

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and scientific
Research
Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics , Commercial and
Management Sciences

Department of Management sciences
Specialization : Business Administration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المؤسسة
الاقتصادية
دراسة حالة "سونلغاز خنشلة"

اشراف الأستاذ :
زعيمي رمزي

اعداد الطالبين :
غزال موسى
نجار إسحاق

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر أ	خنافر علي
مشرفا	جامعة خنشلة	أستاذ التعليم العالي	زعيمي رمزي
مناقشا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر أ	لعور أكرم

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير،
ومن كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي
والدينا الحبيين، أطال الله في عُمرهما وشفاه.
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،
وراعتني حتى صوت كبيرًا
أمهاتنا الغاليات، طيب الله ثراهما.
إلى إخوتنا، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
إلى كل من جمعني بهم أيام الدراسة أصدقائي
إلى كل من مد لي يد العون قولاً أو فعلاً جزاهم الله خيراً.

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا وشكرا جزيلا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه
على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل.

الذي لم يكن ممكناً لولا الدعم الاستثنائي من مشرفي الأستاذ الفاضل
عقاب نور الدين الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الدراسة،
والذي منحني من وقته الثمين ومن بحر معلوماته وخبراته الواسعة ما
شكل إضافة كبيرة للعمل البحثي، حيث كانت توجيهاته ونصائحه
المنيرة التي استعنت فيها في كامل عملي البحثي.

أتقدم بشكري أيضا لأصدقائي وزملائي وكل من مد لي يد العون

لإتمام هذا العمل

ملخص المذكرة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة الإلكترونية وتقديم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، وإزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم الذي يتداخل مع مفاهيم أخرى متشابهة؛ وكذا التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية من حيث قدرتها على تحسين مستوى جودة الخدمات الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها بأن الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة في ظل ثورة المعلومات وازدياد الحاجة إلى توظيف تكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن والمؤسسات، ولها مبادئ وخصائص وأهداف تتجه كلها نحو الوصول إلى تقديم أفضل خدمة للمواطن بأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت ممكن.

This study aimed to explore the concept of electronic management, explain the basic ideas related to it, and clarify the confusion surrounding this concept, which often overlaps with other similar terms. The study also examined how electronic management can help improve the quality of economic services

The study reached several findings. One of the most important is that electronic management is a modern concept that developed as a result of new communication technologies and the growing need to use modern technology in managing the relationship between citizens and institutions. It is based on specific principles, features, and goals that all aim to provide better services to citizens at a lower cost and in less time.

مقدمة

مقدمة

التطورات التكنولوجية الواقعة في العالم أدت الى خلق العديد من الضغوطات والتحديات أمام المنظومات والمؤسسات الاقتصادية مما أدى الى إحداث تغيير أساليبها التقليدية الى أساليب حديثة من أجل أن تتلائم مع تغييرات البيئة الخارجية لتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت وأقل جهد، بما ينعكس مباشرة على الأداء، مما يساعد في ظهور الأداة الحديثة التي تواكب هذا العصر، فظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية الذي يعبر عن السرعة والتفاعل وتحسين العلاقات مع الموظف والإدارة، حيث أدت للتطور في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات وعدة جوانب أخرى من خلال استغلال الحواسيب وشبكات الانترنت في إنجاز العمل وتقديمه الى المواطن بطريقة الكترونية.

ولقد أدى التحول من الإدارة التقليدية الى الالكترونية الى جملة من التغييرات، مما تنعكس على جودة الخدمات المقدمة إنجاز المعاملات.

ويعد القطاع الاقتصادي من أهم القطاعات التي تسعى الى تطوير وتحسين الجودة لأن عملة مبني على جودة الخدمات، مما أدى الى قناعة المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية الى التوجه نحو هذا التحول لمواكبة التطورات التكنولوجية، التي تساعدهم في إنجاز أعمالهم ومعاملاتهم الإدارية من خلال تخطيط وتنظيم ونوجه رقابة وإنجاز كل وظائفها من تسويق وإنتاج وتحويل واستثمار وأعمال مكتسبة بسرعة.

ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بفعالية أكبر، وبأفضل جودة، ويضمن لها الاستمرارية والتطور، فهو يفتح لها آفاقاً ورؤى مستقبلية لازدهار والنجاح في مجال نشاطها.

فقد جاءت هذه الدراسة الحالية للكشف عن مدى إمكانية المؤسسة في استقلال وتبني المنهج الإلكتروني من أجل الرقي بمستويات أدائها من حيث تمكنها من استغلال وتوظيف التقنيات الحديثة لإعمالها الكترونياً وتسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين وتحقيق أكبر قدر ممكن من أهدافها ن طريق تفعيل الإدارة الالكترونية.

أهمية الدراسة:

يمكننا أن نلخص أهمية هذه الدراسة في نقاط التالية:

- إزالة الغموض حول مفهوم الإدارة الالكترونية ومعرفة الفرق بينها وبين الإدارة التقليدية.
- إسهامات الإدارة الالكترونية في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاقتصادية.
- أهمية الأداء الوظيفي في تحسين جودة الخدمات الذي ينعكس على المؤسسة.
- تصنيف هذه الدراسة معرفة جديدة تساهم في تطوير وتحسين الخدمات الإدارية.

إشكالية الدراسة:

تعدّ الإدارة الالكترونية أداة فعالة في تحسين جودة الخدمات خصوصاً في المجال الاقتصادي، ومع ذلك لا تزال فعالية هذه الإدارة في رفع جودة الخدمات محل التساؤل بسبب التحديات تقنية وتنظيمية.

وعليه تطرح الإشكالية التالية:

فما مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

من خلال التساؤل الرئيسي يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن تقييم جودة الخدمات الاقتصادية في ظل الإدارة الالكترونية؟
- ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أبعاد الإدارة الالكترونية؟
- كيف يمكن تعزيز فعالية الإدارة الالكترونية لتحقيق جودة مستدامة في الخدمات الاقتصادية؟
- ما هي التقنيات والأدوات المعتمدة في الإدارة الالكترونية لتقديم الخدمات الاقتصادية؟
- ما هي التحديات التقنية والبشرية والتكوين في إنجاز الإدارة الالكترونية؟
- ما مدى رضا المتعاملين عن الخدمات الاقتصادية المقدمة إلكترونياً؟

فرضيات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يعرض معالجة الإشكالية وتمثل في:

- الفرضية الرئيسية:
- تسهم الإدارة الالكترونية في تنمية وتطوير المؤسسات الاقتصادية وتحسين جودة خدماتها، والقضاء على أساليب التقليدية الممارسة فيها، عن طريق إدخال تقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة.
- الفرضية الفرعية:
- تؤثر فعالية الأنظمة الرقمية على مستوى الجودة التي تميز الخدمات الاقتصادية.
- استخدام تقنيات الإدارة الالكترونية يؤدي الى تحسين الكفاءة وتقليص الإجراءات التقليدية المعتمدة.
- يعد التأهيل البشري عاملاً حاسماً في انتاج تطبيقات الإدارة الالكترونية وتحقيق أهدافها.
- يعكس تبني الإدارة الالكترونية تحولاً نوعياً في أنماط تسيير الخدمات الاقتصادية.
- تعزز السياسات الداعمة والبنية التحتية الرقمية قدرة المؤسسات على توفير خدمات اقتصادية ذات جودة عالية.

