمار والكثير من الأمور الأخرى .

## الفرع الاول : مفهوم التسرب الوظيفي

في عصرنا الحديث يعد الموظفون من أهم أصول المنظمات، بل هم الدعامة الأهم في المحافظة على استقرار المنظمات وثبوتها ويلاحظ ذلك في المنظمات الكبرى وما تقدمه لموظفيها من مكافآت وتدريب وتسعى المنظمات الى دعم روح الولاء عند الموظف مما يساهم في زيادة إنتاجيتهم واستمرارهم في العمل، ويعد ترك أو انفصال الموظفين الجدد أو القدامى الاكفاء عن عملهم حالة سيئة في المنظمة ولها الكثير من المساوئ من أهمها تأخر العمل أو التسبب في تحقيق خسارة ومن أهم أسباب ارتفاع نسبة ترك الموظفين الجدد لأعمالهم هي طريقة تعامل الرئيس المباشر مع الموظفين الجدد و عدم اقتناعه بقدراتهم، و زيادة ساعات العمل أو عدم التقيد بساعات العمل النظامية، و وجود اختلافات واضحة في عقد الموظف من حيث حجم الراتب والمميزات من مدة الانجاز، وبدل النقل، والسكن، و تأخر دفع الرواتب .

## أولاً- تعريف التسرب الوظيفي :

## التسرب لغةً هو: "الرشح او التسلل"

ويعرف التسرب الوظيفي بأنه السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الادارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدره الاجهزة الادارية على تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات السياسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>

-أو أنه تخلي العاملين وانصرافهم وعدم بذل المفترض او المتوقع عن القيام بأداء واجباتهم كلياً أو جزئياً مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة والإنتاجية.<sup>2</sup>

-و يمكن تعريفه بأنه هو توقف الفرد عن عضويته في احدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً<sup>3</sup> .

ويرى أن هناك عدة ملامح حول تعريف التسرب الوظيفي بحاجة إلى تعقيب منها :

<sup>1</sup> طلبة، عبدالله، 1990، " ظاهرة التسرب في إدارات الدول النامية"، الامن، عدد4، ص150

<sup>2</sup> العجلي، محمد عثمان أحمد، شرفي، مهدي محمد أمين، ، 1985، "تسرب العاملين"، محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص13.

<sup>3</sup> الصواف، مالك بن محمود بن مكي، 2012، " التسرب الوظيفي تعريفه واسبابه ونتائجه " بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الادارة والاقتصاد، ص30.

أ: يقع التركيز على التوقف أو الانفصال من المنظمة، وليس على المسائل ذات العلاقة أو الميزة، مثل: الترقية، والنقل، أو غير ذلك من التحرك الداخلي في نطاق المنظمة.

ب: يتم التركيز على الموظفين الذين يتقاضون تعويضا نقدي بوصفه شرط من شروط العضوية .

و يعرف التسرب الوظيفي بأنه خروج الموظفين عن العمل سواء تقديمهم استقالة او التقاعد المبكر بسبب عدم وجود آلية تتحكم في السلم الوظيفي الامر الذي يدفع الموظف إلى البحث عن مجال آخر يلي احتياجاته المادية ويشعره بالرضا.

ويعرف بأنه الظاهرة التي تحدث عنما يترك الموظفون وظائفهم بشكل متكرر أو غير متوقع، مما يؤدي إلى فقدان المؤسسة للكفاءات والمهارات القيمة وتكلفة إعادة التدريب واستبدالهم.

-لذا يمكن تعريف التسرب الوظيفي على أنه: هو توقف العامل عن العمل سواء بإرادته أو غير ارادته أو عدم القيام به على الوجه المطلوب سواء بأسباب مادية ، أو معنوية، أو بيئة العمل التي يعمل فيها.

### ثانيا- انواع التسرب الوظيفي:

**1- التسرب الطوعي :** يعني اختيار الموظف مغادرة العمل من تلقاء نفسه طواعيةً ولأسباب تعود له أي أنه ينفصل عن عمل دون أية ضغوطات أو قوى خارجية، كأن ينتقل الموظف إلى العمل مع شركة أخرى وهذا الأمر أفضل بكثير من الاستقالة الصامتة

**2- التسرب غير الطوعي :** وفي هذا النوع يُفصل الموظف عن عمله، وتُنهى خدماته، ويُطلب منه مغادرة الشركة؛ أي إنه قرار تتخذه الشركة دون علم الموظف، وله عدّة أسباب منها: ضعف أداء الموظف، انتهاك سياسات العمل، وانخفاض كفاءته وفعالته وقوته داخل العمل.

**3- التسرب غير المرغوب فيه :** عندما تتأثر الشركة سلبياً عند ترك الموظفين للعمل على سبيل المثال عندما يترك أفضل الموظفين وأكثرهم كفاءةً العمل نتيجةً لعدّة أسباب تخصّ الشركة، وهي أسباب سيئة وسلبية؛ كالاستقالة الجماعية أو تسريح جماعي للموظفين كما نرى حول العالم التسريحات الحاصلة بالشركات الكبرى .

**4- التسرب المرغوب فيه :** وهو التسرب الإيجابي، ويكون عندما تفقد أو تسرح الشركة الموظفين ضعيفي الأداء وتستبدلهم بموظفين أفضل أداءً، وهذا يؤدي إلى زيادة ورفع إنتاجية الشركة وتنشيط حركتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مقال صبحي خواتمي متاح على الموقع

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B1%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%A8%D9%87-%D9%88%D8%B3%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%87-%D9%88%D8%B7%D8%B1%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%A7%D9%8A%D8%A9-suphi-havatm>

## الفرع الثاني: أسباب و آثار التسرب الوظيفي

يسبب التسرب الوظيفي بشكل عام فقدان المواهب في القوى العاملة مع مرور الوقت ويشمل ذلك أيّة مغادرة للموظفين، بما في ذلك تسريح العمال أو الاستقالات أو إنهاء الخدمة أو التقاعد أو الوفيات أو نقل الموقع كما أنّه يُركّز على التغيير الحاصل في عدد العاملين في الشركة، والفترة التي يقضيها الموظف في العمل داخل الشركة و له اثار تنقص من أداء المنظمة .

## أولاً- اسباب التسرب الوظيفي:

1- نقص التدريب أو الموارد اللازمة أو الدعم :

عدم وجود خطة لتدريب وتطوير الموظفين ونظام مكافآت وحوافز أو ترفيات للموظفين، وضعف الرواتب وإهمال الشركة للموظفين وعدم مراعاة ظروفهم.

2- سوء إدارة الشركة والمشرفين عليها وعلى الموظفين وهذا السبب يعتبر من أكثر الأسباب انتشاراً :

فقد يترك الموظفون عملهم بسبب العلاقة السيئة مع مديرهم أو لإتباع المنظمة سياسات وإجراءات تضر بالموظف وليست لصالحه دون أن تُراعي حياته الشخصية، أو أن تطلب منه إنجاز أعمال يقوم بها أكثر من شخص، أو إنجاز ساعات إضافية بشكل مستمر؛ مما قد يُؤثر سلباً على حياته الاجتماعية والعائلية.

3- عدم وجود فرصة للتقدم الوظيفي:

قلة فرص النمو الوظيفي وعدم وجود مسار مهني محدد للموظفين، وبالتالي يشعر الموظف بأنّ لا مستقبل له في هذا المكان، فيقرر الرحيل .

4- عدم توافق طموحات وتصورات الموظف مع الوظيفة:

فقد يكون وصف الوظيفة في البداية مختلفاً تماماً لما هو على الواقع وعند اكتشاف الموظفين ذلك الاختلاف يخلق حالة من عدم الثقة قد تصل لتزكهم للعمل.

5- عدم تقديم الإدارة الملاحظات المستمرة والتغذية الراجعة للموظفين:

وهذا يعود سلباً على أداء الموظفين وإتقانهم للعمل .

6- عدم ارتباط الموظف معنوياً وعاطفياً مع الشركة:

فلا يشعر بالانتماء له ولا أنه جزء منها، نتيجة عدم إشراكه في رؤية وأهداف المؤسسة وعدم السماح له بإعطاء رأيه في بعض الأمور، مما يُؤثر سلباً على شعوره بأهميته كعنصر فعال في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقال صبحي خواتمي، المرجع السابق

## ثانيا- الآثار المترتبة عن التسرب الوظيفي:

يمكن أن يكون للتسرب آثار إيجابية وسلبية على الافراد، وعلى مهنتهم، وعلى مفهومهم الذاتي، كما تؤثر هذه المضامين في المتبقين في العمل فضلاً عن تأثيرها في المتسربين منهم، و يمكن تحديدها بالشكل الآتي:

- 1- التسرب الوظيفي مكلف وينبغي على المنظمات أن تدرس هذه التكاليف بعناية.
- 2- يمكن أن يكون للتسرب آثار تنظيمية إيجابية مثل أن يتيح فرصاً للتقدم والترقية أو إدخال أفكار تقنية حديثة وإبدال العاملين من ذوي الأداء الضعيف بعاملين من ذوي الأداء الجيد .
- 3- يمكن أن يؤدي نقص التسرب إلى مجموعة من المشكلات الخاصة به مثل سد الطرق المؤدية الى التطور في نطاق المهنة وترشيح الأساليب القديمة في العمل وتراكم العاملين ذوي الاداء الضعيف .
- 4- للتسرب أهمية كبيرة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .

اما بين اثار التسرب الوظيفي ايضاً:

- أ- زيادة التكاليف المترتبة في اعادة التوظيف والتدريب والتعليم وتمثل تكاليف التوظيف في الاعلان عن الوظيفة وكذلك تكاليف المقابلات واختبار الموظفين مما يسبب اضاءة بعض الوقت للموظفين الإداريين ،اما تكاليف التدريب والتعليم تتمثل في التعريف والتدريب الرسمي ، والتدريب على رأس العمل ووقت العمل .
- ب- فقدان زملاء العمل الذين كانوا موضع تقدير واحترام أما لكفاءتهم في العمل أو لعلاقتهم الاجتماعية مع الآخرين ، وزيادة عبئ العمل ، و وجوب تعلم كيفية التعامل مع الموظفين الجدد وفقدان رئيس كان جدير بالثقة.
- ج- انخفاض معنويات غير المتسربين قد يؤثر سلب نتيجة وجود توقعات أو ارتباكات في الاداء وفي الانماط الاجتماعية والاتصالات.
- د - زيادة التعويض المادي الذي يتقاضاه المتسرب والتقدم الوظيفي في مجال عمله، قد يكون الفرد الذي يترك الوظيفة مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج ايجابية أكبر في الوظيفة الجديدة .
- و - الحد من النزاع التنظيمي حول القيم او المعتقدات الأساسية للمنظمة، وكلما كان النزاع متأصلاً و يشكل عائقاً امام العمل التنظيمي يكون التسرب هو الملاذ الاخير لحل النزاع<sup>1</sup> .

الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي و سلبياته.

## أولاً- العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي :

هناك العديد من العوامل التي تقف وراء ظهور وانتشار ظاهرة التسرب الوظيفي بأشكالها المختلفة ويمكننا ذكر أهم هذه العوامل المؤدية للتسرب الوظيفي في الآتي :

-العوامل الاجتماعية

-العوامل الاقتصادية

-العوامل الادارية

<sup>1</sup> تركي عبد العزيز الهليل، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الادارية والامنية - دراسة تطبيقية على مستشفى قوى الامن الداخلي وجمع الرياض الطبي بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003، ص64-65.

**1- العوامل الاجتماعية :** تأتي العوامل الاجتماعية بالمراتب المتقدمة لتأثيرها في تسرب الموظفين ببيان مدى تأثيرها في مستقبلهم ومن جملة هذه العوامل على سبيل المثال عدم توافر الجو الملائم للموظف او وجود مشكلات عائلية، وكذلك تحمل الموظف الجديد المسؤوليات العائلية وصعوبة وصوله الى مكان العمل وعدم رغبته في الاستيقاظ المبكر<sup>1</sup>.

**2- العوامل الاقتصادية:** تعد العوامل الاقتصادية من أهم المشكلات التي تواجه الموظف وتسبب له الفشل والتخلف في الحياة العملية ويرجع ذلك الى عدة عوامل، منها عدم كفاية الدخل الشهري للأسرة لسد النفقات مما يجعل الموظف عاجز عن سد حاجات أسرته، كذلك إذا كان الموظف هو المسؤول عن العائلة الأمر الذي يدفعه للعمل خارج أوقات الدوام لتوفر المستلزمات التي تحتاجها العائلة ومن العوامل الأخرى حصول الموظف على فرص عمل مغرية فضال عن الظروف الصعبة التي يمر بها الموظف مثل قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف، و بعد المسكن عن مكان العمل هذه العوامل كلها تعد من الدوافع التي تشجع الموظف على الهروب أو التسرب من الوظيفة<sup>2</sup>.

**3- العوامل الإدارية :** يرى العديد من الباحثين أن سوء التخطيط وعدم التزام الإدارة بالأسس العملية للإدارة من الأسباب الرئيسية لوجود ظاهرة التسرب في المنظمة، كما أن إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل المنظمة يؤدي إلى ظهور التسرب واستفحاله في المستقبل، فضلا عن عدم حرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويجعلهم يشعرون باللامبالاة في العمل، إن الرقابة الخارجية التي تتم من جانب الجهات المنوط بها مراقبة أجهزة الدولة ومنظماتها إذا لم تتم بالشكل والطريقة والفاعلية اللازمة فإنها تكون من أهم أسباب التسرب في هذه المنظمات، بالإضافة إلى غياب وسائل الردع المناسبة للمتسربين يؤدي إلى عدم اكتراث الموظفين العموميين بهذا الرقابة ونتائجها<sup>3</sup>.

## ثانيا- سلبيات التسرب الوظيفي:

### 1- تأثير سمعة الشركة:

فالسماح عن كثرة الاستقالات في أية شركة قد يؤدي إلى إحباط من يرغب في العمل فيها، والابتعاد عنها، وهذا كفيل بأن تخسر الشركة الكفاءات المستقبلية، كما أنها تؤثر بشكل سلبي على من بقي من الموظفين

### 2- تشتيت انتباه الشركة عن التقدم والنمو:

حيث تنشغل الشركة في البحث عن بدائل وحل مشكلات التوظيف عن التركيز على نمو العمل وازدهاره وتعزيز نقاط القوة فيه.

<sup>1</sup>مخطار حوسيني ، لجرب زكرياء، اثر الضغوط المهنية على التسرب الوظيفي -دراسة حالة متوسطة الشيخ البشير الابراهيمى-تندوف-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة المارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، المركز الجامعي علي كافي ، تندوف، سنة2022-2023،ص30.

<sup>2</sup> زويلف مهدي حسن "ادارة الافراد من منظور كمي"، مكتبة الاقصى ، عمان الاردن، 1983،ص12

<sup>3</sup> العتي فارس طامي "التسبب الوظيفي في القطاع العام اسبابه وعلاجه"، جامعة الملك سعود، كلية الادارة الالكترونية، 2013، ص12.

## 3- ارتفاع تكلفة التوظيف:

حيث إنّ تكلفة استقالة موظف تُعادل ثلث دخله السنوي حسب معظم الدراسات بالإضافة إلى تكاليف تدريبه واندماجه مع فريق العمل، لكن في النهاية لا يستمر الموظف، ويذهب بما اكتسبه من مهارة إلى شركة أخرى يعمل بها<sup>1</sup>.

## 4- استهلاك الموارد البشرية:

فعملية التوظيف والاستقطاب عن طريق أشخاص أو مسؤولين متخصصين تندر جهداً ووقتاً كبيراً وتكرارها المستمر يُسبب خللاً وهدراً في الوقت والمال .

الفرع الرابع : طرق معالجة التسرب الوظيفي<sup>2</sup>

توجد عدة خطوات لمواجهة وتحديد الشكليات والعوامل المؤثرة في قضية التسرب الوظيفي، وتأثيرها على سياسات التوظيف ومعدلات البطالة:

- 1- ينبغي إعداد مؤشرات وبيانات دورية للتسرب الوظيفي، لتعزيز مبدأ الشفافية ومراقبة نسب التسرب لتحسين سياسات التوظيف
- 2- العمل على حل القضايا العمالية وتقليل تكاليف التداول بها، مما يسهم في تقليل التسرب المباشر وزيادة فرص التوظيف.
- 3- ضرورة تحديد أجور مناسبة للمواطنين ومتابعة التغييرات الطارئة في تكاليف المعيشة، لتعزيز المعيشة الكريمة للمواطنين.
- 4- إنشاء دوائر قضائية عمالية متخصصة ومستقلة لتطبيق القوانين المتعلقة بقضايا العمل، وتحديد المسؤوليات والتعامل مع التسرب الوظيفي بكفاءة.