حدود الدراسة:

قصد تحقيق أهداف الدراسة لا بد من عرض الحدود المكانية والزمنية لها:

- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على بلدية خنشلة
- الحدود الزمانية: من مارس الى غاية نهاية شهر ماي 2025

أهداف الدراسة:

لهذا البحث مجموعة من الأهداف ونوجزها كمايلي:

- تقديم مقارنة نظرية حول الإدارة الالكترونية وجودة الأداء المؤسسي.

- تحديد درجة توفر متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة لجودة الأداء المؤسسي وبأبعاد مختلفة.
- توضيح طبيعة العلاقة والأثر بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية.
- دور جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

تمثلت مبررات اختيار الموضوع فيما يلي:

- الأسباب الموضوعية: وتنبع من القيمة العلمية لموضوع الإدارة الالكترونية باعتباره من أهم المواضيع الحديثة الذي يعرض نفسه على الساحة العلمية لأنه يواكب التطورات الحديثة.
- الأسباب الذاتية: الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع والاطلاع على الموضوع من خلال ما تم من أبحاث في الموضوع حتى الآن، إضافة لطبيعة الموضوع وما يحتويه.

منهج الدراسة:

يتمثل منهج البحث العلمي في مجموعة الخطوات العملية المنظمة التي يتبعها الباحث لاختيار الفرضيات، والذي يجب أن يتماشى وطبيعة الموضوع واشكاليته من أجل الوصول الى مجموعة من النتائج التي يمكن تعميمها لخدمة البحث العلمي، وفي دراستنا هذه استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحديد المشكلة بصورة دقيقة وجمع المعلومات المختلفة بقدر الإمكان حول الموضوع، وذلك بإظهار مختلف الجوانب النظرية للموضوع وكذا بهدف الوصف الدقيق والتفصيلي وذلك بالرجوع الى مصادر المعلومات الثانوية بقدر الإمكان من كتب ومقالات ومجلات، بالإضافة الى الأبحاث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وهو ما يسهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تغير في إثراء الجوانب المختلفة، ثم تحليلها بهدف صياغة الخلفية النظرية للموضوع، واستخدامها لتطبيق نظام SPSS على مستوى مركز محل الدراسة.

صوبات الدراسة:

لم تواجهنا الكثير من الصعوبات، عدا صعوبة الحصول على المعلومات العملية من الإدارات خاصة (السونلغاز)، نظراً لعدم تجاوب الموظفين مع الأسئلة والاستشارات محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

لابد لكل دراسة حديثة أن تكون لها دراسات سابقة وإن اختلفت في مضمونها وشكلها لكن هذا لا ينفي وجود بعض العناصر الشبيهة لهذه الدراسة، والتي يمكن أن تتفق معها في أحد متغيراتها أو كلها، الأمر الذي يبين أن البحث العلمي ذو طبيعة تراكمية، حيث كل دراسة تكمل الدراسات السابقة وتفتح المجال للدراسات مستقبلية جديدة حتى تواصل مسيرة البحث العلمي، فالمعلومات تتجدد بتجدد الظواهر التي تتأثر

بخصيقي الزمان والمكان، لهذا سيتم من خلال هذا العنصر سرد أهم الدراسات السابقة سواء والتي لها صلة مباشرة بأحد متغيري الدراسة، حيث سيتم عرض هذه الدراسات:

- الدراسة الأولى:

ما مدى مساهمة سمير عماري، دور الادارة الالكترونية في تطوير مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر 2017، وتتمحور اشكاليته في: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة؟ تهدف هذه الدراسة الى التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية وكذلك آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية حول كيفية مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وإبراز أهم الممارسات الفعلية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية الإدارية والتعليمية والمكتبية في مؤسسات التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي: تتوفر الجامعات الجزائرية محل الدراسة على الكفاءات البشرية والإمكانيات التكنولوجية اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية. تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة متقارب، من حيث الوسائل والتقنيات الحديثة. ما تزال الأنشطة الرئيسية للجامعات الجزائرية محل الدراسة لا تطبق إلكترونياً، كالأنشطة التعليمية والمكتبية.

- الدراسة الثانية:

فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز . دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، (2011) الدراسة الثانية:

فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز . دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير، رسالة ماجستير جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، (2011) (2012)، وتتمحور اشكاليته في ما مدى مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات؟ تهدف هذه الدراسة الى ذكر الاطار المفاهيمي لجودة الخدمات وعلاقتها بالأداء المتميز وقياس جودة الخدمات من حيث أهميتها، صعوبتها وأهم معايير قياسها كما تهدف الى تحديد مفهوم الاداء المتميز، دوافعه، النماذج و المقومات. ومن أم النتائج التي توصلت اليها الباحثة:

إن تحقيق الجودة أصبح هدفا يراود جميع المنظمات سواء التي تنتمي إلى القطاع الخاص أو القطاع العام و مهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية، وهذا من أجل تخفيض التكاليف و اكتسابها ميزة تنافسية وذلك بتقديم سلع و خدمات تتميز بالجودة العالية لترضي حاجات و رغبات الزبائن.

تمثل الخدمات مدافع غير ملموسة يقدمها طرف ما لطرف آخر يصعب قياس جودتها لعدم وجود معايير ثابتة تعمم على جميع المنظمات نظرا لطبيعة خصائصها.
مقارنة الدراسات السابقة بدراستنا:

- بمقارنة دراستنا بدراسة الباحث سمير عماري نلاحظ أنه تطرق إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية في حين تطرقنا لها نحن من خلال بحثنا في المؤسسة الاقتصادية وتطرقنا هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية مجتمعة و أداء مؤسسات التعليم العالي بينما تطرقنا في بحثنا للأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، كما تناول الموضوع من جانبه التطبيقي الأمر الذي لم نقم به نحن في بحثنا. ومن خلال مقارنة دراسة فليسي ليندة بدراستنا نلاحظ أنها تطرقت إلى الدور الذي تلعبه جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات بينما تطرقنا نحن لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمات كما تطرقت من خلال موضوعها للخدمات وجودتها في المؤسسات الجزائرية بينما تطرقنا في بحثنا إلى المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و قامت الباحثة بدراسة ميدانية لموضوعها الأمر الذي لم تتمكن نحن من التطرق له في بحثنا.

تقسيمات الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة والاجابة على التساؤلات المشار اليها سابقا، تم تقسيم الدراسة الى جزئية، الجزء النظري ويحتوي على فصلين، أما الجزء التطبيقي فيحتوي على فصل تطبيقي فقط، إضافة للمقدمة والخاتمة، كان التقسيم كالتالي:

الإطار النظري

- الفصل الأول: والذي يمثل الجزء النظري للدراسة جاء بعنوان الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين: تم التطرق في المبحث الأول الى ماهية الإدارة الإلكترونية من خلال مفهوم الإدارة الإلكترونية وخصائصها وأنوعها وأهدافها وأقسامها. ثم انتقلنا في المبحث الثاني الإدارة الإلكترونية (البنية والاساسيات)، من خلال عناصر الإدارة الإلكترونية ووظائفها وخطوات تنفيذها.
- الفصل الثاني: حيث تطرقنا في هذا الفصل الذي جاء بعنوان الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية والأداء الوظيفي حيث قسمنا هذا الفصل الى جزئية المبحث الأول تطرقنا الى الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية أما في المبحث الثاني تطرقنا الى المتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي.

الجزء التطبيقي

- الفصل الثالث: والذي يتمثل الجانب التطبيقي للموضوع، جاء بعنوان دراسة الميدانية، تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث: خصص المبحث الأول الى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم التطرق في المبحث الثاني الى الإطار المنهجي للدراسة، ثم المبحث الثالث حاولنا تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري حول الإدارة الالكترونية

مهيد:

الإدارة الإلكترونية هي مفهوم حديث يمثل تطورها في أساليب الإدارة التقليدية، ظهر هذا من خلال تطورات حاصلة في كافة المجالات وخاصة جانب الإداري منه حيث نجد الإدارة الحديثة حالياً تعتمد على تقنيات متطورة التي تساعد عن إنجاز أعمالها، وتحقيق غايته بأقل جهد وتكلفة، مما أدى إلى ظهور اهتمام واسع لموضوع الإدارة الإلكترونية.

لهذا أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع من خلال الإدارة الإلكترونية إجبارياً، إذما أرادت الحصول على التميز في الإدارة والمحافظة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية، لذا نجد الكثير من الدول في العالم تسعى جاهدة إلى الانتقال من المفهوم التقليدي للإدارة إلى ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

وعلى ضوء هذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري حول الإدارة الإلكترونية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية (البنية والأساسيات)

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى معظم الجوانب التي لها صلة بالإدارة الإلكترونية من تعاريف وأهمية، أهداف، خصائص ومتطلبات ومعوقات للإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

نظرًا للتطورات الكثيرة الحاصلة في كافة المجالات وخاصة في الجانب الإداري منها، حيث أصبحنا نرى أن الإدارة تعتمد كثيرًا على التكنولوجيا في عملها لأنها تساعدها على تحقيق غاياتها وأهدافها في أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة. مما يؤدي إلى ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية والذي له عدة تعاريف، ولقد حاولنا إلقاء الضوء على مجموعة من أهم هذه التعاريف من وجهات نظر العديد من الباحثين في هذا المجال.

التعريف الذي قدمه "نجم الدين عبود" حيث اعتبرها أنها "تلك العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكة الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية المنظمة من أجل تحقيق أهدافها¹. هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية واعتماد الأنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية مما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعالية. وتشتمل الإدارة الإلكترونية جميع المكونات الإدارية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدراتها على تحقيق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق أهدافها².

الإدارة الإلكترونية هي التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال تميل إلى أكثر من أي وقت مضى إلى تجديد الأشياء ما تربط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها³. كما عرفها "يوسف كافي" بأنها تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق و"paperless monaquement"⁴.

1- خماسية صدام، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص72

2- أبو محمود الهوشي، الحكومة الإلكترونية، الواقع والافاق، مصر، مجموعة النيل العربية، 2006، ص409 ص1110

3- حسين محمد الحسين، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص38

4- يوسف مصطفى كافي، الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا ورق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة بلا التنظيمات الجامدة، دار رسلان، سوريا،

2011، ص54

ويعرفها "طارق عبد الرؤوف" بأنها هي: "استخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز كل الأعمال والمعاملات المنظمة مثل استخدام البريد الإلكتروني e-mail، والتحويل الإلكتروني الأموال (transfer electronic fund)، والتبادل الإلكتروني للمستندات، والفاكس، والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى⁵. وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في المؤسسات عصر العولمة والتفسير المستمر⁶ وتعرفها المنظمة العالمية للتعاون الاقتصادي "OCDE" بأنها: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبالأخص الانترنت من أجل تحسين تسيير الأعمال العامة".

وانطلاقاً مما سبق يمكننا أن نستنتج أن مصطلح الإدارة الإلكترونية يعني تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ ببراعة عالية ودقة متناهية وهي ما يطلق عليها بالإدارة بلا أوراق، وهي الإدارة التي تستخدم التقنيات المتطورة مثل الانترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة مثل (التخطيط الإلكتروني والرقابة الإلكترونية..)، كما أكدت لنا تعاريف السابقة أن تنفيذ وظائف الإدارة إلكترونياً تسمع لنا بتحقيق الهدف بسرعة وبدقة لأنها تسمح بخلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها جيداً ما يؤدي إلى تحسين الأداء.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الطائل في تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، مما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثروة المعلوماتية، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة.

وتعد الإدارة قلب حياة المجتمعات الحديثة الحالية التي كانت جوانب حياتها اليومية تواجه أزمات وصعوبات كبيرة في ظل اعتمادها على الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات ثانية في سبيل العمل على تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنيات الحديثة⁷.

1. تطوير أداء المؤسسات:

تعتمد المؤسسات على الإدارة الإلكترونية نتيجة لأثرها الإيجابي على الوظائف والأنشطة لرفع جودة الإداء من خلال:

- رفع الكفاءة التشغيلية.
- تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار.
- تعزيز مستوى الثقافة والرقابة.

5- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص 27

6- علي السلمي، خواطر في إدارة المعاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 323

7- حسن محمد الحسن، المرجع السابق، ص 73

- خفض التكاليف.

- تعزيز الاتصال والتواصل الداخلي.