<sup>1</sup> مقال صبحي خواتمي، المرجع السابق

<sup>2</sup> حامد العنزي، لتسرب الوظيفي المهتد الصامت لمبادرات سوق لعمل، مجلة القافلة، لعدد 60، سنة 2013، أرامكو السعودية

<https://qafilah.com/ar/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b3%d8%b1%d8%a8>

AA%D8%B3%D8%B1%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%

## المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للإدارة الالكترونية و التسرب الوظيفي

سوف نتطرق في هذا المبحث الى أبرز الدراسات التي تحدثت عن الادارة الالكترونية والتسرب الوظيفي، وذلك من خلال اطلاع الباحثين على هذه الدراسات والقاء الضوء عليها من خلال معرفة كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة

## المطلب الاول : الدراسات السابقة

نعرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الادارة الالكترونية والتسرب الوظيفي كما يلي :

أولاً: الدراسات العربية التي تناولت محور الادارة الالكترونية:

1- عائشة بنت احمد الحسيني و شذا بنت عبد المحسن (2013) " اثر تطبيق انظمة الادارة الالكترونية على الاداء الوظيفي " المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة العدد 10 المجلد 05 - جامعة الملك عبد العزيز-السعودية- :

سعت جامعة الملك عبدالعزيز إلى التحول إلى جامعة إلكترونية من خلال تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بشكل تدريجي ومدروس في قطاعاتها المختلفة، لذا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى تأثير استخدام هذه الأنظمة على مستوى أداء موظفات عمادات الجامعة وما نتج عن ذلك من آثار إيجابية على الموظفة وعلى الإدارة وعلى الجامعة ككل. هدفت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، وتحديد ما يوجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات، بالإضافة إلى تقييم مدى فعاليتها الحالية. وتقوم الدراسة على تساؤل أساسي ونصه : ما هو تأثير تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة؟

ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفات تتألف من (٢٤٨) موظفة ولقد بلغ العائد من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٤٠) مفردة أي ما يعادل ٩٧% من عينة الدراسة (

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزيز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وأخيراً حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها. وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بتوفير احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية، والتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والموائمة مع احتياجات العمل

**2- وهيبه جليل و منير بلوري (2021) " نظام الادارة الالكترونية ودوره في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية " مجلة اليزا للبحوث و الدراسات العدد 01 مجلد 06 - المركز الجامعي اليزي -الجزائر - :**

تهدف هاته الدراسة الى ابراز دور نظام الادارة الالكترونية في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع التربية الوطنية باعتباره احد اهم القطاعات الاستراتيجية الموظف لنسبة كبيرة من موظفي القطاع العمومي في الجزائر. لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة من خلال دراسة ميدانية لعينة تتألف من 124 من موظفي مديرية التربية ولاية غليزان من مجتمع يتألف من 210 موظف، بالاستعانة ببعض الأدوات الاحصائية وباستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.22 حيث لمسنا من خلالها مدى مساهمة التحول الذي عرفته المديرية خلال الآونة الأخيرة بانتقالها من تسييرها لمرادها البشرية وفق نمط الادارة التقليدية والتحول الى نمط التسيير باعتماد الادارة الذكية والرقمية، وهو ما ساهم بقوة في تحسين تسييرها لمرادها البشرية في مراحلها المختلفة

**3- رايح الوافي (2019) " أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية" اطروحة دكتوراه معدلة ومصححة ، كلية العلوم الاقتصادية قسم التسيير - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة :**

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال دراسة حالة قطاع العدالة، ولبلوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري جملة من المفاهيم المحيطة بالموضوع ارتبطت مباشرة بالإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات في المؤسسات العمومية الخدمانية، في حين تضمن الفصل التطبيقي دراسة لواقع الإدارة الإلكترونية بقطاع العدالة الجزائرية، ومدى تأثير ذلك على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات واللجوء إلى العديد من الأساليب الإحصائية لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات المناسبة لكل فرضية، وتم التوصل إلى أن قطاع العدالة يستخدم الإدارة الإلكترونية بفعالية، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمختلف أبعاد (متغيرات) الإدارة الإلكترونية على عناصر جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال دراسة قطاع العدالة باعتباره جزءا من هذه المؤسسات

**4- مقدم امال و مصايح فوزية (2023) " أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم " مجلة التنظيم و العمل العدد 12 مجلد 02 ص 157 - 171 - جامعة معسكر :**

تهدف الدراسة إلى تبيان أثر الإدارة الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الأساتذة، ومعرفة مستوى الإدارة الإلكترونية وجودة حياتهم الوظيفية بجامعة خميس مليانة، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم الاعتماد على استبانتين: الأولى خاص بالإدارة الإلكترونية، والثاني خاص بجودة الحياة الوظيفية للأستاذ الجامعي، حيث تم تطبيقهما على عينة قوامها 80 أستاذا اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة من خمسة كليات، منتهجين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي. وبعد جمع البيانات وتحليل النتائج، تبين لنا أن: مستوى الإدارة الإلكترونية ومستوى جودة الحياة الوظيفية للأستاذ الجامعي متوسط، كما أن للإدارة الإلكترونية أثر على جودة الحياة الوظيفية للأستاذ الجامعي.

5- لخضر راجحي . عائشة لكحل . (2016) " الإدارة الإلكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية " مجلة الدراسات القانونية والسياسية العدد 02 مجلد 01 - جامعة عمر تيليحي الاغواط:

تهدف الدراسة إلى الإدارة الالكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، بهدف تحقيق التنمية الإدارية فهي تعتبر آلية من آليات هذه التنمية وذلك عن طريق تحقيق السرعة في إنجاز العمل، المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء، تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، معالجة البيروقراطية والرشوة، تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات، ورفع كفاءة الموظفين في الإدارة، وبلوغ هذه الأهداف لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الرامية لعملية التحول الإداري، ولكن حتى تتوفر كل المتطلبات اللازمة إلا أنه لكل عملية صعوبات تعيق سيرها

6 - بوقنور اسماعيل . حميداني سليم . (2021) " الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الرشادة الإدارية: البلدية الإلكترونية أمودجا " مجلة للعلوم الاجتماعية والإنسانية العدد 15 مجلد 01 - جامعة العربي تبسي تبسة:

تهدف الدراسة إلى تجسيد الإدارة الإلكترونية أسلوبا إداريا متطورا في خدمة المواطنين، وقد أحدث الاتجاه نحوها تحولا جوهريا في مفهوم الخدمة العمومية، أنهى بدرجة كبيرة التعقيدات والمشاكل التي تعترضها، وأرسى شكلا مغايرا في علاقة المواطن بالدولة ومصالحها الإدارية المختلفة، وذلك عبر ترسيخ حيز من الفعالية والدقة في أداء هذه الأخيرة، وتسهيل العلاقة مع المواطن والإدارة، ضمن إطار السرعة والتفاعل وقدرات التحسين المتواصل. إن الإدارة الالكترونية إضافة إلى كونها توجها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الالكترونية، فإنها في الجزائر مسار يعوّل عليه بشدة في الارتقاء بأداء البيروقراطيات والمصالح الإدارية، ويتوقع لمشروع البلدية الالكترونية أن يكون إطارا فعالا في تحقيق الخدمة العمومية الالكترونية، والنهوض بالخدمات العامة، ويتوقف ذلك على ما تم رصده من موارد وتكوين وجاهزية للتطبيق، لمماثلة التجارب العالمية في هذا الإطار.

7- أحمد ضيف . وردة قرميطي . (2020) " تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتفعيل الاتصال الإداري " مجلة نور للدراسات الاقتصادية العدد 02 مجلد 01 - مركز جامعة البيض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معرفة مدى تطبيق للإدارة الإلكترونية بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة ، كما هدفت إلى التعرف على دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة ، ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية وباستخدام برنامج SPSS تم قياس مستوى الإدارة الإلكترونية والاتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية كان متوسطا بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة ، حيث كان البعدين قواعد البيانات والأجهزة والبرمجيات مرتفعين ويليها البعدين الموارد البشرية وشبكات الاتصال متوسطين. - مستوى الاتصال الإداري كان متوسطا بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة . - وجود أثر للإدارة الإلكترونية على الاتصال الإداري بمؤسسة وحدة بريد الجزائر بالجلفة.

8 - قاسمي حورية . غربي أحمد (2021) " دور سياسة التشفير الإلكتروني في حماية نظم معلومات الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر " مجلة الاقتصاد الجديد العدد 12 مجلد 01 - جامعة خميس مليانة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية وقوة سياسة التشفير الإلكتروني في ظل تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بمؤسسة بريد الجزائر فرع المدينة، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم تصميم استبيان موزع على عينة منتظمة مكونة من 30 فرداً، فأظهرت أهم النتائج إلى وجود علاقة وأثر لسياسة التشفير الإلكتروني بمختلف أنواعه على فاعلية وجود حماية نظم معلومات الإدارة الإلكترونية، مما يعكس قدرة المؤسسة على التحكم في مختلف المخاطر التي تواجه نظم المعلومات في المؤسسة، كما أظهرت المؤشرات الإحصائية أن المؤسسة لها قدرات وكفاءات مادية وبشرية تتحكم في آلية التشفير الإلكتروني، حيث اقترحت الدراسة إلى ضرورة إقامة أطر سياسية وتنظيمية وقانونية متكاملة لمواجهة الأمور المتعلقة بمخاطر الأمن كالقرصنة ومختلف الجرائم الإلكترونية من أجل ضمان حماية نظم المعلومات و توسيعها في ظل البيئة الإلكترونية.

**9 - محفوظي أمين (2023) " الإدارة الإلكترونية و أثرها على التطوير التنظيمي " مجلة آفاق علمية العدد 15 مجلد 02 .**  
\_ جامعة قنراست -

إن حياة الإنسان بلا تنظيم تبدو شاقة ومرهقة و لذا لجأ الإنسان إلى ممارسة التنظيم من بداية الخليقة، لذلك أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد وكذلك الجماعة وقد مرت الإدارة عبر مراحل عديدة عرفت فيها تطورا في أساليب وآليات تطبيقها، حيث شهدت-فكرا وممارسة- تقدما ملحوظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات إذ أن التحولات السريعة التي يعيشها القرن الحالي إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته و في الوقت الذي كانت فيه الإدارة تسير على هدى التفكير القيادي وتستشير به نتيجة التجارب والممارسة القائمة على أساليب تقليدية و مراقبة الفرد وأدائه، أما الإدارة اليوم أصبحت تعتمد على معطيات التكنولوجيا و تطورها، ولأن عددا كبيرا من الأنشطة الإدارية تتعرض الآن لتحولات كبيرة بفضل التكنولوجيا في تبسيط الإجراءات وتسريع وتيرة إنجاز الأعمال، فأغلب المؤسسات اليوم تسعى لتوفير أفضل الإمكانيات لتحقيق النجاح و الرقي في المجتمع، حيث أصبحت تتنافس نحو مسابقة آخر مستجدات العصر، كما تهتم بتطبيق تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في مختلف عملياتها الإدارية. والدراسة التي سوف نقدمها تعالج ظاهرة تنظيمية تحت عنوان الإدارة الإلكترونية و أثرها على التطوير التنظيمي، وهو موضوع يتميز بالحدثة نظرا للاهتمام الكبير الذي حظي به مؤخرا من قبل العديد من الباحثين، بالإضافة إلى الاهتمام الإمبريقي الذي كشف عن أهمية تطبيق هذا النموذج في كافة مجالات الإدارة.

**10 - بوحفصي امال . صبحي محمد أمين . (2023) " الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير أداء الإدارة المحلية " المجلة الجزائرية للسياسة والأمن العدد 02 مجلد 01 \_ جامعة وهران 2 محمد بن احمد وهران**

تهدف الدراسة إلى فهم تغير دور الدولة و رسخ القناعة بأهمية الجماعات الإقليمية، وذلك الدور الذي تلعبه في مجال الاضطلاع بالأعباء العامة الملقاة على كاهل الدولة خاصة في مجال تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين، والاهتمام بمشاكلهم والعمل على تلبية طلباتهم، ونظرا للاهتمام المتزايد بالجماعات الإقليمية كتنظيم إداري لامركزي، وسعي الدولة إلى تطوير هيئاتها و مؤسساتها الإدارية، وجد العالم نفسه مع مفاهيم دولية جديدة فرضتها الثورة الهائلة لتكنولوجية المعلومات و الاتصال، و ما جاءت به من نظم إصلحية مست جميع الخدمات فظهر في مجال علم الإدارة نظام جديد تحت ما يسمى " الإدارة الإلكترونية" التي تقوم باستعمال هذه التقنيات التكنولوجية من منطلقات شبكة الانترنت و ما توفره من خدمات، و أصبح هذا النظام يتسع و يكبر مجال تطبيقه حتى ظهرت مشاريع و خطط دولية و وطنية تنادي بضرورة تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية، لما أثبتته من دور إيجابي في تطوير و عصنة العديد من الهيئات و المؤسسات الحكومية الخاصة و تفعيل أدائها، من هذا المنطلق

تشكلت لدينا رؤية مبدئية حول العلاقة بين الجماعات الإقليمية و الإدارة الالكترونية لاستجلاء مختلف زوايا التطوير والعصرنة التي طالت الإدارة المحلية هيكلًا ونشاطًا والوصول إلى مدى مساهمة الإدارة الالكترونية كمدخل للإصلاح الإداري في تفعيل أدائها.

ثانيا : الدراسات الاجنبية التي تناولت محور الادارة الالكترونية:

**1- emai kyoubi , bi moulay (2009) " اختبار السجلات الالكترونية و التوافق مع المتطلبات التنظيمية " المجلة العالمية للمناجمت العدد 01 مجلد 05 - جامعة جوهانسبورغ جنوب افريقيا**

دراسة ايم أي كوبي و بي مولاي تهدف إلى أن الإدارة الإلكترونية لها تأثير كبير على السجلات الالكترونية و توافقتها مع متطلبات التنظيم لدى طلاب هاته الجامعة الرائدة في جنوب افريقيا، حيث اظهرت النتائج انه من خلال إعادة هندسة العمليات وإعادة تصميم الهياكل وإعادة تعريف الأدوار، يمكن للإدارة الإلكترونية تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الابتكار والإبداع وتحسين رضا الموظفين وزيادة المشاركة المدنية، فخرجت باستنتاج مفاده أن ذلك يتطلب تنفيذ الإدارة الإلكترونية بنجاح اتخاذ نهج شامل ومعالجة التحديات والاستفادة من الفرص.

**2- Hariri Abdul Ghani. Didouche Hajra. (2022) " تطبيق الصيرفة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي في بنك التوفير والإحتياط " المجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد 11 مجلد 01 - بنك التوفير والإحتياط - الامارات المتحدة**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم تطبيقات الصيرفة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي في بنك التوفير والاحتياط-المديرية الجهوية بالشلف- ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إعتتماد الصيرفة الإلكترونية بالمديرية الجهوية لبنك التوفير والاحتياط بالشلف يساهم في تحسين الخدمات المصرفية عن طريق بعض الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها هذه البنوك من بينها خدمة الدفع عبر الأنترنت، عملية السحب والدفع من خلال البطاقات الإلكترونية، خدمة E-banking، وخدمة Mobile Banking، وخدمة SmsCards، حيث تعتبر هذه الخدمات نقطة تحول في مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة وعلاج الكثير من المشاكل من بينها الوقوف في طوابير الانتظار، أيضا تتيح هذه الصيرفة بعض القنوات الإلكترونية لإجراء المعاملات المصرفية كالصيرفة عبر الصراف الآلي، الصيرفة عبر نثائي نقطة البيع. كما توصلت الدراسة إلى أن مظاهر التكنولوجيا الرابعة للذكاء الاصطناعي غير متوفرة في المديرية الجهوية .