2. مرونة وسهولة العمل:

تساعد الإدارات الالكترونية مؤسساتها من التخلص من الحواجز الزمنية والمكانية وجميع الظروف التي تعيق عملها بالاعتماد على قاعدة البيانات التي توفرها مما أصبح من السهل إنهاء المعاملات واستعمالها بمرونة عالية لا تطلب حضور المعني لنفس المكان وفي نفس الزمان وهذا من خلال:

- سهولة تطوير وتحديث الأنظمة.

- دعم التعاون اللغوي بين الفرق.

- تخصيص العمل وفق احتياجات الموظفين.

- تسهيل الوصول إلى المعلومات وتمكن العمل عن بعد.

- التقليد على القيود زمانية والمكانية.

3. فتح أسواق جديدة:

الإدارة الالكترونية ساعدت المؤسسات في الوصول لجميع الاسواق سواء المحلية أو العالمية واختراقها وعرض منتجاتها وزيادة قدرتها الشرائية والانطلاق إلى الافاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة، وهذا يظهر من عدة جوانب منها:

- التواصل مع الجمهور.

- التسويق الالكتروني الفعال.

-توسيع القنوات للبيع.

- تحليل الأسواق وفهم احتياجات السوق.

4. انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة:

نحن نعيش في عصر انفجار المعلوماتية والمعرفة، مما أصبح ينظر إلى الإدارة الالكترونية بأنها بديل عصري يواكب التطور الذي عرفته طبيعة حياة الإنسان ويلبي مطالبه الإدارية، وبرزت الإدارة الإلكترونية كأداة حيوية لاستثمار هذه الثورة وتحقيق أقصى استفادة منها ويتجلى ذلك من خلال:

- دعم الابتكار وتطور الدائم.

- سهولة الوصول إلى المعلومات.

- الاستفادة من الذكاء الاصطناعي والتقنيات الذكية.

-تحليل البيانات الوصفية.

-نشر المعرفة وتبادلها داخل المؤسسة.

5. الحد من ظاهرة الفساد الإداري وتحقيق الثقافة:

تعد الإدارة الإلكترونية إحدى الأدوات الفعالة في بناء أنظمة إدارية تتسم بالثقافة والنزاهة، ويعد الفساد الإداري نوعاً من السلوك المخالف للأعراف الاجتماعية والقيم الدينية وأخلاقية، ويعتبر إساءة استخدام السلطة أو الوظيفة العامة لتحقيق مصالح شخصية أو مكاسب خاصة، مثل قبول الرشوة، استقلال النفوذ، التلاعب في الإجراءات الإدارية... إلخ.

وتظهر أهمية إدارة الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري من خلال عدّة جوانب رئيسة منها:

- تسجيل وتوثيق جميع العمليات.

- تسهيل الرقابة والمراجعة.

- تعزيز مبدأ العدالة والمساواة.

- تقليل التدخل البشري واطاحة المعلومات للجمهور.

6. تتسم الإدارات الإلكترونية بقدرة الفائقة على الحد من النفقات الباهظة التي تتكفلها الشركات والمنظمات:

سواء فيما يتعلق بتجهيز المتاجر ونقاط البيع، أو بتكاليف أجور الأعداد الكبيرة من الموظفين فضلاً عن مصاريف التجهيزات والمخزون السلعي والإجراءات الإدارية.

7. تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية بالوضوح في كل من القطاع العام والخاص الذي يواجهها العديد من

المشكلات

الإدارية مما يستدعي البحث عن حلول فعالة. وتعد الإدارة الإلكترونية الخيار الأمثل لتحويل نمط الإدارة من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب الكتروني حديث ومدت يساهم في تجاوز الأزمات الإدارية المتكررة.

ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منظمة في بداية المشروع فإن الأهداف هي الثمار التي تجنبها المسؤولين في المنظمة في نهاية المشروع ويمكن تلخيصها فيما يلي⁸:

1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.

2. تقديم الأعمال والخدمات أكثر كفاءة في التنفيذ مع التحقيق.

3. تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وتكلفة مالية مناسبة.

4. تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال توفير مختلف الخدمات التي تندرج ضمن احتياجات الأفراد وكذا تحسينها.

5. إعداد مكان خاص صغير ومجهز لحفظ البيانات والحفاظ على سرية المعلومات، وتقليل مظاهر فقدها.

6. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاص بها، مع إعطائها دعم أكبر في مراقبتها.

8- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص 73

7. تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات
 8. إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث وتطوير إداري شامل والمتواصل.
 9. تساهم في تقرير الديمقراطية الإلكترونية من خلال تمكين الافراد من المشاركة في المسار وتقرير الشفافية، بما يمكن من محاربة الغش والفساد.
 10. إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
 11. زيادة حجم الاستثمارات التجارية الإلكترونية.
 12. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- إضافة إلى هذه الأهداف تطرق بن محمد في كتابه "الإدارة الإلكترونية" لعدّة أهداف أخرى نذكر منها ما يلي⁹:
- توفير خدمات على مدار الساعة وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات.
 - التقليل من الاعتماد على الورق وتقليل من الوقت المهدر في تسير الإجراءات الإدارية.
 - رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين والشركات عبر وسائل الكترونية أكثر سرعة وشفافية.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية تتميز بالسرعة والدقة والشفافية، لكنها تتطلب بنية تحتية تقنية، كوادر مؤهلة، وتشريعات مناسبة، ورغم مزاياها قد تواجه تحديات مثل ضعف الدعم التقني أو مقاومة التغيير، ممّا يستدعي فهم خصائصها ومتطلباتها ومعيقاتها لتحقيق نجاح وفعال.

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

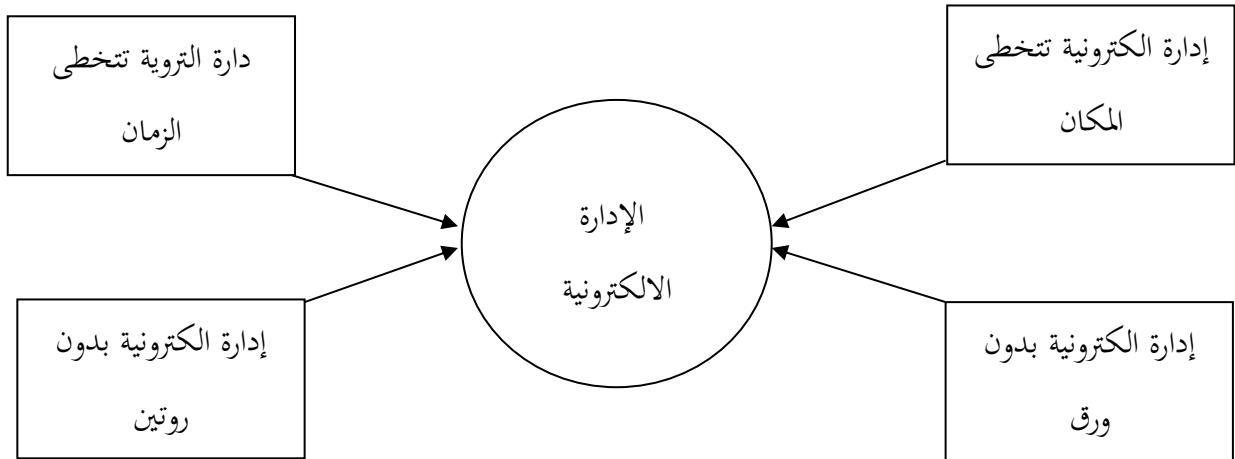
- تعتبر الإدارة الإلكترونية (Electronic Management) نمط من أنماط الإدارة التي كانت لها آثار واسعة على المنظمات المختلفة ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة وإصلاح البنية التنظيمية، ممّا يعكس عمقا للتغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي بذلك تتميز بعدة خصائص نذكر منها ما يلي¹⁰:
1. القدرات المتميزة للإنترنت والشبكات الإلكترونية التي تعطي لمصطلح الإدارة الإلكترونية بُعداً الكترونياً.
 2. إدارة بلا أوراق، أي تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات ووضوحها وتقليل استعمال ورقي¹¹.
 3. إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والاسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بمحدود زمنية.

9- حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 73

10- سعد غالب ياسمين، الإدارة الإلكترونية مدخل معاصرة، طبعة أولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 45

11- عادل حرحوش المرفجي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007،

4. إدارة الكترونية دون أوامر وروتين تقليدي والتي تعتمد شبكات حاسوبية وشبكات الاتصال اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وصناعة قرار.¹²
 5. تقديم الخدمات بصورة أفضل، وتركز على تحسين خبرات الافراد في التعامل مع الحكومة، وتحسين الخدمات من خلال الكفاءة.
 6. الرقابة المباشرة الصادقة من خلال تتبع مواقع عملها عبر الشاشات والكميرات الرقمية.
 7. السرعة الفائقة للعمل عن بعد وبلا حدود مما يؤدي إلى تطوير الإدارة.
 8. تتبع إمكانية متابعة الإجراءات والعمليات الكترونياً مما يقلل من الفساد الإداري ويزيد من ثقة المستخدمين.
 9. هي إدارة غير مكانية تعتمد على الهاتف المحمول والمقابلات الإلكترونية والعمل عن بعد.
 10. التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.¹³
 11. استخدام البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد.
 12. الإدارة الالكترونية تمثل تحولا حصريا في تطوير الإدارة والتفسير التنظيمي محلية حيث تميزت بالمعالجة الفورية والدقيقة للمتطلبات بإتقان عالي.
 13. تتميز بالابتكار والعالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الاعمال.
- الشكل رقم 02: أهم خصائص الإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الباحثين

ثانياً: متطلبات الإدارة الإلكترونية

- 12- مزره شعبان العالي وشوقي ناجي فؤاد، الإدارة الالكترونية، الأردن، دار الثقافة، 2014، ص 184
- 13- محمدو عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2019، ص 20، ص 21

إنَّ التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يجب توفر عدة متطلبات، لهذا من بين تلك المتطلبات نذكر ما يلي:¹⁴

1. الدراسة الشاملة لإجراءات ومعدلات الأداء.
2. التخطيط الاستراتيجي لعملية الانتقال نحو الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة.
3. توفر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي تستطيع بواسطتها التواصل معها.
4. استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
5. إعادة هندسة العمليات الإدارية لتناسب العمل الإلكتروني.
6. توفير ميزانيات مخصصة لتطوير التكنولوجيا والدعم الفني.
7. التركيز على إشباع حاجات الموظفين.
8. التدريب وبناء القدرات وهو يمثل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال الأجهزة، وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد ومراكز تدريب مختصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الدقة السابقة.¹⁵
9. وضع القوانين واللوائح التنظيمية والأمنية التي تحدّ السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
10. الاعداد لعملية إصلاح الأساليب المختلفة إدارات المنظمة.¹⁶
11. تنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسات لتقليل النمط الجديد من العمل.
12. التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها.
13. الإدارة الإلكترونية تطلب وجود مستوى مناسب ان لم تقل من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات.

14- عبد الحميد عبد الفتاح، متطلبات الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة بتجاهات العاملين نحوها دراسة ميدانية على ميناء دمياط، المؤتمر السنوي الدولي

العشرون حول صناعة الخدمات في الوطن العربي، رؤية مستقبلية، جامعة المنصورة، ص 50

15- كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على متطلبات الماجستير، في إدارة الاعمال بالجامعة الافتراضية الدولية، برنامج الماجستير إدارة الاعمال، 2008، ص

36، ص 37

16- عبد العزيز فهد المغيرة، معيقات، تطبيق الإدارة الإلكترونية في اجراء العمل الإداري من وجهة موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرياضي، جامعة نايق العربية للعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2012، ص 35،

ص 36

ثالثاً: معوقات الإدارة الإلكترونية

الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ليس بالأمر الهين، حيث أن وضع استراتيجية كاملة وتطبيقها في المنظمة لن يكون بتلك البساطة بل ستقف العديد من العوامل أمامها وهذا عائد إلى صعوبة التعامل مع الطبيعة البشرية بما أن التفسير سيشمل الموارد البشرية داخل المنظمة بالإضافة إلى وجود العديد من الصعوبات التي تعيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات ويمكن إبرازها في النقاط التالية¹⁷:

1. ضعف البنية التحتية التكنولوجية

كثير من المؤسسات، خصوصاً في الدول النامية، تعاني من نقص في الأجهزة المتطورة والانترنت السريع، ووسائل الحماية الرقمية.

2. نقص الكفاءات البشرية المدربة

قد يقاوم العاملون التغيير خوفاً من فقدان وظائفهم أو بسبب الاعتماد على أنظمة العمل التقليدية.

3. ارتفاع التكاليف المالية:

ضعف الاعتمادات المالية من أجل التطبيقات الحديثة نحو التحول الرقمي يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية والبرمجيات..، مما قد يشغل ميزانية المؤسسة.

4. عدم تكامل الأنظمة الحكومية

ضعف التنسيق بين الوزارات والإدارات يؤدي إلى تكرار الجهود وعدم تحقيق استفادة كاملة من التحول الرقمي.

5. مخاوف الأمن السيبراني

القلق من التعرض إلى القرصنة والاختراقات والهجمات الإلكترونية مما يجعل المؤسسات في حالة تردد من الاعتماد الكلي على الإدارة الإلكترونية.