**3- Salima Nawati (2013) " الإدارة الإلكترونية للبنوك في المملكة المغربية " المجلة الاقتصادية العدد 01 مجلد 05. جامعة الحسن ثاني المملكة المغربية.**

دراسة تهدف إلى أن الإدارة الإلكترونية ودورها في السجلات الالكترونية للبنوك المغربية و توافقتها مع متطلبات التنظيم لدى عمال هاته البنوك الرائدة في المغرب . حيث اظهرت النتائج انه من خلال إعادة هندسة العمليات وإعادة تصميم الهياكل وإعادة تعريف الأدوار، يمكن للإدارة الإلكترونية تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الابتكار والإبداع وتحسين رضا الموظفين وزيادة المشاركة المدنية. فخرجت باستنتاج مفاده ان ذلك، يتطلب تنفيذ الإدارة الإلكترونية بنجاح اتخاذ نهج شامل ومعالجة التحديات والاستفادة من الفرص.

ثالثا : الدراسات العربية التي تناولت محور التسرب الوظيفي

1- ثامري أحلام . جوال محمد السعيد . راجي مختار (2023) " دور نظام السلامة والصحة المهنية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في المؤسسة الإنتاجية " مجلة أنسنة للبحوث و الدراسات العدد 14 مجلد جامعة زيان عاشور بالجلفة

تهدف هذه الدراسة للكشف عن دور نظام السلامة والصحة المهنية في الحد من التسرب الوظيفي للعاملين، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (65) موظفا بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، من أصل مجتمع الدراسة المكون من(100) موظف و استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع الاستبيان عشوائيا على مختلف العاملين وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه لا يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة نظام السلامة والصحة المهنية والتسرب الوظيفي لدى عمال مدبغة الهضاب العليا إذ سجلنا تحققهما بمستوى متوسط، وعدم وجود علاقة إرتباطيه أو تأثير بين أبعاد نظام السلامة والصحة المهنية (السياسة والالتزام، التخطيط، الفحص والتصحيح، التحسين المستمر) وبين التسرب الوظيفي بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العمال المستجوبين اتجاه كل من نظام السلامة والصحة المهنية والتسرب الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي .

2- كمال مولوج ( 2015 ) " العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية " مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية العدد 06 مجلد 01 - جامعة البليدة 2

هدفت هذه الدراسة لتحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي لدى أطباء قطاع الصحة العمومية في الجزائر، أشارت النتائج أن أهم العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء هي على الترتيب: لا عدالة الراتب الشهري والمكافآت، نقص التحفيز المادي والمعنوي للطبيب المتميز، إمكانية فتح عيادة خاصة، عدم توفر الإمكانيات والمستلزمات الطبية اللازمة، ثقل حجم وعبء العمل، بعد موقع المستشفى عن مقر السكن.

3- وعيل ميلود . حيدوشي عاشور - عاشور عبد الحكيم ( 2020 ) " أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية العدد 10 مجلد 03 - جامعة البليدة 2

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، حيث وجدت الدراسات التي تمت في هذا المجال أن لضغوط العمل آثار سلبية على صحة الفرد، ويؤدي ذلك بلا شك إلى انخفاض الأداء والغياب وترك العمل، وبالتالي فإن المنظمات تواجه تكاليف ضخمة من الآثار السلبية لضغوط العمل، وقد تكون هذه الضغوط عاملا مهما وفعالا في التأثير على عملية التسرب الوظيفي للعمال، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان و توزيعه على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية البويرة. وخلصت الدراسة إلى أن ضغوط العمل نتيجة نفسية تتسم بالتعقيد و ترتبط بدافعية الأفراد، لذلك فالأساتذة اللذين شملتهم عينة الدراسة مختلفون في نوع الضغوط التي تؤثر عليهم وكذا توجههم نحو التسرب الوظيفي.

4- صفراي عائشة ( 2018 ) " عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي " مجلة دراسات العدد الاقتصادي العدد 09 مجلد 01 - مؤسسة سونلغاز - حاسي الرمل - جامعة عمر التليجي - الأغواط-

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم وما يشوبها من مغريات ومحفزات وعوامل جذب، جعلت من العاملين وخاصة الكفاءات تسعى لما هو أفضل بالبحث عن فرص عمل أخرى تلي حاجاتها وطموحاتها مما أدى لظهور حالات التسرب والتسرب الوظيفي، لذلك جاءت دراستنا لدراسة واقع ظاهرة التسرب في مؤسساتنا وإظهار مدى تأثير عوامل الاستبقاء والجذب في الحفاظ على المورد البشري واتجاهاته نحو التسرب الوظيفي، من خلال استطلاع آراء بعض العاملين في مؤسسة سونلغاز، بتوزيع استبانة شملت محاور الدراسة المتمثلة في: عوامل الاستبقاء، والاتجاه نحو التسرب الوظيفي، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار الفرضيات بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية وقد توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة سلبية (عكسية) بين عوامل الاستبقاء واتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي كما تجلّى أثر هذه العوامل في محور تصميم العمل، كما لم تظهر الدراسة فروقا في اتجاهات الأفراد نحو التسرب الوظيفي تعزى لكل من العوامل الشخصية التالية والمتمثلة في كل من العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية.

5- وعيل ميلود - حيدوشي عاشور - عاشور عبد الحكيم ( 2020 ) " أثر ضغوط العمل على التسرب الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي " مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية العدد 10 مجلد 03 \_ مؤسسات التعليم الثانوي لولاية البويرة -جامعة البليدة-

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، حيث وجدت الدراسات التي تمت في هذا المجال أن لضغوط العمل آثار سلبية على صحة الفرد، ويؤدي ذلك بلا شك إلى انخفاض الأداء والغياب وترك العمل، وبالتالي فإن المنظمات تواجه تكاليف ضخمة من الآثار السلبية لضغوط العمل، وقد تكون هذه الضغوط عاملا مهما وفعالا في التأثير على عملية التسرب الوظيفي للعمال، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان و توزيعه على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية البويرة. وخلصت الدراسة إلى أن ضغوط العمل نتيجة نفسية تنسم بالتعقيد و ترتبط بدافعية الأفراد، لذلك فالأساتذة اللذين شملتهم عينة الدراسة مختلفون في نوع الضغوط التي تؤثر عليهم وكذا توجههم نحو التسرب الوظيفي.

6- ثامري أحلام . جوال محمد السعيد . راجي مختار ( 2023 ) " دور نظام السلامة والصحة المهنية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي في المؤسسة الإنتاجية " مجلة البحوث و الدراسات العدد 14 مجلد 01 - جامعة الوادي

تهدف هذه الدراسة للكشف عن دور نظام السلامة والصحة المهنية في الحد من التسرب الوظيفي للعاملين، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (65) موظفا بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، من أصل مجتمع الدراسة المكون من(100) موظف و استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع الاستبيان عشوائيا على مختلف العاملين وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، وتحليله باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه لا يوجد مستوى إدراك مرتفع لمتغيرات الدراسة نظام السلامة والصحة المهنية والتسرب الوظيفي لدى عمال مدبغة الهضاب العليا إذ سجلنا تحققهما بمستوى متوسط، وعدم وجود علاقة ارتباطيه أو تأثير بين أبعاد نظام السلامة والصحة المهنية (السياسة والالتزام، التخطيط، الفحص والتصحيح، التحسين المستمر) وبين التسرب الوظيفي بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العمال المستجوبين اتجاه كل من نظام السلامة والصحة المهنية والتسرب الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي .

07- بن غبريد رياض ( 2019 ) " التسرب الوظيفي الطوعي: تأصيل نظري " مجلة دراسات اجتماعية العدد 09 مجلد 02 \_ مركز ابحاث العلوم والحضارة الاسلامية -الاعواط-

تهدف هذه الدراسة إلى تركيز أغلب الدراسات التي تناولت ظاهرة التسرب الوظيفي الطوعي، بمعنى الإرادي، على مسبباتها وآثارها دون الخوض في تأصيلها النظري والذي يعود له الفضل الأول في بلورتها. ولأن فهم الحاضر يتطلب منا الرجوع إلى الماضي، سوف نسعى من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على أهم المحطات التاريخية التي في إطارها تمت محاولة الكشف عن مختلف الأسباب أو الكيفيات التي بمقتضاها قد يتخذ الفرد قرار ترك المنظمة، وذلك بهدف تقديم سياق تاريخي متدرج زمنياً يساهم في تحديد أدق لمتغيرات التسرب الوظيفي الطوعي.

رابعاً: الدراسات الاجنبية التي تناولت محور التسرب الوظيفي.

1. "RAZA Roussi" ( 1993 ) " محددات التسرب الوظيفي عند العاملين بالخدمات الإنسانية " مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية العدد 12 مجلد 01 - معهد العلوم الانسانية الكرك . العراق

هدفت هاته الدراسة الى نموذج محدد لهاته الظاهرة التي تفشت في نفس العام على مستوى الخدمات الانسانية حيث توصلت الى نتيجة مفادها أن هناك أربعة متغيرات رئيسية تفسر التسرب الوظيفي عند العاملين بالخدمات الإنسانية والتي كانت مستوى الرضا عن العمل ومدى توافق العمل مع الاهداف الشخصية، والتاريخ الوظيفي، وقد توصلت الباحثة الى أن وضع الرضا عن العمل يقود الى تحديد مستوى الرغبة بالترك، وتفسر التسرب الفعلي للموظفين بالخدمات الإنسانية.

2. "KOUBI ROUSE" ( 2001 ) " طوعية التسرب عند المتخصصين في أنظمة المعلومات " مجلة الادارة البشرية الاستقصائية العدد 06 مجلد رقم 05 - معهد بوب هابفي . الولايات المتحدة الامريكية

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على طوعية التسرب عند المتخصصين في أنظمة المعلومات.

- جمعت الدراسة البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على 300 متخصص في أنظمة المعلومات في الولايات المتحدة.

- تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي، بما في ذلك التحليل التمييزي.

نتائجها :

وجدت الدراسة أن العوامل التالية كانت لها تأثير كبير على طوعية التسرب عند المتخصصين في أنظمة المعلومات :

- عدم الرضا عن العمل

- عدم وجود فرص للتقدم الوظيفي

- عدم وجود توازن بين العمل والحياة

خلصت الدراسة إلى أن طوعية التسرب عند المتخصصين في أنظمة المعلومات ناتجة عن مجموعة من العوامل، بما في ذلك عدم الرضا عن العمل وغياب فرص التقدم الوظيفي وعدم وجود توازن بين العمل والحياة.

وبالتالي ينبغي:

- تحسين ظروف العمل وبيئة العمل لجعل الوظائف أكثر جاذبية.
- توفير فرص للتقدم الوظيفي والتدريب والتطوير.
- الاعتراف وتقدير عمل المتخصصين في أنظمة المعلومات.
- تحسين توازن العمل والحياة من خلال توفير ساعات عمل مرنة وسياسات إجازات سخية.

#### ملاحظة

تعتبر دراسة راوس (2001) دراسة مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية لأنها تحدد العوامل التي تؤثر على طوعية التسرب عند المتخصصين في أنظمة المعلومات. يمكن لأصحاب العمل استخدام نتائج هذه الدراسة لتحسين الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدل التسرب الوظيفي.

3- " Bin Al-Aib Muhammad " ( 2020 ) " تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء و التسرب الوظيفي للعاملين بالمؤسسة " مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية العدد 06 مجلد 03 - المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية - المملكة المغربية

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي من جهة (كمتغير مستقل) من خلال مجموعة من المحددات (الأجور والمكافآت، الترقية، محتوى وساعات العمل، نمط الاشراف، جماعة العمل، ظروف العمل)، والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة (كمتغير تابع) من جهة أخرى، وتضمنت عينة الدراسة فئات ثلاث من عمال المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية (أطباء، ممرضين، إداريين)، حيث تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية وقوية بين جميع محددات الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة وأدائهم الوظيفي، إلا محددى الأجور والمكافآت والترقية وجماعة العمل فكانت العلاقة إيجابية ولكن متوسطة.

4- " Ben Abed Fatima " ( 2018 ) " إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي و ما يترتب عنها " مجلة العلوم الاجتماعية العدد 12 مجلد 02- معهد قرطاج للعلوم الاجتماعية - تونس

هدفت هاته الدراسة الى نموذج محدد إجراءات تسيير المسار الوظيفي هي مختلف الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافقين رغبات ومؤهلات الأفراد من جهة و المناصب التي يشغلونها والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق أهداف كل من المؤسسة والأفراد معا ، وهذا من خلال وضع مسار وظيفي فعال للعاملين حيث يحقق طموحاتهم عن طريق تسيير مراحل التي يمر بها العامل من خلال دورة حياة مساره الوظيفي بدأ بالتوظيف الملائمة بإيجاد الوظيفة المناسبة لكل فرد مناسب ثم توفير فرص التكوين والترقية حتى ضمان ولائها والمحافظة عليها عن طرق التحفيز مما يعود بالنفع على المنظمة والفرد معا، ومنه نسعى في هذا البحث لتناول أهمية إجراءات مراحل التسيير المسار الوظيفي الذي أصبح في وقت الحالي هذا موضوع الاهتمام

المنظمات التي تسعى بالاحتفاظ بعاملها وعملية ضرورية لتحسين أداءها و زيادة في الانتاج حيث أن لتناول إجراءات المسيرة الوظيفية يتم تقييم طاقة العمال وقدراتهم وكفاءاتهم مما تمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية والتكيف مع التطورات السريعة

5- "Belkarmi Saham" (2018) " أثر التسرب على تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية " مجلة افاق للعلوم العدد 03 مجلد 01 \_ سوريا

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين التسرب وتنمية المسار الوظيفي للعاملين ببعض المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الامومة والطفولة ، إذ تلخصت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات حول مدى مساهمة التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مساهم الوظيفي ، وأثره في تنمية مساهم الوظيفي . وقد تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على وجود وفعالية مستوى التدريب الموجود في هذه المؤسسات وعلى دوره في تعزيز وتدعيم عملية تنمية المسار الوظيفي . و قد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استمارة استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة، حيث وُزِعَ على عينة عشوائية بلغت ( 118 ) من العاملين في مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية.

## المطلب الثاني : موقع دراستنا من الدراسة السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أكثر مصادر المعلومات إثراء وإفادة، حيث انه يمكن الاستفادة منها عند إجراء أي دراسة. وتعقبا على جملة الدراسات التي قمت بعرضها، يتضح انما قد تعددت واختلفت باختلاف الاهداف التي سعت إلى تحقيقها والمعلومات التي تناولتها وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض اهدافها، واختلفت مع بعضها أيضا. لذا نأمل أن تقدم دراستنا الحالية إضافة علمية تسهم في تقديم بعض الاقتراحات والحلول حول الإدارة الإلكترونية و دورها في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي.

- إن الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع في المتغيرين معا : الممثلين في الادارة الالكترونية والتسرب الوظيفي.

- الاعتماد في الدراسة الحالية على مختلف الأدوات البحثية من ملاحظات واستمارات ومقابلة و مختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة .

- تطابقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع في الدراسة والذي تمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

1. دراستنا تمت على عينة صغيرة بالنسبة للدراسات السابقة.

2. مختلف دراستنا عن الدراسات السابقة.

3. اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية في بعض اهداف ونتائج الدراسة.

4. تتشابه الدراسة الحالية مع توجهات الدراسات السابقة في العديد من العناصر والنقاط، من بينها انها دراسة كمية تستخدم أدوات جمع البيانات ، والمتمثلة في الاستبيان، وكيفية معالجتها من خلال برنامج **spss**، كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طبيعة المنهج المستخدم، بالإضافة لاتفاق جميع الدراسات مع دراستنا الحالية بأن الإدارة الإلكترونية أصبحت عامل رئيسي و ضروري في تبسيط الاجراءات الادارية.

و قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة، بالمقابل فإن الدراسة الحالية تختلف في العديد من الأبعاد عن الدراسات السابقة نوضحها من خلال العناصر التالية:

أ- من حيث مكان الدراسة: استهدفت الدراسات السابقة مجموعة من العينات والكيانات التي تنشط في قطاعات مختلفة، عكس دراستنا الحالية التي استهدفت موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي وكالة تدوف.

ب- من حيث عينة الدراسة: اعتمدت الدراسات السابقة على العينة العشوائية البسيطة، باختلاف دراستنا الحالية التي تم فيها على أسلوب المقابلة عن طريق اجراء لقاء مع اطار بالصندوق، وأيضا عن طريق توزيع أداة الاستبيان على الموظفين.

5. أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية إلى بعض النتائج المتعلقة بتطبيقها فهي تتزايد و تتباين من بلد إلى آخر ومن قطاع إلى آخر، لذا جاءت هذه الدراسة بمتغيرات في بيئة متباينة عن البيئات التي درست موضوع الإدارة الإلكترونية و انفردت هاته الدراسة بدراسة دور الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي بمؤسسة صندوق ضمان الاجتماعي - تدوف- عن باقي القطاعات الاخرى.

## خلاصة الفصل الاول :

تلعب الإدارة الإلكترونية دواراً كبيراً من خلال التأثير في أداء الموظفين سواء أكانت بشكل إيجابي أم سلبي مما يعني ان عدم توفرها وعدم استغلالها بشكل ايجابي يؤثر سلبياً على أداء الموظفين، ومن ثم فإنه يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. لذا تناولنا دور الادارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي، ودورها الفعال في تخفيف و تسهيل الاعمال و المهام لدى الموظفين، مما يحفزهم على الرغبة في الاستمرار بالعمل دون الحاجة للبحث عن مكان آخر للعمل ، الأمر الذي دفع جل المنظمات إلى القيام بصرف اموال طائلة للبحث عن التطور و الاستفادة من تكوين إدارة إلكترونية تقلل من الاخطاء و تمنع من حدوث ظاهرة التسرب الوظيفي الذي قد ينتج من الضغط الإداري او الاخطاء الإدارية أو عوامل أخرى تجبرهم على ترك العمل أو عدم قيامهم بالمهام على الوجه المطلوب.

في الختام لا بُد لكل شركة أو مؤسسة أن تبحث عن الطرق والأساليب والوسائل الأكثر فاعلية و يتجلى ذلك باستخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية، و في الوقت نفسه تعمل على استمرار الموظفين واستقرار عملهم داخلها من خلال حرصها على توفير بيئة عمل داعمة لأهدافهم وطموحاتهم وآمالهم واحتياجاتهم واختيار الموظفين المناسبين من البداية، فالشخص المناسب يعني استمرارية أطول في العمل، بالإضافة إلى إقامة دورات تدريبية تُتيح فرصة للموظفين لتبادل المعارف والخبرات مع غيرهم . كما يجب على الشركة احترام وتقدير الموظفين، فلا يجوز الاستهزاء بهم أو الاستخفاف بأفكارهم وآرائهم ومشاعرهم بل يجب الإنصات لهم وأخذ أفكارهم بعين الاعتبار وشكرهم الدائم على ما يُقدمونه من أعمال و ما يبذلونه من إنجازات، ومراعاة الظروف التي قد تمر مع كل فرد منهم بشكل طارئ ومفاجئ و كل ذلك يتم تجسيده بأساليب أكثر سهولة عبر استخدام أنظمة الإدارة الإلكترونية .

# الفصل الثاني:

منهجية الدراسة

التطبيقية وإجراءاتها

## مقدمة الفصل الثاني :

يتميز عصرنا الحالي بالتطور السريع الذي تشهده تقنية المعلومات والاتصال، ومع الازدياد في المنافسات وقلة الموارد الأمر الذي يحتم على الإدارة أن تعتمد على هذه التقنيات والأساليب لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، هذا ما انعكس على الإدارة التي تعتبر هي الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدول وخدمة المواطنين .

كما ازداد استخدام تكنولوجيا المعلومات نتيجة التعقيد الكبير في مهام النظم الإدارية الحديثة واعتبار المعلومات موردا استراتيجيا أساسيا لبقاء المنظمات في ظل المنافسة الإقليمية والعالمية الكبيرة والظروف البيئية سريعة التغيير، حيث يساهم توظيف تقنية المعلومات في ارتفاع كفاءة العمل الإداري بالمؤسسات وتحسين التنسيق لجهود العمل الجماعي فيما بين الوظائف المختلفة، وتحقيق درجات عالية من الرقابة الشخصية لمتابعة الأنشطة الإدارية المختلفة .

فقد شهد ظهور الويب التفاعلي في بروز ما يسمى بالإدارة الإلكترونية التي تعتبر ثورة في عالم الإدارة الحديثة نتيجة لما تقدمه من آثار إيجابية في تسهيل مختلف العمليات الإدارية وتقليص الوقت و الجهد وانجاز المهام في أنية ,هذا ما استدعى الجزائر على العموم جاهدة بمختلف الطرق والوسائل لعصرنة قطاعها الإدارية بالاعتماد على شبكة الأنترنت وأنظمتها والحاجة منها تغيير الإدارة بشكل تدريجي من نمطها التقليدي إلى الإلكتروني.

فالتحول نحو الإدارة الإلكترونية يحظى بأهمية بالغة على نطاق الإدارة في حد ذاتها وعلى مستوى علاقة هذه الأخيرة بالمواطنين، ومؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تندوف تتعامل كثيرا مع جمهورها الخارجي مما أحدث لها ضغوطات في العمل، فلجأت هذه الأخيرة الى التطوير من طرق العمل و التعامل مع الجمهور الخارجي بمجموعة من الأساليب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية من هذا ما دفع المؤسسة الاقتصادية إلى استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية والمعلومات لتطوير من أدائها تجاه الإدارة وجمهورها الخارجي بشكل عام وموظفيها بشكل خاص.

## المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

## تمهيد :

ان مديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال من أقدم الصناديق الموجودة في نظام التأمينات الجزائري، وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، و طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 فهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية . سنحاول في هذا الجانب الفصل التطبيقي دراسة عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات المقابلة، وذلك لدراسة موضوع " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي " .

## المطلب الاول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة :

- نبذة تاريخية حول مديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تندوف<sup>18</sup>

إن صندوق الضمان الاجتماعي CNAS و مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية .

هو عبارة عن مؤسسة خدمانية , تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات , وذلك من خلال تحقيق الأمن والطمأنينة للنفس , لما ينتج عن الحوادث والأخطار التي تصيب الشخص أثناء العمل أو خارج العمل، حيث يتم ذلك من خلال دفع الاشتراكات إلى خزانة الصندوق من طرف أرباب العمل، أو عن طريق الخصم المباشر من الرواتب الشهرية للعمال، و حسب المادة 11 من القانون 06/90 الذي ينص على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار .

اولا : تعريف مديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تندوف<sup>19</sup>

مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تندوف تقع وسط المدينة حي القصابي، كانت قبل 2006 عبارة عن وكالة تابعة لولاية بشار وفي 2006/01/01 أصبحت مديرية مستقلة تابعة لولاية تندوف، تتمتع بالاستقلالية المالية وتعدد وظائفها باختلاف المديرية الفرعية المنقسمة منها المديرية الفرعية للأدوات، المديرية الفرعية للمراقبة الطبية، والتي تقوم بوظائف تسهل على المؤمن اجتماعيا عملية التعويضات المختلفة في مجال التأمين الاجتماعي .

<sup>18</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2024 عن طريق المقابلة.

<sup>19</sup> معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة تندوف 2024 عن طريق المقابلة.

ثانيا : مهام المديرية واهدافها

### 1/- تتمثل اهم مهام المديرية

\*- تسيير نفقات التعويضات والادوات المتعلقة بالأجر ومختلف حوادث العمل والأمراض المهنية.

\*- تسجيل وترقيم العمال الاجراء.

\*- التوعية والاعلام الصحي.

\*- ترقية و تنظيم المراقبة الطبية.

\*- انشاء مؤسسات ذات طابع صحي و اجتماعي.

\*- تسيير المنح العائلية لحساب لدولة.

\*- تسيير نفقات التعويضات والادوات المستفيدين من مزايا الضمان الدولي.

\*- الاتفاقيات مع الأطباء الممارسين و المؤسسات الخاصة.

\*- عالم المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم

\*- انشطتها :

\*- التعويضات عن العجز .

\*- التعويضات عن المنح العائلية.

\*- التعويضات عن العطل المرضية.

\*- التعويضات عن الوفاة.

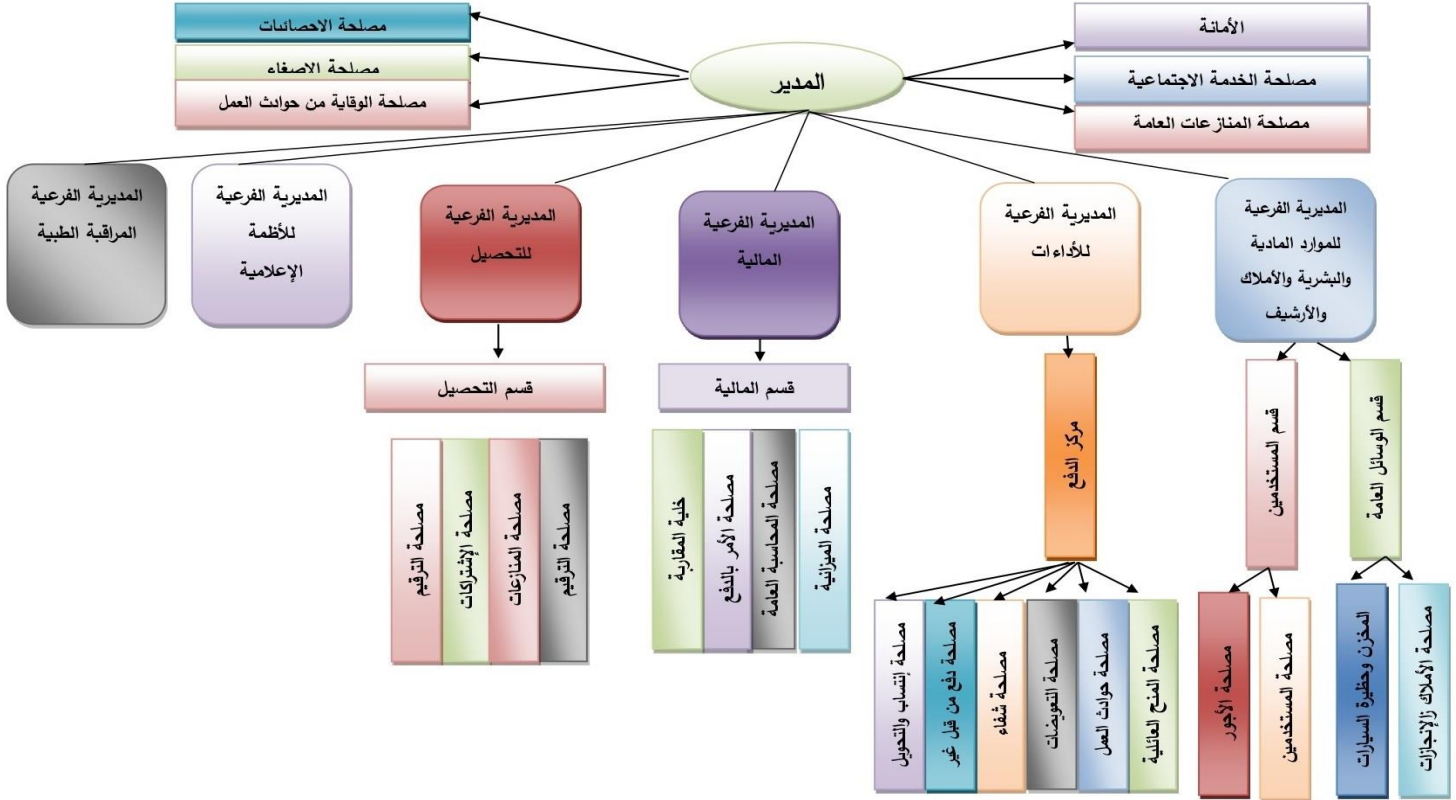
\*- التعويضات عن عطل الأمومة.

### 2/- اهداف مديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تندوف :

يهدف الصندوق إلى الحماية الاجتماعية للمؤمن لهم وذويهم ومعالجة الأثار التي تنجم عن الأخطار التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية, وهي الشيخوخة والعجز والوفاة وإصابة العمل والمرض وذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر في حالة انقطاعه بسبب تحقق أي من الأخطار سواء كان هذا البديل في صورة تعويض أو معاش حسب الأحوال بما يكفل للعامل وأسرته من بعده حياة كريمة ومستقرة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة و اشكال الادارة الالكترونية فيه:

اولا: الهيكل التنظيمي لمديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية - تندوف<sup>1</sup>



الشكل 01 يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة تندوف.

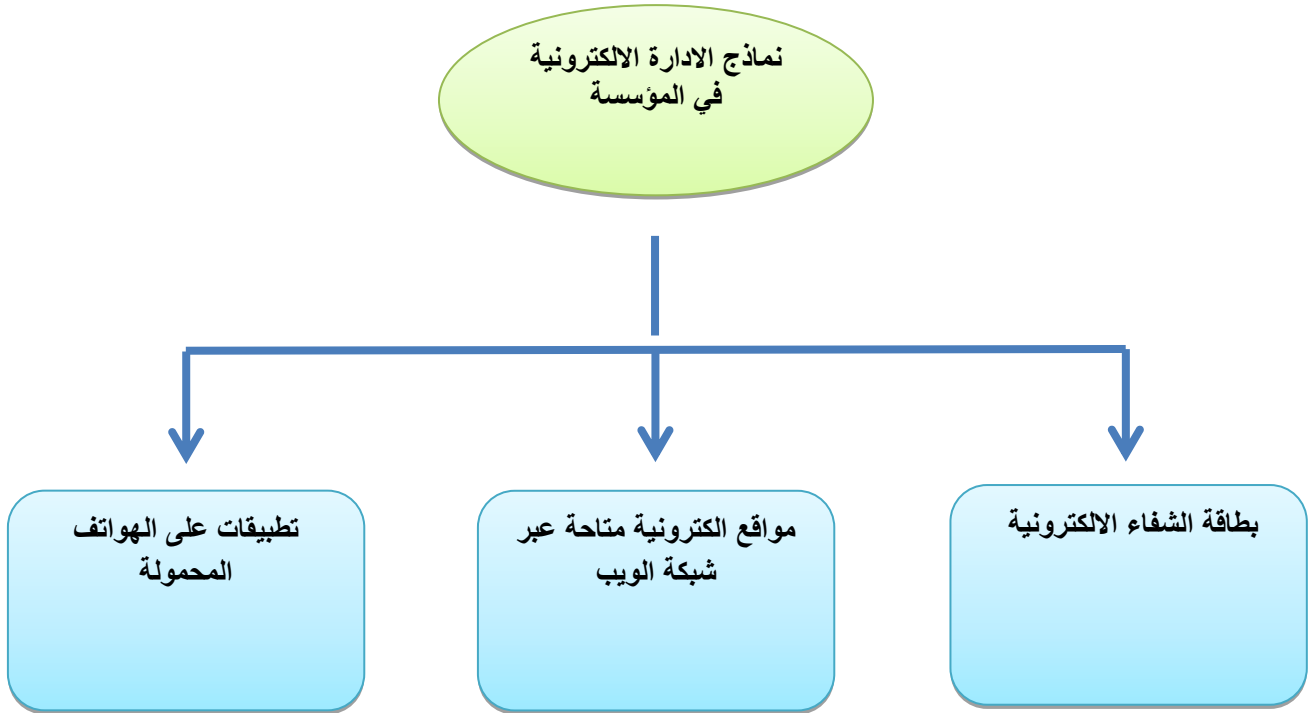
ثانيا : اشكال الادارة الالكترونية في مديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية تندوف

تتمثل أشكال الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تندوف في الشكل

الموالي : 2

<sup>1</sup> مقابلة مع المكلفة بنبياة المديرية الفرعية للموارد المادية والبشرية والإنجازات والأرشفيف والاملاك مؤسسة CNAS وكالة تندوف,

<sup>2</sup> مقابلة مع المكلفة بنبياة المديرية الفرعية للموارد المادية والبشرية والإنجازات والأرشفيف والاملاك مؤسسة CNAS وكالة تندوف,



الشكل 02- يمثل اشكال الادارة الالكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

المصدر : من اعداد الطالبين ( مخطط يبين اشكال الادارة الالكترونية على مستوى المديرية )

## المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا البحث تحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا، كما سوف نحدد الأدوات المستعملة والمساعدة على إتباع منهج الدراسة المختار .