6. الفجوة الرقمية بين المستخدمين

وجود فجوة رقمية بين المستخدمين سواء الموظفين داخل المؤسسة أو المواطنين والمتعاملين مع تلك المؤسسة، قد يشكل عائق كبير أمام نجاح الإدارة الإلكترونية، إذ يؤدي إلى: ضعف الاستفادة، زيادة التكاليف التشغيلية، تباطؤ العمل.

المطلب الثالث: أقسام الإدارة الإلكترونية

تشمل الإدارة الإلكترونية عدّة أقسام متكاملة، وتعمل كلها باستخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وتسريع الإجراءات وتقديم خدمات عالية الجودة بأقل جهد وتكلفة.

أولاً: الحكومة الإلكترونية

17- عمار طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 54، ص 55

يقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الكترونية لتحقيق أهدافها اجتماعية واقتصادية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية¹⁸. أي أنّها هي تحويل العمليات والإجراءات الحكومية التقليدية إلى عمليات الكترونية رقمية تسهيل المعاملات وتزويد من الكفاءة الإدارية، وهناك من ينظر إليها أنّها البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعلاماتهم المختلفة وتتحقق فيها الأنشطة الحكومية للدائرة المعينة من الدوائر الحكومية بذاتها، أو فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصالات عن بعد¹⁹.

ثانياً: التجارة الإلكترونية

تُعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE على أنّها تشمل أشكال المعلومات التجارية جميعها التي تتم بين الشركات والأفراد وأين تقوم على أساس التبادل الإلكتروني للبيانات سواء كانت مكتوبة أو مرئية أو مسموعة، فضلاً إلى شمول الآثار المترتبة على عمليات التبادل للبيانات والمعلومات التجارية إلكترونياً ومدى تأثيرها على المؤسسات والعمليات التي تدعم وتحكم الأنشطة التجارية²⁰. وهي عبارة عن عملية إنتاج وترويج، بيع وتوزيع المنتجات من خلال شبكة الاتصال²¹. يعني أنّ التجارة الإلكترونية هي عبارة عن عملية شراء وبيع السلع أو الخدمات عبر الانترنت أو عبر الشبكات الرقمية الأخرى، وتشمل جميع المعاملات التجارية التي تتم إلكترونياً، سواء كانت بين شركات وأفراد أو بين الشركات والشركات.

ثالثاً: التعليم الإلكتروني

التعليم الإلكتروني ما هو إلا عملية استخدام الانترنت وتكنولوجيا المعلومات من أجل عملية توزيع ونشر وإجراء عملية التعليم، وإن جميع المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة بدأت باستخدام التعليم الإلكتروني. كما أن العديد من الشركات التجارية الخاصة والمؤسسات الحكومية تقوم عبر صفحات الانترنت بتزويد موظفيها بدروس ودورات لتحسين عطائهم ولإبقائهم على درجة عالية من التطور والثقافية²². وفي التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية المنشأة أو عبر شبكة الانترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس المنشورة على شبكة الانترنت²³. أي تستطيع القول بأن التعليم الإلكتروني هو نظام تعليمي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية وتقنيات الانترنت لنقل المعلومات والمعرفة إلى المتعلمين، بحيث يتم التعليم عن بعد دون الحاجة إلى التواجد الفعلي في مكان واحد.

-
- 18- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2014، ص 58
- 19- علوان بشرى أحمد، عبد الرحمن عبدالله عبد الرحمان، إمكانية تطبيق الحكومة الإلكترونية في محافظة البصرة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في الإدارات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد: 26، أبريل 2010، ص 95
- 20- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 166
- 21- خالد ممدوح، إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2010، ص 37
- 22- خضر مصباح الطبطبي، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من منظور تقني وتجاري وإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 255
- 23- سعد غالب التكريتي، العملاق، الأعمال الإلكترونية، عمان دار المناهج، 2002، ص 111

رابعاً: الصحة الإلكترونية

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستثمارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج فحوصاته الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات عبر شبكة الانترنت. كما يمكن اجراء العمليات الدول وان يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى.²⁴ ومنه تستطيع القول بأن الصحة الإلكترونية عبارة عن استخدام التقنيات والمعلومات لتحسين الخدمات الصحية وتشمل جميع الوسائل التي تسهم في تقديم الرعاية الصحية عن بعد مثل الاستشارات الطبية عبر الانترنت، وسجلات المرضى الإلكترونية، والتطبيقات الصحة والاجهزة الطبية ذكية.

خامساً: النشر الإلكتروني

يعنى نشر المعلومات التقليدية عبر تقنيات جديدة، استخدام الحسابات والبرامج النشر الإلكتروني في طباعة المعلومات وتوزيعها ونشرها²⁵. ومن خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومات من المصادر الأساسية²⁶، ومعنى من هذا بدلا من طباعة الكتب والمجلات على ورق، يتم نشره بشكل رقمي يكون متاحا للقراء أو التحميل على أجهزة مثل الحاسوب أو الهاتف أو القراءات الإلكترونية.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية (البنية والأساسيات)

تعتمد الادارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر كالأجهزة والبرمجيات وتؤدي وظائف إدارية مثل التخطيط والتنظيم الإلكتروني ولتطبيقها يجب المرور بمجموعة من المراحل، سنتطرق في مبحثنا هذا إلى كل تلك العناصر.

المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب " Hardware " والبرمجيات "Software"، وشبكات الاتصالات "Net Work communications"، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذي يمثلون البيئة الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية وهي طبيعة الامتزاز الخصيب لثلاثية عتاد الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال.²⁷

أولاً: الحواسيب وملحقاتها "Hardware":

24- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص 69

25- تاريخ الزيارة: 2025/02/23، faculty.KSU.edu.Sa

26- جميلة ذهبية، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د)، في العلوم السياسية، جامعة 8ماي 1945، قللة، تخصص إدارة الجامعات المحلية، 2015-2016، ص46

27- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 30

ينبغي على الإدارة قبل تصميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد ان لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل المواقع أو المواقع الإدارية تابعة لها مع مراعاة الإمكانيات اللازمة توفرها فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات مثلا على اختلاف قدراتها ومواصفاتها واحجامها وغيرها من الأجهزة الملحقة، كأجهزة فصل الألوان ووسائط التخزين ووسائط النقل، والأقراص المدججة وأجهزة البصمة الالكترونية إلى ما يجب حصره من الاجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل²⁸.

ثانيا: البرامج

البرمجيات هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسوب الآلي والاستفادة من امكانياته المختلفة²⁹. و Software تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب تتوزع على فئتين رئيسيتين هما: برامج النظام وبرامج التطبيقات، وتضم برامج التطبيقات العامة مستحضرات الواب، برامج إدارة النظام، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب وقواعد البيانات، أمّا برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال: البرامج المحاسبية، البرامج المالية، برامج التجارة الالكترونية، برامج التخطيط موارد المنشأة، برامج إدارة المعلومات وغيرها³⁰. تحد كل إدارة عدة من البرمجيات التي تلي احتياجاتها من بين البرامج الحاسوبية المتوفرة أو الاستعانة ببعض الجهات المختصة بتصميم برامج خاصة تتوافق مع طبيعة عملها.

ثالثاً: الشبكة الإلكترونية

هي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر تسيج اتصالي الشبكات الانترنت، والاسترنت وشبكة الانترنت التي تشمل شبكة القيمة للمؤسسة وادارتها الإلكترونية تعمل قاعدة البيانات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين وقرارات وبيانات وافراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل معها موظفو الإدارة، تعتبر هي الوسيلة التي ترتبط بين الأشخاص والأنظمة ومعلومات داخل الإدارة الإلكترونية.

رابعاً: القوى البشرية

العنصر الأهم في الإدارة الإلكترونية هو العنصر البشري حيث يقوم هو بتسيير جميع الأمور، كما يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري أصل ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، وآخرون يرون ان القوى البشرية في الادارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، فالقوى البشرية تضم القيادات الرقمية من مديريين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذي لهم خبرتهم في تطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة³¹. ومنه تستطيع القول ان القوى البشرية تتمثل في الموظفون والفنيون والمختصون الذي يمتلكون المهارات

28- حسين محمد الحسن، المرجع السابق، ص 69، ص 70

29- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، ماهية الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة، كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد: 04، الجزائر، 2001، ص 94

30- سمير غالب ياسين، المرجع السابق، ص 31 ص 32

31- حسن محمد الحسن، المرجع السابق، ص 73 ص 74

والخيارات اللازمة لتشغيل وصيانة وتطوير نظم وتقنيات الإدارة الإلكترونية بالإضافة إلى استخدام هذه الأنظمة بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

خامساً: المجتمع

يجب على الإدارة أن تدرس المجتمع الذي تعمل فيه، فهناك اختلاف منها مجتمعات مهنية وأخرى زراعية واقتصادية وأخرى مختلطة حيث تتداخل فيها كل ذلك، فلا تستطيع أي إدارة أن تعمل في عزلة عن المجتمع الذي يحيطها الذي ستطبق فيها برامجها وممارساتها الإدارية، ونجاح أي مشروع للتحويل الرقمي لا يعتمد فقط على جاهزية البنية التحتية التقليدية بل يتطلب مجتمعا واعيا ومثقفا رقمياً قادراً على التفاعل مع الخدمات الإلكترونية بفعالية. كما أن تتمتع الأفراد بثقافة رقمية جيدة يدفع من كفاءة استخدام الأنظمة الإلكترونية، ويعزز من فرص التحويل الكامل إلى الإدارة الرقمية.

سادساً: التشريعات والأنظمة

تعتبر القاعدة الأساسية التي تقوم عليها المعاملات الإدارية، وعملها يتوقف أيضاً على نجاحها والوفاء باستحقاقاتها وضبط ممارساتها الإدارية، إن توفر الإطار القانوني الذي ينظم التعاملات الرقمية ويحفظ الحقوق. فهي تضمن حماية البيانات وترسخ الثقة في الخدمات الإلكترونية من خلال تنظيم رقمي ولأمن المعلومات. كما تساعد على توحيد المعايير بين الجهات الحكومية وتوضيح المسؤوليات مما يساهم في التنسيق الفعال ويقلل من التعارض. وبدون هذه التشريعات يصعب تحقيق إدارة إلكترونية آمنة وفعالة تحظى بثقة المجتمع.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية الوظائف الإدارية الأساسية مثل التخطيط والتنظيم باستخدام تقنيات الحديثة، مما يعزز الكفاءة للعمل ويسرع اتخاذ القرار ويحسن جودة الخدمات في بيئة إلكترونية متكاملة.

أولاً: التخطيط الإلكتروني

هو عملية استخدام التقنيات الرقمية وأنظمة المعلومات الحديثة في إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية والتشكيلة داخل المؤسسات أو الهيئات، يركز التخطيط بصفة أساسية على استعمال التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات، وتبني القرارات على أساس استعمال النظم الإلكترونية في تخطيط معاملاتها بشمولية لخدمة مختلفة أقسام المنظمة وإدارتها، ويركز التخطيط الإلكتروني في ظل العصر الإلكتروني على استعمال نظم حديثة المعرفة كوسيلة لدعم القرار. والنظم الخبيرة.³²

المعلومات الرقمية دائمة التدقيق تساعد على استمرارية كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط الزمني المتقطع يحول من التخطيط الزمني المتقطع إلى تخطيط مستمر، وقد لا يختلف التخطيط الإلكتروني كثيراً عن التخطيط التقليدي

32- محمد قتمي الحيث ومحمد الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فعالية وكفاءة البنوك في الأردن، مجلة العربية الدولية لمعلوماتية، جامعة

تايف العربية للعلوم الأمنية، 2013، ص13

من حيث الإطار العام حيث يركز كلاهما على تحديد الأهداف ووضع الوسائل المناسبة لتحقيقها. ومع ذلك فإن الفروقات الجوهرية بينهما يمكن توضيحها في جدول التالي:

الجدول رقم 01: الفرق بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي

المعيار	التخطيط الالكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الأهداف	الأهداف مرنة وعامة وآمنة واحتمالية بدرجة عالية فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر	الاهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة
من حيث المعلومات	تدفق المعلومات باستمرار لذا يكون التخطيط مستمر	يكون التخطيط زمنيا مقطعا من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية، الاسبوعية، الفصلية)
من حيث تقسيم العمل	المخططون هم المديرون والعاملون أي استخدام مدخل الجميع في كل اتجاهات الشبكة	المديرون هم المخططون والعاملون وهم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى - أسفل
من حيث التركيز	يكون التركيز عند إعداد الخطط على الاسواق المتغير والزبائن وحاجتهم المحتملة	ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجهوية داخل المنظمة
من حيث المدّة	خطط قصيرة الأمد وآنية متعددة للاستجابة للظروف المختلفة تنطوي جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق	خطط مستمرة او قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمل منظمة

المصدر: سوسن زهر المهدي، تكنولوجيا الحكومة الالكترونية: عمان دار أسامة للنشر، 2011، ص 98