## المطلب الاول : المنهجية المتبعة في الدراسة

## الفرع الاول : منهج الدراسة :

يتمثل المنهج في الدراسة الميدانية، الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة ، وباعتبار بحثنا يدور حول دور الادرة الالكترونية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي ، بمعنى أوضح تحديد ما إذا كان هناك أهمية و فاعلية ومراجعة التحول الى الادرة الالكترونية و اهميتها كأداة للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي وهذا من خلال مرحلة الفحص و التحقيق و إعداد التقرير . لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج التحليلي الوصفي في تحليل البيانات و المعلومات و المحصل عليها و من خلال تحديد النتائج المتوصل إليها.

## الفرع الثاني : مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من رؤساء (الاطارات ) و مرؤوسين (فئة التحكم و فئة اعوان تنفيذ ) ، داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية - تندوف ، حيث تم توزيع 40 استمارة، اما الاستبيانات التي تم إرجاعها كانت 36 استمارة، حيث تم إلغاء 04 استمارات لعدم الإجابة عنها من طرف الموظفين، والتي ماثلت الدراسة حيث قسمت الدراسة الى ثلاث محاور اساسية وهي كالتالي :

اولاً-الجزء الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية ( الخصائص الديمغرافية للدراسة )

ثانياً-الجزء الثاني :

يتمثل في ثلاث محاور أساسية و هي كالآتي:

\*- المحور الأول: يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه استخدام نظام الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية - تندوف- ويتكون من 10 عبارة تتعلق بإجابات أفراد العينة، وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس Likert الخماسي.

\*- المحور الثاني: يتناول آراء افراد عينة الدراسة حول مدى وجود ظاهرة التسرب الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية - تندوف- ويتكون من 10 عبارة تتعلق بإجابات أفراد العينة، وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس Likert الخماسي.

\*- المحور الثالث : يتناول آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه الادارة الالكترونية و اثرها في الحد من التسرب الوظيفي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية - تندوف ويتكون من 10 عبارة تتعلق بإجابات أفراد العينة.

وتتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس Likert الخماسي وقد صيغت الاستمارة وفقاً لسلم ليكارت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة المئوية :

الجدول 1 - درجات مقياس لسلم ليكارت

درجة الموافقة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
	1,80 - 1	2,60 - 1,81	3,40 - 2,61	4,30 - 3,41	5 - 4,31
مستوى الأهمية	منخفض		متوازن	مرتفع	

الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة :

أولاً- الاستبيان :

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء و مواقف العاملين عن أسلوب تقييمهم ، و علاقتهم بأداء المؤسسة، موجهة للرؤساء و المرؤوسين، وتم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان .

ثانياً- الملاحظة :

استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، و تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم تتمكن من الحصول عليها في الاستبيان . أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الاستبيان، حيث ركزنا على سلوكيات الافراد في عملهم و كيفية ادائهم لمهامهم، علاقتهم ببعض البعض و علاقتهم برؤسائهم، وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال ملاحظته المباشرة أو أثناء اجراء المقابلات و توزيع الاستمارات دون الحاجة الى التوصل اليها من خلال طرحها في الاستبيان .

ثالثاً:- المقابلة:

حيث تم مقابلة السيدة المكلفة بناية المديرية الفرعية للموارد المادية والبشرية والإنجازات والارشيف والاملاك مؤسسة CNAS ووكالة تندوق، وتطرقنا لبعض الأسئلة المتعلقة بأنظمة الإدارة الإلكترونية ومدى فاعليتها للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي داخل المؤسسة و تم رصد بعض المعلومات المتعلقة بالموضوع.

الفرع الرابع : الأدوات الإحصائية و البرامج المستخدمة في الدراسة :

من بين الأدوات الإحصائية التي استعملت للوصول لهدف الدراسة، تم استخدام الاختبارات التالية عن طريق برنامج : الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية - ،SPSS (Statistical Package for Social Sciences) وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، وتستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشمل على العديد من البيانات الرقمية ولا تقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنها أنشأت اصلا لهذا الغرض، ولكن اشتمالها على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريبا) وقدرتها الفائقة في معالجة البيانات وتوافقها مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منها أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية .

ويستطيع (SPSS) قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات لتستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال بيانية أو بشكل توزيع اعتدالي أو إحصائي، وصفيا بسيطا أو مركبا، وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي مناسباً للباحث المبتدئ والخبير على حد سواء ومنه فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، التي تتمثل فيما يلي :

- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة وتحليلها، والانحراف المعياري من مقاييس التشتت يستخدم لتشخيص مدى أو درجة تشتت قيم الاستجابة الفعلية عن وسطها الحسابي علما أنه يفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس مدى ثبات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة وبين درجة كل عبارة من عبارات كل محور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه ومقارنة مستوى الدلالة المحسوب بمستوى الدلالة المعتمد  $\alpha=0.05$ .
- اختبار أنوفا ويسمى أيضا بتحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى ملائمة وصلاحيّة نموذج الدراسة لاختبار الفرضيات.
- اختبار T-Test لمقارنة المتوسطات الحسابية لاتخاذ القرار الإحصائي.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط Régression .

المطلب الثاني : اختبار ثبات وصدق الاستبيان

اولا : الدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

1/- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

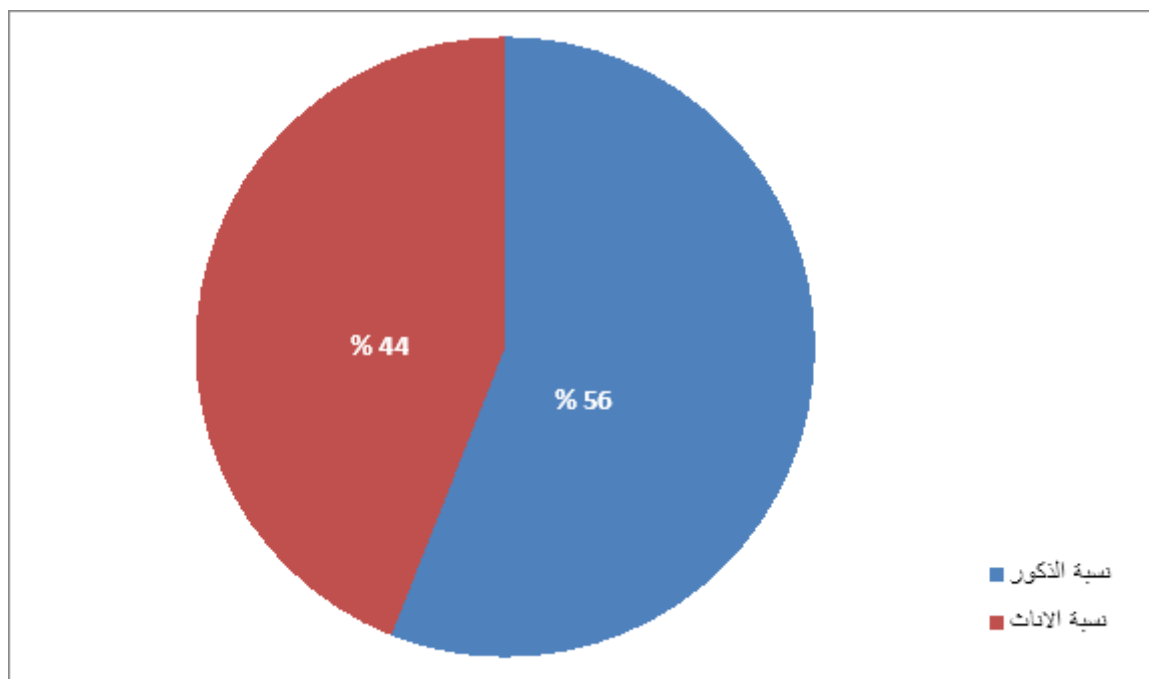
تتكون عينة الدراسة من 36 فرادا ، منهم 20 ذكرا و 16 إناث ،

حيث يوضح الشكل الجدول رقم 01 ، و المتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ، إن نسبة الذكور و الإناث كانت متقاربة حيث بلغت نسبة الذكور 56% في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 44%.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	20	56 %
اناث	16	44 %

الجدول 1

" المصدر : مخرجات برنامج spss



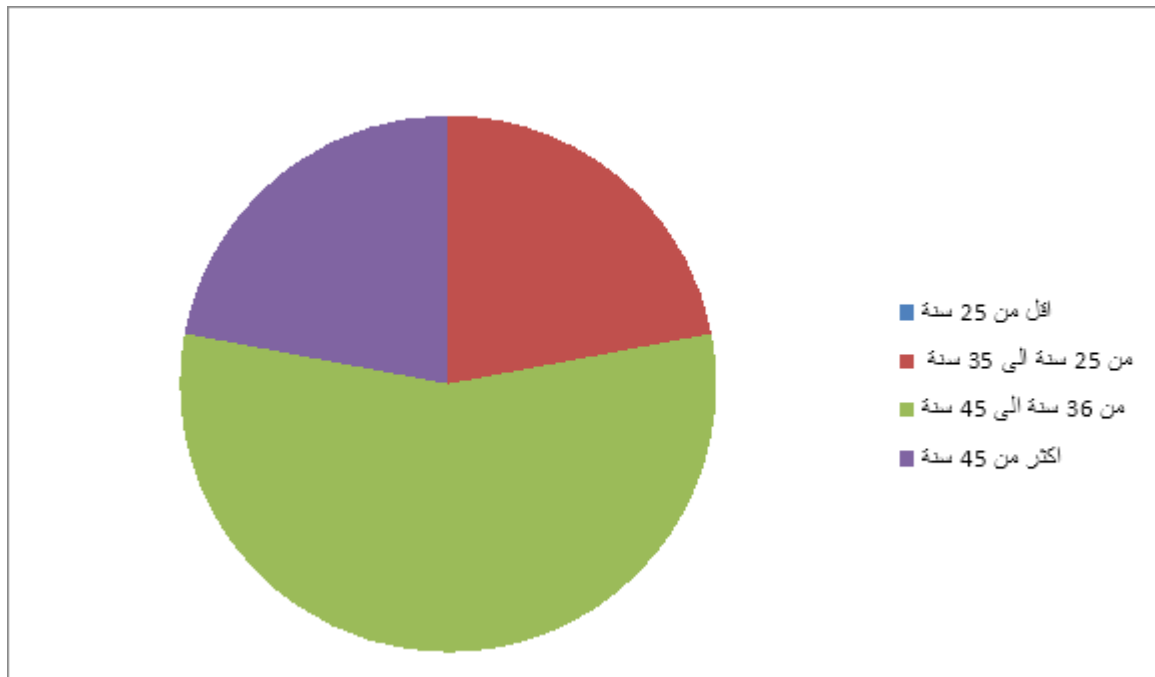
الشكل 03 - توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس - من اعداد الطالبين حسب نتائج spss

2/- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن :

من خلال الجدول 02 الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة و أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 36 سنة إلى 45 سنة بنسبة 56% تليها الفئتين العمريتين متساويتان وهما الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة و الفئة العمرية الفئة الأكبر من 45 سنة بنسبة معوية 22% لكن منهما ثم تأتي الفئة العمرية الفئة الاصغر من 25 سنة بنسبة معوية 0% و التي أتت منعدمة الوجود لذا فإن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة تميل إلى أعمار شابة نسبيا في السن أي أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا ، وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابا على نتائج البحث :

العمر	اقل من 25 سنة	من 25 سنة الى 35 سنة	من 36 سنة الى 45 سنة	اكثر من 45 سنة	المجموع
التكرار	0	08	20	08	36
النسبة	0%	22%	56%	22%	100%

الجدول 2 المصدر : من اعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان



الشكل 04 - دائرية نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن  
المصدر : من اعداد الطالبين حسب نتائج spss

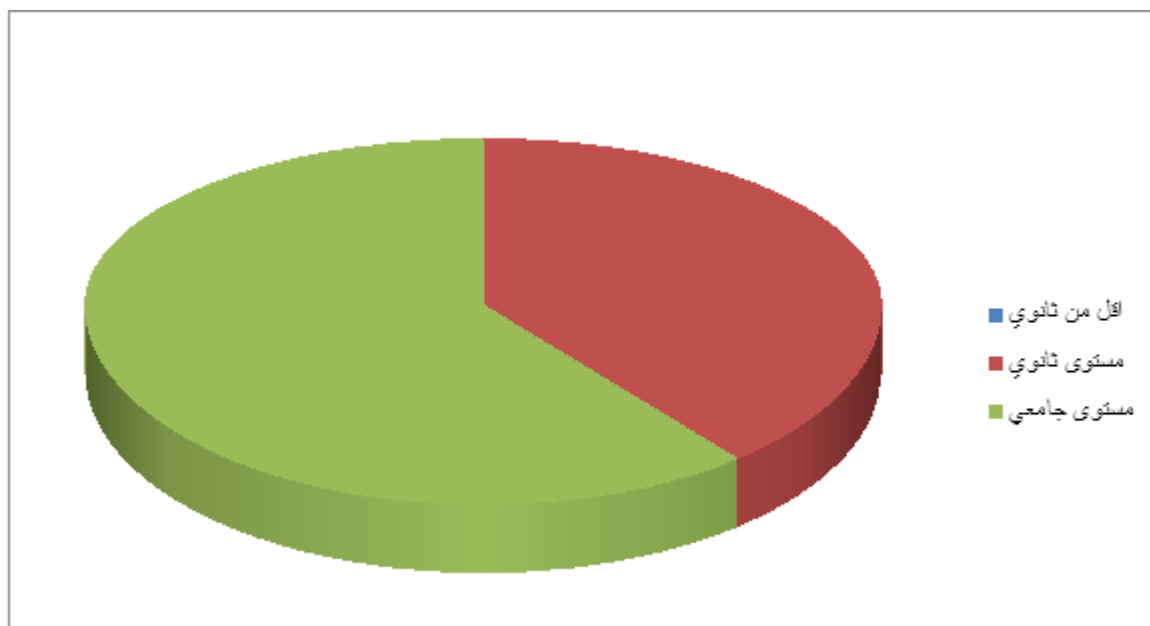
## 3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول 3 الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 22 فرد بنسبة مئوية 61.1% وهي نسبة مرتفعة ، في حين بلغت نسبة مستوى ثانوي 38.9% ونسبة أقل من ثانوي فانعدمت ، أي أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتواصل إليها .

المستوى	التكرار	النسبة
أقل من ثانوي	00	0%
ثانوي	14	38.9%
جامعي	22	61.1%
المجموع	36	100%

المصدر : من اعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان

## الجدول 3



الشكل 04 - دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المصدر : من اعداد الطالبين حسب نتائج الاستبيان

## ثانيا : قياس صدق وثبات الاستبيان

يقصد بثبات صدق الاستبيان أن هذه الاستبانة تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحققنا من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم: 05 نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان.

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الادارة الالكترونية	10	0.880
2	التسرب الوظيفي	10	0.859
3	الادارة الإلكترونية و التسرب الوظيفي	10	0.896
4	معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان	23	0.930

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

يتضح من الجدول رقم (03-10) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة و كذلك مرتفعة لجميع عبارات الدراسة مما يدل على أن عبارات المحاور ككل تتسم بالصدق و الثبات و بالتناسق الداخلي، هذا ما يجعلها قابلة للتحليل و يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة و استنتاج و استخلاص النتائج، حيث تحصلنا على قيمة ألفا كرو نباخ بمقدار 0.930 لجميع عبارات الاستبيان و التي تساوي 0.93 أي بنسبة 93% و هي نسبة مرتفعة تفوق بذلك القيمة المقبولة (60%).

المطلب الثالث : تحليل النتائج المتعلقة بمحور الاستبيان.

أولا : تحليل أسئلة المحور الأول من الاستبيان ( الإدارة الإلكترونية ) :

لتحليل هذا المحور و أسئلته الإستبائية وبغية الإجابة على تساؤلات تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة والاستعانة كذلك باختبار T ومعامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين محور الدراسة والعبارات المكونة له.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية DDL	قيمة اختبار T	الأسئلة الإستبائية ( الإدارة الإلكترونية )
0.000	44	18.606	يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على الادارة الالكترونية في تقديم خدماته للعملاء
0.000	44	14.342	تسعى ادارة الصندوق لاكتشاف الادارة الالكترونية و استغلالها لمحاولة تسهيل اعمال الموظفين
0.000	44	15.556	يتم تخزين معلومات وبيانات الموظفين والزبائن وغيرهم من طرف ادارة الصندوق الكترونيا
0.000	44	17.027	يشجع الصندوق عملية البحث و التطوير لتحسين خدماته الحالية
0.000	44	18.177	يسعى الصندوق لتطوير معارف ومكتسبات العمال عن طريق الادارة الكترونية
0.000	44	16.553	يتم تنظيم دورات و ملتقيات تكوينية دورية للعمال في مجال الرقمنة
0.000	44	17.146	يملك الموظفون خبرات سابقة في مجال الادارة الالكترونية
0.000	44	17.741	تتفق مع استخدام الإدارة الالكترونية في تقديم و انجاز الاعمال
0.000	44	18.136	ترى ان صندوق الضمان الاجتماعي يواكب التطورات الحاصلة في تقديم الخدمات الكترونيا
0.000	44	25.785	يوجد رضى لدى الموظف لمستوى الخدمات الالكترونية المقدمة من طرف الصندوق

الجدول رقم: 06 قيمة اختبار T، درجة الحرية DDL والقيمة الاحتمالية Sig لعبارات المحور الأول.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق	المقياس	اسئلة الاستبيان في المحور الاول
اجيائية	0.824	2.04	01	00	02	03	30	تكرار	يعتمد ادارة الصندوق على الادارة الالكترونية في تقديم خدماته للعملاء
			2.7%	0%	5.5%	8.3%	83.3%	النسبة	
اجيائية	0.936	2.38	00	00	02	04	30	تكرار	تسعى ادارة الصندوق لاكتشاف الادارة الالكترونية و استغلالها لمحاولة تسهيل اعمال الموظفين
			0%	0%	5.5%	11.1%	83.3%	النسبة	
اجيائية	0.751	2.07	01	00	01	02	32	تكرار	يتم تخزين معلومات وبيانات الموظفين والزبائن وغيرهم من طرف ادارة الصندوق الكترونيا
			2.7%	0%	2.7%	5.5%	88.9%	النسبة	
اجيائية	0.720	1.93	01	01	05	09	20	تكرار	يشجع الصندوق عملية البحث و التطوير لتحسين خدماته الحالية
			2.7%	2.7%	13.9%	25%	55.5%	النسبة	
اجيائية	0.714	1.89	01	01	07	08	19	تكرار	يسعى الصندوق لتطوير معارف ومكتسبات العمال عن طريق الادارة الكترونية
			2.7%	2.7%	19.4%	22.2%	52.8%	النسبة	
اجيائية	0.564	2.00	03	04	08	01	20	تكرار	يتم تنظيم دورات و ملتقيات تكوينية دورية للعمال في مجال الرقمنة
			8.3%	11.1%	22.2%	2.7%	55.5%	النسبة	
اجيائية	0.935	1.89	05	00	11	11	09	تكرار	يملك الموظفون خبرات سابقة في مجال الادارة الالكترونية
			13.9%	0%	30.5%	30.5%	25%	النسبة	
اجيائية	0.564	2.00	00	00	06	16	14	تكرار	تنفق مع استخدام الإدارة الالكترونية في تقديم و انجاز الاعمال
			0%	0%	16.7%	44.4%	38.9%	النسبة	
اجيائية	0.809	2.07	00	00	05	01	30	تكرار	ترى ان صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يواكب التطورات الحاصلة في تقديم الخدمات الكترونيا
			0%	0%	13.9%	2.7%	83.3%	النسبة	
اجيائية	0.714	1.89	01	00	07	08	20	تكرار	يوجد رضى لدى الموظف لمستوى الخدمات الالكترونية المقدمة من طرف الصندوق
			2.7%	0%	19.4%	22.2%	55.5%	النسبة	

الجدول 07 : التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

**تحليل السؤال الأول :** يعتمد صندوق الضمان الاجتماعي على الإدارة الإلكترونية في تقديم خدماته للعملاء

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول التالي عبرت نسبة **91.7%** من المجيبين بوجود اعتماد على الإدارة الإلكترونية في خدمة العملاء، أما النسبة **5.5%** التي اختارت ان تبقى محايدة في هذا الاعتماد اما النسبة الباقية و المقدرة بـ **2.8%** لا ترى الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في هاته الخدمة ، ومع غالبية النسبة الموافقة نستنتج ان الاعتماد موجود وينال رضی الشريحة الكبرى من الموظفين .

**تحليل السؤال الثاني :** تسعى ادارة الصندوق لاكتشاف الإدارة الإلكترونية و استغلالها لمحاولة تسهيل اعمال الموظفين

عبر النتائج كما هو موضح في الجدول التالي عبرت نسبة **94.4%** بسعي الصندوق لاكتشاف الإدارة الإلكترونية و استغلالها لتسهيل أعمال موظفيه ، وتأتي النسبة **5.5%** التي الحياذ في هذا السؤال و السبب يبقى مجهول ، ومع انعدام النسبة على الأفراد الذين لا يوافقون نستنتج بان الصندوق في طريق صحيح لتطبيق هذا المسعى .

**تحليل السؤال الثالث :** يتم تخزين معلومات وبيانات الموظفين والزبائن وغيرهم من طرف ادارة الصندوق إلكترونيا

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول عبرت نسبة **94.4%** من المجيبين بوجود تخزين معلومات وبيانات الموظفين والزبائن وغيرهم من طرف ادارة الصندوق الكترونيا ، وتأتي النسبة **5.5%** التي عبرت عن عدم علمهم بوجود هاته الميزة ، ومع انعدام النسبة التي تفند ذلك نستنتج ان التخزين الإلكتروني متوفر .

**السؤال الرابع :** يشجع الصندوق عملية البحث و التطوير لتحسين خدماته الحالية

تبين النتائج كما هو موضح في الجدول السابق فان نسبة **80.5%** من العاملين بوجود سعي للبحث و التطوير لتحسين خدماته الحالية، أما نسبة **13.9%** عبرت عن عدم علمها بوجود هذا الطرح أي بحث و تطوير و بقيت محايدة دون اجابة واضحة ، و النسبة المتبقية وهي **5.5%** الذين يعبرون على عدم وجود بحث او تطوير لتحسين الخدمة و هي نفسها .

**السؤال الخامس :** يسعى الصندوق لتطوير معارف ومكتسبات العمال عن طريق الادارة الكترونية

حسب النتائج كما هو موضح في الجدول نسبة **75%** من الموظفين اقرت بسعي الصندوق لتطوير معارف ومكتسبات العمال عن طريق الادارة الكترونية، وتأتي النسبة **19.4%** التي عبرت عن عدم علمهم بوجود هذا المسعى ، أما النسبة المتبقية وهي **5.5%** بانها ضد هذا الطرح ولا ترى بان الصندوق يسعى اليه .

**السؤال السادس :** يتم تنظيم دورات و ملتقيات تكوينية دورية للعمال في مجال الرقمنة

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول التالي عبرت نسبة **58.3%** من المجيبين بوجود تنظيم دورات و ملتقيات تكوينية دورية للعمال في مجال الرقمنة، وتأتي النسبة **22.2%** التي عبرت عن عدم علمهم بهاته الدورات و بقيت على الحياذ ، أما نسبة **19.4%** تفند وجود هاته الدورات التدريبية او الملتقيات .

**السؤال السابع :** يمتلك الموظفون خبرات سابقة في مجال الادارة الالكترونية

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول عبرت نسبة **55.5%** من عاملي الصندوق بوجود ه خبرات سابقة في مجال الادارة الالكترونية يمتلكها موظفين قدامى، وتأتي النسبة **30.5%** بقيت دون اجابة و محايدة لهذا الطرح، اما نسبة **13.9%** انكرت وجود هاته الفئة .

**السؤال الثامن :** تتفق مع استخدام الإدارة الالكترونية في تقديم و انجاز الاعمال

كما هو موضح في الجدول عبرت نسبة **83.3%** من المجيبين بوجود اتفاق مع استخدام الإدارة الالكترونية في تقديم و انجاز الاعمال ، وتأتي النسبة **16.7%** التي عبرت عن عدم علمهم بوجود هذا التقدم فبقيت على الحياد، ومع انعدام النسبة على الأفراد الذين يعبرون على عدم وجود استخدام الإدارة الالكترونية في تقديم و انجاز الاعمال .

**السؤال التاسع :** ترى ان صندوق الضمان الاجتماعي يواكب التطورات الحاصلة في تقديم الخدمات الكترونيا

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول التالي عبرت نسبة **86.1%** من المجيبين بوجود مواكبة للتطورات الحاصلة في تقديم الخدمات الكترونيا ، وتأتي النسبة **13.9%** التي عبرت عن عدم علمهم بوجود هاته المواكبة، ومع انعدام النسبة التي ترى ان صندوق الضمان الاجتماعي يواكب التطورات الحاصلة في تقديم الخدمات الكترونيا .

**السؤال العاشر :** يوجد رضى لدى الموظف لمستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف الصندوق

بعد الاطلاع على نتائج الجدول عبرت نسبة **77.8%** من العاملين في الصندوق بوجود رضى لدى الموظف لمستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف الصندوق ، اما نسبة **19.4%** عبرت عن ذلك بالحياد، اما نسبة **2.8 %** من الموظفين ليس لديها رضى لمستوى الخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف الصندوق .

ثانيا : تحليل أسئلة المحور الثاني من الاستبيان ( التسرب الوظيفي )

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بعبارات المحور الثاني في الجداول التالية:

الجدول 08 : قيمة اختبار T، درجة الحرية DDL، والقيمة الاحتمالية Sig لعبارات المحور الثاني.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية DDL	قيمة اختبار T	الاسئلة الاستبائية ( التسرب الوظيفي )
0.000	44	20.576	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يعاني من ظاهرة التسرب الوظيفي بشكل مستمر
0.000	44	17.342	يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية و الاستمرارية في العطاء من خلال التعلم الذاتي و التعلم المستمر
0.000	44	15.336	يتم تحفيز العمال على العمل و تقديم ترقيات و علاوات بشكل سنوي
0.000	44	16.788	يشجع الصندوق عملية الابداع في العمل و افكار تطويرية للخدمات
0.000	44	19.177	يعتمد الصندوق على منهجية قديمة و مملة في انجاز الاعمال ولا تساعد العمال
0.000	44	16.553	تشجع ادارة الصندوق العمال المواطنين والمنضبطين في عملهم بالمكافئات والتحفيزات المادية والمعنوية بشكل مستمر
0.000	44	12.176	تحرص المؤسسة على شغل العمال ذوي الكفاءة المهنية للمناصب العليا في الصندوق
0.000	44	17.881	يستفيد العمال الجدد من توجيهات ومساعدات زملائهم داخل المؤسسة
0.000	44	15.136	تعاني من ضغوطات مهنية اثناء اداء مهامك
0.000	44	25.785	يسعى الصندوق جاهدا للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي عن طريق مجموعة من التدابير والاجراءات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق	المقياس	اسئلة الاستبيان في المحور الثاني
اجيابة	0.714	1.89	10	09	10	04	03	تكرار	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يعاني من ظاهرة التسرب الوظيفي بشكل مستمر
			27.8%	25%	27.8%	11.1%	8.3%	النسبة	
اجيابة	0.720	1.93	03	01	09	03	20	تكرار	يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية و الاستمرارية في العطاء من خلال التعلم الذاتي و التعلم المستمر
			8.3%	2.8%	25%	8.3%	55.5%	النسبة	
اجيابة	0.564	2.00	02	08	07	00	19	تكرار	يتم تحفيز العمال على العمل و تقديم ترقبات و علاوات بشكل سنوي
			5.5%	22.2%	19.4%	0%	52.8%	النسبة	
اجيابة	0.720	1.93	01	03	09	03	20	تكرار	يشجع الصندوق عملية الابداع في العمل و افكار تطويرية للخدمات
			2.8%	8.3%	25%	8.3%	55.5%	النسبة	
اجيابة	0.714	1.89	08	20	04	02	02	تكرار	يعتمد الصندوق على منهجية قديمة و مملة في انجاز الاعمال ولا تساعد العمال
			22.2%	55.5%	11.1%	5.5%	5.5%	النسبة	
اجيابة	0.935	1.89	07	07	12	05	05	تكرار	تشجع ادارة الصندوق العمال المواطنين والمنضبطين في عملهم بالمكافئات والتحفيزات المادية والمعنوية بشكل مستمر
			19.4%	19.4%	33.3%	13.9%	13.9%	النسبة	
اجيابة	0.701	1.98	04	02	10	11	09	تكرار	تحرص المؤسسة على شغل العمال ذوي الكفاءة المهنية للمناصب العليا في الصندوق
			11.1%	5.5%	27.8%	30.5%	25%	النسبة	
اجيابة	0.564	2.07	00	01	01	04	30	تكرار	يستفيد العمال الجدد من توجيهات ومساعدات زملائهم داخل المؤسسة
			0%	2.8%	2.8%	11.1%	83.3%	النسبة	
اجيابة	0.564	2.00	07	05	10	07	07	تكرار	تعاني من ضغوطات مهنية اثناء اداء مهامك
			19.4%	13.9%	27.8%	19.4%	19.4%	النسبة	
اجيابة	0.935	1.89	08	00	10	00	18	تكرار	يسعى الصندوق جاهدا للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي عن طريق مجموعة من التدابير والاجراءات
			22.2%	0%	27.8%	0%	50%	النسبة	

الجدول 09 : التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري لعبارات المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

**السؤال الأول :** صندوق الضمان الاجتماعي يعاني من ظاهرة التسرب الوظيفي بشكل مستمر

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول عبرت نسبة **19.4%** من العاملين بان صندوق الضمان الاجتماعي يعاني من ظاهرة التسرب الوظيفي بشكل مستمر ، وتأتي النسبة **27.8%** عبرت عن عدم علمهم بوجود هذا التسرب ، اما نسبة **52.8%** من الأفراد الذين يعبرون على عدم وجود التسرب الوظيفي .

**السؤال الثاني :** يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية و الاستمرارية في العطاء من خلال التعلم الذاتي و التعلم المستمر

من خلال ما هو موضح في الجدول عبرت نسبة **63.9%** من المجيبين بمسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية و الاستمرارية في العطاء من خلال التعلم الذاتي و التعلم المستمر ، وتأتي النسبة **25%** التي اختارت ان تبقى محايدة دون اجابة ، اما نسبة **11.1%** من موظفي الصندوق لا توافق على الطرح وتنفيه من الاساس .

**السؤال الثالث :** يتم تحفيز العمال على العمل و تقديم ترقية و علاوات بشكل سنوي

حسب نتائج الجدول التالي عبرت نسبة **52.8%** من المجيبين وجود تحفيز للعمال على العمل و تقديم ترقية و علاوات بشكل سنوي ، وتأتي نسبة **19.4%** محايدة لهذا السؤال ، لكن نسبة **27.8%** من الأفراد العاملين في الصندوق الذين يعبرون على عدم وجود تحفيز العمال على العمل و تقديم ترقية .

**السؤال الرابع :** يشجع الصندوق عملية الابداع في العمل و افكار تطويرية للخدمات

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول عبرت نسبة **63.9%** من المجيبين بان الصندوق يشجع عملية الابداع في العمل و افكار تطويرية للخدمات ، وتأتي النسبة **25%** متخذة الحياد في الاجابة عن السؤال ، لكن نسبة **11.1%** ترى بان الصندوق لا يشجع عملية الابداع في العمل و افكار تطويرية للخدمات .

**السؤال الخامس :** يعتمد الصندوق على منهجية قديمة و مملة في انجاز الاعمال ولا تساعد العمال

حسب النتائج كما هو موضح في الجدول عبرت نسبة **11.1%** من المجيبين على اعتماد الصندوق على منهجية قديمة و مملة في انجاز الاعمال ولا تساعد العمال ، وتأتي النسبة **11.1%** محايدة ، اما نسبة **77.8%** ترى بان الصندوق لا يعتمد على منهجية قديمة و مملة في انجاز الاعمال ولا تساعد العمال على العكس من ذلك .

**السؤال السادس :** تشجع ادارة الصندوق العمال الموظفين والمنضبطين في عملهم بالمكافآت والتحفيزات المادية والمعنوية بشكل مستمر

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول عبرت نسبة **27.8%** المجيبين بوجود تشجيع من طرف ادارة الصندوق للعمال الموظفين والمنضبطين في عملهم بالمكافآت والتحفيزات المادية والمعنوية بشكل مستمر ، وتأتي النسبة **33.3%** عبرت عن عدم علمهم بوجود ذلك و بقيت محايدة ، اما نسبة **38.9%** من الموظفين وهي الاكبر بين النسب ترى بان الادارة لا تشجع العمال الموظفين والمنضبطين في عملهم بالمكافآت والتحفيزات المادية والمعنوية بشكل مستمر .

**السؤال السابع :** تحرص المؤسسة على شغل العمال ذوي الكفاءة المهنية للمناصب العليا في الصندوق

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول التالي عبرت نسبة **55.5%** من المجيبين بحرص المؤسسة على شغل العمال ذوي الكفاءة المهنية للمناصب العليا في الصندوق، وتأتي النسبة **27.8%** التي اختارت الحياد وان تبقى دون اجابة ، لكن نسبة **16.7%** ترى بان المؤسسة لا تحرص على ذلك .

**السؤال الثامن :** يستفيد العمال الجدد من توجيهات ومساعدات زملائهم داخل المؤسسة

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول عبرت نسبة **94.4%** من المجيبين بوجود استفادة للعمال الجدد من توجيهات ومساعدات زملائهم داخل المؤسسة، وتأتي النسبة **2.8%** محايدة ، اما نسبة **2.8%** وهي مساوية لنسبة المحايدين لا ترى بان هناك استفادة متبادلة .

**السؤال التاسع :** ترى ان صندوق الضمان الاجتماعي يواكب التطورات الحاصلة في تقديم الخدمات الكترونيا

من الجدول نستنتج بان نسبة **38.9%** من المجيبين ترى ان صندوق الضمان الاجتماعي يواكب التطورات الحاصلة في تقديم الخدمات الكترونيا ، وتأتي نسبة **27.8%** محايدة دون اجابة ، لكن نسبة **33.3%** من موظفي الصندوق ترى بانه لا يواكب التطورات الحاصلة في تقديم الخدمات الكترونيا .

**السؤال العاشر :** يسعى الصندوق جاهدا للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي عن طريق مجموعة من التدابير والاجراءات

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول السابق عبرت نسبة **50%** وهي النصف من المجيبين بوجود سعي للصندوق جاهدا للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي عن طريق مجموعة من التدابير والاجراءات ، اما نسبة **27.8%** جاءت محايدة ولم تجب عن هذا التساؤل ، لكن نسبة **22.2%** من الأفراد الذين يعبرون على عدم وجود سعي للصندوق للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي .

ثالثا : تحليل المحور الثالث الخاص بالإدارة الالكترونية و التسرب الوظيفي

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بعبارات المحور الثالث في الجداول التالية :

الجدول 10 : قيمة اختبار T، درجة الحرية DDL، والقيمة الاحتمالية Sig لعبارات المحور الثاني.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية DDL	قيمة اختبار T	الاسئلة الاستبائية ( التسرب الوظيفي )
0.000	44	20.576	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يعاني من ظاهرة التسرب الوظيفي بشكل مستمر
0.000	44	17.342	يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية و الاستمرارية في العطاء من خلال التعلم الذاتي و التعلم المستمر
0.000	44	15.336	يتم تحفيز العمال على العمل و تقديم ترقية و علاوات بشكل سنوي
0.000	44	16.788	يشجع الصندوق عملية الابداع في العمل و افكار تطويرية للخدمات
0.000	44	19.177	يعتمد الصندوق على منهجية قديمة و مملة في انجاز الاعمال ولا تساعد العمال
0.000	44	16.553	تشجع ادارة الصندوق العمال المواطنين والمنضبطين في عملهم بالمكافآت والتحفيزات المادية والمعنوية بشكل مستمر
0.000	44	12.176	تحرص المؤسسة على شغل العمال ذوي الكفاءة المهنية للمناصب العليا في الصندوق
0.000	44	17.881	يستفيد العمال الجدد من توجيهات ومساعدات زملائهم داخل المؤسسة
0.000	44	15.136	تعاني من ضغوطات مهنية اثناء اداء مهامك
0.000	44	25.785	يسعى الصندوق جاهدا للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي عن طريق مجموعة من التدابير والاجراءات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	موافق	المقياس	اسئلة الاستبيان في المحور الثالث
اجيابة	0.714	1.89	02	03	13	10	08	تكرار	يستخدم الصندوق الوطني للتأمينات الادارة الالكترونية للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي من خلال المتابعة الالكترونية للأعمال
			5.5%	8.3%	36.1%	27.8%	22.2%	النسبة	
اجيابة	0.720	1.93	04	00	06	06	20	تكرار	تساهم الادارة الالكترونية في التخفيف من أعباء وضغوطات العمل لدى العمال
			11.1%	0%	16.7%	16.7%	55.5%	النسبة	
اجيابة	0.564	2.00	02	01	06	06	21	تكرار	يوفر بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين وضمان سلامتهم ورفاهيتهم
			5.5%	2.7%	16.7%	16.7%	58.3%	النسبة	
اجيابة	0.720	1.93	01	00	06	00	26	تكرار	يوفر الصندوق بيئة عمل إلكترونية مرنة ومحفزة تساعد على تحسين رضا الموظفين وزيادة انخراطهم في العمل بدل التسرب .
			2.7%	0%	16.7%	0%	72.2%	النسبة	
اجيابة	0.714	1.89	00	03	07	08	18	تكرار	يستخدم تقنيات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والدردشة الفورية لتسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة وتحسين التواصل الداخلي.
			0%	8.3%	19.4%	22.2%	50%	النسبة	
اجيابة	0.935	1.89	02	07	11	08	08	تكرار	توفير فرص التدريب والتطوير المهني للموظفين من خلال دورات عبر الإنترنت وورشات العمل الافتراضية.
			5.5%	19.4%	30.5%	22.2%	22.2%	النسبة	
اجيابة	0.701	1.98	04	06	09	07	10	تكرار	تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم من خلال نظام مكافآت وترقيات عادل وشفاف باستعمال التقييم الإلكتروني.
			11.1%	16.7%	25%	19.4%	27.8%	النسبة	
اجيابة	0.564	2.07	03	04	08	03	18	تكرار	تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من خلال منصات التواصل الاجتماعي الداخلية والتطبيقات الإلكترونية الخاصة بالفريق.
			8.3%	11.1%	22.2%	8.3%	50%	النسبة	
اجيابة	0.564	2.00	01	03	09	00	23	تكرار	تقديم توجيهات و مساعدات للعمال الجدد من طرف المؤسسة من خلال التعليم والتكوين الإلكتروني
			2.8%	8.3%	25%	0%	63.9%	النسبة	
اجيابة	0.935	1.89	06	04	09	05	12	تكرار	يعتمد الصندوق على نظام الادارة الإلكترونية في تسوية ملفات الصراع والنزاع الوظيفي بين العمال.
			16.7%	11.1%	25%	13.9%	33.3%	النسبة	

الجدول 11 : التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

**السؤال الأول :** يستخدم صندوق الضمان الاجتماعي الإدارة الإلكترونية للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي من خلال المتابعة الإلكترونية للأعمال

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول عبرت نسبة **50%** من العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي بأنه يستخدم الإدارة الإلكترونية للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي من خلال المتابعة الإلكترونية للأعمال ، وتأتي النسبة **36.1%** محايدة لهذا السؤال دون اجابة اما نسبة **13.9%** من الأفراد الذين يعبرون على عدم استخدام صندوق الضمان الاجتماعي الادارة الإلكترونية للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي من خلال المتابعة الإلكترونية للأعمال .

**السؤال الثاني :** تساهم الإدارة الإلكترونية في تخفيف أعباء وضغوطات العمل لدى العمال

حسب نتائج الجدول نسبة **72.2%** من المجيبين تقر بمساهمة الادارة الإلكترونية في التخفيف من أعباء وضغوطات العمل لدى العمال، وتأتي نسبة **16.7%** محايدة، لكن نسبة **11.1%** لا ترى ان هناك مساهمة للإدارة الإلكترونية في التخفيف من أعباء وضغوطات العمل .

**السؤال الثالث :** يوفر بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين وضمان سلامتهم ورفاهيتهم.

كما تبين النتائج في الجدول عبرت نسبة **75%** من المجيبين بوجود بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين وضمان سلامتهم ورفاهيتهم، وتأتي النسبة **16.7%** محايدة للسؤال، أما نسبة **8.3%** من الأفراد ترى بأنه لا توجد بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين وضمان سلامتهم ورفاهيتهم .

**السؤال الرابع :** يوفر الصندوق بيئة عمل إلكترونية مرنة ومحفزة تساعد على تحسين رضا الموظفين وزيادة انخراطهم في العمل بدل التسرب .

النتائج كما هو موضح في الجدول نرى نسبة **80.5%** من الموظفين تقر بوجود بيئة عمل إلكترونية مرنة ومحفزة تساعد على تحسين رضا الموظفين وزيادة انخراطهم في العمل بدل التسرب ، وتأتي النسبة **16.7%** محايدة ، لكن النسبة **2.8%** ترى بان الصندوق لا يوفر بيئة عمل إلكترونية مرنة ومحفزة تساعد على تحسين رضا الموظفين وزيادة انخراطهم في العمل بدل التسرب .

**السؤال الخامس :** يستخدم تقنيات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والدرشة الفورية لتسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة وتحسين التواصل الداخلي.

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول التالي عبرت نسبة **72.2%** من المجيبين بوجود استخدام تقنيات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والدرشة الفورية لتسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة وتحسين التواصل الداخلي ، وتأتي النسبة **19.4%** التي اختارت الحياد في الاجابة عن السؤال ، اما نسبة **8.3%** ترى العكس تماما ولا توافق على الطرح السابق ذكر .

**السؤال السادس :** توفير فرص التدريب والتطوير المهني للموظفين من خلال دورات عبر الإنترنت وورشات العمل الافتراضية.

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول عبرت نسبة **44.4%** من المجيبين بوجود توفير لفرص التدريب والتطوير المهني للموظفين من خلال دورات عبر الإنترنت وورشات العمل الافتراضية، وتأتي النسبة **30.5%** عبرت عن عدم علمهم بوجودها وبقيت محايدة ، لكن نسبة **25%** من الأفراد ترى بأنه لا وجود لهاته الفرص بالنسبة لهم ولا تطور حاصل في هذا الشأن .

**السؤال السابع :** تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم من خلال نظام مكافآت وترقيات عادل وشفاف باستعمال التقييم الالكتروني.

من نتائج الجدول نرى بأنه نسبة **47.2%** عبرت بوجود تحفيز للموظفين من خلال نظام مكافآت وترقيات عادل وشفاف باستعمال التقييم الالكتروني، وتأتي النسبة **25%** عبرت عن عدم علمهم بوجود هذا التحفيز وبقيت محايدة في الاجابة عن السؤال ، و نسبة **27.8%** من الموظفين في الصندوق اجابت بأنه لا وجود لهذا التحفيز .

**السؤال الثامن :** تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من خلال منصات التواصل الاجتماعي الداخلية والتطبيقات الإلكترونية الخاصة بالفريق.

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول التالي عبرت نسبة **58.3%** من المجيبين بوجود ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من خلال منصات التواصل الاجتماعي الداخلية والتطبيقات الإلكترونية الخاصة بالفريق وهذا عمل يقوم الصندوق بتعزيزه، وتأتي النسبة **22.2%** عبرت عن عدم علمهم بوجودها و اجابت بالحياد ، لكن نسبة **19.4%** من عمالي الصندوق انكرت وجودها اصلا و فصلا .

**السؤال التاسع :** تقديم توجيهات و مساعدات للعمال الجدد من طرف المؤسسة من خلال التعليم والتكوين الالكتروني

من خلال النتائج كما هو موضح في الجدول التالي عبرت نسبة **63.9%** من المجيبين بوجود توجيهات و مساعدات للعمال الجدد من طرف المؤسسة من خلال التعليم والتكوين الالكتروني ، وتأتي النسبة **25%** معبرة عن عدم علمهم بوجودها و بقيت على الحياد في الاجابة ، اما نسبة **11.1%** انكرت وجودها ولم توفقه .

**السؤال العاشر :** يعتمد الصندوق على نظام الادارة الإلكترونية في تسوية ملفات الصراع والنزاع الوظيفي بين العمال.

حسب الجدول و نتائجه عبرت نسبة **47.2%** من الافراد العاملين بوجود اعتماد من طرف الصندوق على نظام الادارة الإلكترونية في تسوية ملفات الصراع والنزاع الوظيفي بين العمال ، وتأتي النسبة **25%** محايدة لذلك دون اجابة عن السؤال ، لكن هناك النسبة **27.8%** من الأفراد الذين يعبرون على عدم وجود اعتماد من طرف الصندوق على نظام الادارة الإلكترونية في تسوية ملفات الصراع والنزاع الوظيفي بين العمال .

المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة و نتائجها

اولا : اختبار الفرضيات

سوف يتم التعرف على فرضيات الدراسة وثبوت مدى صحتها أو عدمها، حيث أن فرضيات الدراسة هي كالاتي :

\*- يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين اثر استخدام نظام الإدارة الإلكترونية و تحسين بيئة العمل .

\*- يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين بيئة الإدارة الإلكترونية و الحد من التسرب الوظيفي .

1-اختبار الفرضية الأولى:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لبيئة العمل التي توفرها الادارة الالكترونية والتسرب الوظيفي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لبيئة العمل التي توفرها الادارة الالكترونية والتسرب الوظيفي.

الجدول رقم 12 نتائج اختبار الفرضية الاولى

المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة						مستوى	قيمة F
المعنوية (SIG)	T	B	Constant	R <sup>2</sup>	R	المعنوية	المحسوبة
0.016	2.966	1.203	Constant	0.485	0.544	0.001	15.897
0.000	3.986	0.761	بيئة العمل				
قيمة F الجدولة 0.751 عند مستوى الدالة 0.05 و درجة الحرية 2.38							

من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط بيرسون للإدارة الالكترونية والحد من التسرب الوظيفي بلغ  $R = 0.544$  الدالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 15.897 أكبر من قيمة F الجدولة 0.751 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2,38) أي توجد علاقة بين المتغيرين وأن قيمة معامل التفسير R<sup>2</sup> بلغ 0.485 وهذا يعني أن بيئة العمل تفسر وتساهم بـ 48.8% من المتغيرات التي تحدث اثر في الادارة الالكترونية على الحد من التسرب الوظيفي لدى الموظفين بقدرة تفسيرية ضعيفة والباقي راجع الى عوامل أخرى بنسبة 51.2%.

ومن الجدول أيضا نجد أن قيمة معامل الانحدار لمتغير بيئة العمل  $B=0.761$  هذا يعني انه بزيادة وحدة من بيئة العمل يؤدي الى الزيادة في وحدة الادارة الالكترونية بقيمة 0.761 وهذا يدل على أن موظفي مديرية الصندوق يقرون انه هناك تقبل لتواجد الإدارة الالكترونية لديهم و منه سوف نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على : يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين تواجد الادارة الالكترونية و تقبلها من بيئة العمل .

2-اختبار الفرضية الثانية

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة الالكترونية والحد من التسرب الوظيفي.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة الالكترونية والحد من التسرب الوظيفي.

المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة المعنوية (SIG)	T	B	R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	
0.033	0.987	0.000	Constant	0.476	0.365	0.000	13.796
0.000	2.936	0.782	العلاقة بين المتغيرين				
قيمة F الجدولة 0.751 عند مستوى الدالة 0.05 و درجة الحرية 2.07							

الجدول رقم 13 نتائج اختبار الفرضية الثانية

من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط بيرسون للإدارة الالكترونية والحد من التسرب الوظيفي بلغ  $R = 0.365$  الدالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 13.796 أكبر من قيمة F الجدولة 0.751 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2,07) أي توجد علاقة بين المتغيرين وأن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ 0.476 وهذا يعني أن بيئة العمل تفسر وتساهم بـ 49.8% من المتغيرات التي تحدث اثر في الادارة الالكترونية على الحد من التسرب الوظيفي لدى الموظفين بقدره تفسيرية ضعيفة والباقي راجع الى عوامل أخرى بنسبة 50.2%.

ومن الجدول أيضا نجد أن قيمة معامل الانحدار لمتغير العلاقة بين المتغيرين  $B=0.782$  هذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة من الادارة الالكترونية يؤدي الى الزيادة في وحدة التسرب الوظيفي بقيمة 0.782 و هذا يدل على أن موظفي مديرية الصندوق يقرون انه هناك تأثير للإدارة الالكترونية في الحد من التسرب الوظيفي لديهم و منه سوف نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: -يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الادارة الالكترونية والحد من التسرب الوظيفي.

## خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على سيرورة وظائف المؤسسة و الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي فيها بحيث يتضح لنا من خلالها أن للإدارة الإلكترونية دور وأهمية فعالة في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجر لولاية تندوف , وأن غالبية الموظفين والعمالين فيها لا يستنكرون فضل هذه الإدارة في تسهيلها لمعاملات الافراد والعمالين وكذا إعادة هيكلة الإجراءات نحو التبسيط والتسهيل، بالإضافة إلى إحلال الوثائق الإلكترونية بدل الورقية مما يقلل الضغوطات على مستوى المؤسسة وتقليص أجال الانتظار للمتعاملين و تسهيل التعاملات داخل الإدارة بشكل عام.

ومما استنتجنا و حسب المعرفة النظرية وأجوبة المبحوثين من خلال المقابلة تبين لنا بأن أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية وأنظمتها في الحد من التسرب الوظيفي يتضح جليا من خلال النتائج الإيجابية التي ساعدت على سيرورة وظائف المؤسسة بشكل ديناميكي زيادة على تحقيق المصدافية في المنظمة أثناء أداء المهام الإدارية.

الخاتمة عامة

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يُعد من بين النماذج الإدارية الحديثة الأكثر أهمية، نظراً لما يُسهم به من مدى ترقية وتحسين أداء و مهام المؤسسات على الوجه المطلوب و بمستويات أفضل، و هذا بدوره يقلل من الكثير من المشاكل التي تعيق مسيرة العمل، بما في ذلك ظاهرة التسرب الوظيفي.

و يكمل ذلك عن طريق توفيرها لمختلف العوامل و المهام التي تساهم بدور فعال في تطوير عناصر وهيكل و تقنيات العمل، مع التركيز على تخفيف الأعباء و الصعوبات التي تواجهها المؤسسة والعاملون. وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أدائهم، مما يقلل من احتمالية تسربهم الوظيفي داخل المؤسسة، وذلك من خلال مراقبة بيئة العمل و الأداء، وتحليل أسباب التسرب، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوثه.

ومن خلال دراستنا توصلنا الى النتائج التطبيقية و النظرية التالية :

### \*- النتائج

\*- تبسيط الإدارة الإلكترونية للإجراءات والمعاملات داخل المنظمة الذي انعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للمستفيدين ذات الجودة العالية .

\*- يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في تطبيق الإدارة الإلكترونية والنهوض بها .

\*- كسر تطبيق الإدارة الإلكترونية حاجز وعائق الزمكانية التي كان يعاني منها العاملين والمتعاملين .

\*- قللت تطبيقات الإدارة الإلكترونية من نسبة استعمال المعاملات الورقية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي واستبدالها بالإلكترونية .

\*- تعتمد المؤسسة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية بنسب متفاوتة في معاملاتها الإدارية سواء الداخلية أو الخارجية.

\*- وجود بنية تحتية قوية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المنظمة و موظفيها و متعاملها.

\*- ساهمت تطبيقات الإدارة الإلكترونية في التقليل من أعباء العمل اليومي على العاملين فيها، و قللت بشكل من الاشكال من ظاهرة التسرب الوظيفي .

\*- لا يمكن الاستغناء عن الإدارة الإلكترونية في مؤسسة CNAS كونها مؤسسة اقتصادية مرهونة بالسرعة من أجل تلبية حاجيات المتعاملين .

\*- تمازج وتبادل الخبرات بين العاملين القداماء في المؤسسة أصحاب الخبرة مع العاملين أصحاب الشهادات الحديثة والتي لها علاقة وطيدة بالأجهزة الإلكترونية (التقنية) بهدف تكاثف الجهود لسيرورة العمل .

\*- التزام الإدارة بتوفير كافة السبل و الوسائل والمتطلبات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية .

\* - تهيئة مؤسسة الصندوق الظروف المناسبة لعمل الموظفين عن طريق تطبيقات الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين الخدمات العامة .

### \*- الاقتراحات والتوصيات :

\*- الزيادة في عدد الدورات التكوينية للكوادر البشرية في مجال توظيف الإدارة الإلكترونية وأنظمتها في المؤسسة الاقتصادية باعتبارها عامل أساسي لهدف الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي .

\*- زيادة عامل الثقة لدى العاملين من خدمات الإدارة الإلكترونية .

\*- الزيادة في عدد المكونين المتخصصين في تشغيل وصيانة الحواسيب الآلي لنقل خبراتهم الى الموظفين .

\*- زيادة تقوية البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على أكمل وجه .

\*- القيام ببرامج التوعية للمستفيدين من مزايا الضمان الاجتماعي بأهمية تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

\*- زيادة المراقبة عبر آليات الإدارة الإلكترونية للموظفين لإعطائهم امان لتقديم عمل متكافئ و منظم .

\*- رفع الوعي الجماهيري وحثه على الاعتماد على الحداثة في المعاملات والتخلص من المعاملات التقليدية القديمة.

المراجع

## المصادر والمراجع:

.الكتب:

- 1-النمر وآخرون، الإدارة العامة-الأسس والوظائف - دار مكتبة الشقري، ط2،الرياض(السعودية)،2002ص424.
- 2-حامد فداء، الإدارة الالكترونية الأسس النظرية و التطبيقية، ط1، دار مكتبة الكندي، الأردن، 2015، ص224.
- 3-سعد ياسين غالب، الادارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2006،ص17
- 4-نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف، دار البازوري، عمان، 2009،ص157.
- 5-نجم عبود نجم، المرجع السابق ص، 247 .
- 6-زويلف مهدي حسن "ادارة الافراد من منظور كمي"، مكتبة الاقصى ، عمان الاردن، 1983،ص12

## الرسائل العلمية:

- 1-تركي عبد العزيز الهليل، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الادارية والامنبة - دراسة تطبيقية على مستشفى قوى الامن الداخلي ومجمع الرياض الطبي بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003، ص64-65.
- 2-مسعودي مسعودة، الإدارة الإلكترونية و دورها في مكافحة الفساد الإداري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص سياسات عامة و تنمية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة ، 2017/2018 ص19.
- 3-مختار حوسيني ، لجرم زكرياء، اثر الضغوط المهنية على التسرب الوظيفي -دراسة حالة متوسطة الشيخ البشير الابراهيمى- تندوف-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة المارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، المركز الجامعي علي كافي ، تندوف، سنة2022-2023،ص30.
- 4-عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، - قسنطينة، 2009/2010. عاشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص12
- 5-صدام طاهري، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد التعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص سياسات عامة تنمية و ،قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، سعيدة، 2017/2018، ص10 .

6- رقرقي محمد زكرياء ، المبادئ الأساسية التي تحكم المرافق العامة، محاضرات مؤسسة المرفق العام للسنة أولى ماستر، القانون، معلم كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة 2018، ص، 17.

7- شواكي خضرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العامة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص علوم سياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة 2015/2016، ص18.



#### المجالات:

1- الصواف، مالك بن محمود بن مكي، 2012، "التسرب الوظيفي تعريفه واسبابه ونتائجه" بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الادارة والاقتصاد، ص30.

2- بن مسعود ادم، قلمين محمد هشام، لراي سفيان، دور الادارة الالكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العامة بالجزائر، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 2، العدد 2، ص 78

3- حمدي جلييلة إيمان، بواريو محمد ياسين، واقع الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى الجماعات المحلية، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، عنابة، العدد الثاني، ديسمبر، 2020 ص 01.

4- سدي عمر، برادي احمد، دور الخدمات الإدارية الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري، مجلة آفاق علمية، المركز الجامعي تمنراست، العدد الثالث، ماي، 2019 ص173.

5- رحاوي عبد الرحيم، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة بشار، العدد الثالث، اوت، 2017 ص110.

#### البحوث والدراسات:

1- العجلي، محمد عثمان أحمد، شرفي، مهدي محمد أمين، 1985، "تسيب العاملين"، محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص 13.

2- العتي فارس. طامي "التسيب الوظيفي في القطاع العام اسبابه وعلاجه"، جامعة الملك سعود، كلية الادارة الالكترونية، 2013، ص12.

3- دسع غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية أفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 03  
4. طلبة، عبدالله، "ظاهرة التسيب في إدارات الدول النامية"، الامن، 1990، عدد4، ص150.

#### الملتقيات الوطنية و الدولية:



1- رأفت رضوان ، الإدارة الالكترونية ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديد، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات واتخاذ القرار ، 2004 ص4

## المواقع الالكترونية:

1- حامد العنزي، لتسرب الوظيفي المهتد الصامت لمبادرات سوق عمل، مجلة القافلة، لعدد 60، سنة 2013، أرامكو السعودية،

<https://qafilah.com/ar/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b3%d8%b1%d8%a8>

AA%D8%B3%D8%B1%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D

2-مقال صبحي خواتمي متاح على الموقع

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B1%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%A8%D9%87-%D9%88%D8%B3%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%87-%D9%88%D8%B7%D8%B1%D9%82-%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%A7%D9%8A%D8%A9-suphi-havatm>

%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-

%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%A8%D9%87-

%D9%88%D8%B3%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%87-

%D9%88%D8%B7%D8%B1%D9%82-

%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%A7%D9%8A%D8%A9-suphi-havatm

تم لاطلاع بتاريخ 16\_03\_2024 على الساعة 13:50

المطابقات

# استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته : يقوم الطالبان بإعداد مذكرة ماستر بعنوان : دور الإدارة الإلكترونية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي – دراسة مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة تندوف - و تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مواكبة مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للتطور العلمي و استخدام و استغلال الإدارة الإلكترونية في خدماتها و ما هو أثر استخدامها على العاملين للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي الذي صار يضرب المؤسسات العمومية الجزائرية و ماهي الحلول المقترحة في هاذين الموضوعين .

و في سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة و ذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة, و ذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة التي تتفق مع رأيكم , علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

نشكر لكم مقدما جهودكم و حسن تعاونكم

\*- من هنا نوضح مفاهيم اهم عناصر الدراسة :

**الإدارة الإلكترونية:** هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة الإلكترونية الحديثة داخل المؤسسة تسعى الى التخلص من العمل اليدوي العادي من خلال الاعتماد على منظومة معلوماتية حديثة تستخدم الحاسوب لاتخاذ جملة من القرارات في اسرع وقت ممكن.

**التسرب الوظيفي:** هو توقف الفرد عن العمل برغبته او بدون رغبته او عدم القيام بالعمل بالوجه المطلوب.

- المشرف :

- الطالبان :

\*- بورحلة ميلود

\*- جريو صالح

\*- سويد احمد عثمان

- المستوى : ثانية ماستر

- تخصص : ادارة الموارد البشرية

**المعلومات الشخصية :**

1/- الجنس :

ذكر ( ) أنثى ( )

1/- العمر :

اقل من 25 سنة ( ) من 25 الى 35 سنة ( )

من 36 الى 45 سنة ( ) اكثر من 45 سنة ( )

2/- المستوى التعليمي :

اقل من ثانوي ( ) مستوى ثانوي ( ) مستوى جامعي ( )

3/- المؤهل العلمي :

شهادة جامعية ( ) شهادة تكوين مهني ( ) شهادات اخرى ( ) بدون شهادة ( )

4/- الخبرة المهنية :

من سنة الى 5 سنوات ( ) من 6 الى 10 سنوات ( ) من

11 الى 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

5/- المركز الوظيفي :

اعوان التحكم ( ) اعوان التنفيذ ( ) الاطارات ( )

1/- محور الادارة الالكترونية :

الرقم	عبارات المحور	موافق	موافق	محايد	غير	غير
-------	---------------	-------	-------	-------	-----	-----

موافق بشدة	موافق			بشدة		
					يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على الادارة الالكترونية في تقديم خدماته للعملاء	01
					تسعى ادارة الصندوق لاكتشاف الادارة الالكترونية و استغلالها لمحاولة تسهيل اعمال الموظفين	02
					يتم تخزين معلومات وبيانات الموظفين والزبائن وغيرهم من طرف ادارة الصندوق الكترونيا	03
					يشجع الصندوق عملية البحث و التطوير لتحسين خدماته الحالية	04
					يسعى الصندوق لتطوير معارف ومكتسبات العمال عن طريق الادارة الكترونية	05
					يتم تنظيم دورات و ملتقيات تكوينية دورية للعمال في مجال الرقمنة	06
					يمتلك الموظفون خبرات سابقة في مجال الادارة الالكترونية	07
					تتفق مع استخدام الإدارة الالكترونية في تقديم و انجاز الاعمال	08
					ترى ان صندوق الضمان الاجتماعي يواكب التطورات الحاصلة في تقديم الخدمات الكترونيا	09
					يوجد رضى لدى الموظف لمستوى الخدمات الالكترونية المقدمة من طرف الصندوق	10

## 2/- محور التسرب الوظيفي :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات المحور	الرقم
					الصندوق الوطني للتأمينات يعاني من ظاهرة التسرب الوظيفي بشكل مستمر	01
					يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية و الاستمرارية في العطاء من خلال التعلم الذاتي و التعلم المستمر	02
					يتم تحفيز العمال على العمل و تقديم ترقيات و علاوات بشكل سنوي	03
					يشجع الصندوق عملية الابداع في العمل و افكار تطويرية للخدمات	04
					يعتمد الصندوق على منهجية قديمة و مملة في انجاز الاعمال ولا تساعد العمال	05
					تشجع ادارة الصندوق العمال المواطنين والمنضبطين في عملهم بالمكافئات و التحفيزات المادية والمعنوية بشكل مستمر	06
					تحرص المؤسسة على شغل العمال ذوي الكفاءة المهنية للمناصب العليا في الصندوق	07
					يستفيد العمال الجدد من توجيهات ومساعدات زملائهم داخل المؤسسة	08
					تعانى من ضغوطات مهنية اثناء اداء مهامك	09
					يسعى الصندوق جاهدا للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي عن طريق مجموعة من التدابير والاجراءات	10

3/- محور الادارة الالكترونية و التسرب الوظيفي :

الرقم	عبارات المحور	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يستخدم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الادارة الالكترونية للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي من خلال المتابعة الالكترونية للأعمال					
02	تساهم الادارة الالكترونية في التخفيف من أعباء وضغوطات العمل لدى العمال					
03	يوفر بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين وضمان سلامتهم ورفاهيتهم					
04	يوفر الصندوق بيئة عمل إلكترونية مرنة ومحفزة تساعد على تحسين رضا الموظفين وزيادة انخراطهم في العمل بدل التسرب .					
05	يستخدم تقنيات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والردشة الفورية لتسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة وتحسين التواصل الداخلي.					
06	توفير فرص التدريب والتطوير المهني للموظفين من خلال دورات عبر الإنترنت وورشات العمل الافتراضية.					
07	تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم من خلال نظام مكافآت وترقيات عادل وشفاف باستعمال التقييم الالكتروني.					
08	تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من خلال منصات التواصل الاجتماعي الداخلية والتطبيقات الإلكترونية الخاصة بالفريق.					
09	تقديم توجيهات و مساعدات للعمال الجدد من طرف المؤسسة من خلال التعليم والتكوين الالكتروني					
10	يعتمد الصندوق على نظام الادارة الإلكترونية في تسوية ملفات الصراع والنزاع الوظيفي بين العمال.					



## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث  
(ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق  
بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه

الطالب(ة)1: تسليم صالح  
حامل ب.ت.و. رقم: 113650143 صادرة بتاريخ: 2019-02-28 عن دائرة: تندوف

الطالب(ة)2: سويد أحمد عثمان  
حامل ب.ت.و. رقم: 113774830 صادرة بتاريخ: 2019-02-28 عن دائرة: تندوف  
طلبة مسجلين بمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير المكلفين بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر بعنوان:  
دراسة الإدارة الإستراتيجية في العنصر المميز التسويق  
الذي تم في - دراسة حالة -

أصرح بمقتضى شرفي لأني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه، وعدم وجود سرقة علمية.

تندوف في: .....

امضاء الطالب(ة)2

امضاء الطالب(ة)1

امضاء  
تندوف

مصادقة البلدية

امضاء  
26 MAY 2024