ثانيا: التنظيم الالكتروني

هو عملية تنظيم وتنسيق الموارد والأنشطة داخل المؤسسة، يعتمد التنظيم الالكتروني على القيام بتغيير في مستويات وشكل كل الهياكل التنظيمية، فيتم الانتقال من الشكل الهرمي إلى اشكال مرنة أكثر، كما يجب أيضا إجراء

تغييرات في الهياكل التنظيمية، لمعالجة مشكلات التنظيم التقليدية والتخلص منها³³. ويمكن توضع مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية³⁴:

1. التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
 2. التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Internat هذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة.
 3. تحقيق متغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة وتتجسد في حالتين:
 - استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية.
 - استخدام عمال عن بعد على أساس الحاسوب.
- وهناك اختلاف وفروقات واضحة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني الحديث، تُوضح الفروقات في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: يوضح فروقات واضحة بين التنظيم التقليدي والتنظيم الإلكتروني الحديث

القيود التنظيمية	التنظيم التقليدي	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم أعلى أسفل - مؤسسة ذات هيكل تنظيمي محدد	- التنظيم المصنوعي - الهياكل القائمة على الفرق - تنظيم الوحدات المصنفة - مخطط من اليمين الى اليسار - مؤسسة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	- على أساس الأقسام او الوحدات - تقسيم تقليدي	- التنظيم القائم على الفرق - التنظيم القائم على تحالفات
سلسلة أوامر	- السلطة العمومية - سلسلة أوامر خطية - التنظيم الإداري الرئيسي المباشر	- السلطة الاستشارية - الوحدات المستقلة والفرق مدارة ذاتيا - تعدد الرؤوساء المباشرين
الرسمية	- اللوائح والسياسات التفصيلية - القواعد والإجراءات - جدول العمل القيادة المجدولة	- السياسات المرنة - الفريق المدار ذاتيًا - جداول العمل المرنة ومتقاربة

33- محمد قتمي الحيث ومحمد مصطفى الكساسية، المرجع السابق، ص13

34- موسى عبد الناصر ومحمد قديش، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعلم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد09، الجزائر، 2001، ص94

المركزية ولاءً مركزية	المركزية: السلطة في القمة اللامركزية: السلطة الموزعة	تُعد مراكز السلطة الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً
-----------------------	---	---

ثالثاً: الرقابة الإلكترونية

تعتبر بأنها إحدى التقنيات الحديثة لحل المشكلات التي خلقتها التطورات التكنولوجية الحديثة في مواجهة الإساءة الوظيفية وانعدام الحماية للبيانات، وتستعمل الرقابة الإلكترونية التقنيات الإلكترونية المتطورة لمراقبة الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة، بما يحقق النتائج المطلوبة بأقل درجة من المخاطر³⁵. وتعرف بأنها متابعة تنفيذ الخطط باستمرار ومحاولة انكشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف المحددة، مع تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الاجراءات اللازمة ولها العديد من المزايا³⁶.

1. انها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة دورية.
 2. تنتج أنظمة الرقابة جمع وتحليل البيانات بشكل الفوري، مما يساعد على اتخاذ قرارات دقيقة وفي الوقت المناسب.
 3. التقليل من الحاجة إلى الرقابة البدوية المستمرة وتحد من الأخطار البشرية.
 4. تولد تقارير دورية أو خطية تلقائيا مما يوفر الوقت والجهد.
- ومن خلال الجدول الذي سيتم عرضه نلاحظ عدّة فروق بين الرقابة القديمة أي الرقابة التقليدية والرقابة الحديثة أي الرقابة الإلكترونية.

الجدول 03: يوضح الفرق بين الرقابة التقليدية والرقابة الإلكترونية

المعايير	الرقابة التقليدية	الرقابة الإلكترونية
تتوافق مع التخطيط	بدرجة محددة	بدرجة متكاملة
استعمال الوسائل	وسائل يدوية	وسائل رقمية
التقارير	يدوية	رقمية
درجة التنبؤ	لفترة محدودة	لفترة طويلة
الاتصالات	متقطعة	فورية
مقاييس التركيز	المدى القصير	المدى البعيد

ثالثاً: القيادة الإلكترونية

35- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، د.ط، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص40
36- إلهام شبلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية والمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سطيف الجزائر، العدد12، 2019، ص471

هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو تأثيرها في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وخطواتهم والقائم هو من يتولى إدارة جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة، إذن القيادة الإلكترونية تعتمد على قائد الكتروني ذو الخصائص الأكثر ملاءمة مع بيئة الأعمال الإلكترونية المتسمة بالسرعة والتغير³⁷.

إن المنظمات بحاجة للقيادة المتمكنة والنظام الإداري القادر وهذا للرفع من الفعالية ومواجهة كافة التحديات العمالة، وتحديد رؤى مستقبلية وتحقيق التركيب التنظيمي الكفؤ، ومتابعة المعلومات اليومية. فالقيادة الإلكترونية هي وسيلة تأثير اجتماعي، تتضمنها علاقة ترابطية بين التقنيات والتكنولوجيا لتحقيق تغيير على مستوى كل من المشاعر، طريقة التفكير، السلوكيات، أداء الفرد أو الجماعة، أيضا على مستوى المنظمة ككل.³⁸

يعني أنّ القيادة الإلكترونية هي نمط حديث من أنماط القيادة الإدارية يعتمد على استخدام وسائل وتقنيات الاتصال الرقمية في توجيه الافراد وإدارة الفرق وتنفيذ المهام واتخاذ القرارات وتوضيح الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية في الجدول الآتي:

الجدول رقم 04: يوضح الفرق بين القائد التقليدي والقائد الإلكتروني

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
الشجاع - المتيقظ	مثير - مرثاب
ودي - سريع الحركة	صريح بقوة - الإسراع حركة
شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات	متعلم بتكنولوجيا المعلومات
واضح التركيز	كثير التركيز
يكره الغموض	يجب الغموض

المصدر: عشر بن مرزوق وآخرون، (2008)، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، عمان، ص 114

المطلب الثالث: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

لأجل تطبيق الإدارة الإلكترونية يجب المرور بعدة مراحل، فلا يتم تطبيقها دفعة واحدة ومن أجل التأكد من توفر العناصر الأساسية للإنجاح هذه الإدارة، سنتطرق لهذه المراحل.

أولاً: إعداد الدراسة الأولية:

37- نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 40

38- إلهام شبلي، المرجع السابق، ص 471

إعداد هذه الدراسة في الإدارة لابدّ من تشكيل فريق عمل يضم بعضوية متخصصين في الإدارة والمعلوماتية وتحديد البدائل المختلفة وجعل الإدارة العليا أعلى بينة من كل النواحي المالية، الفنية والبشرية³⁹ حيث يصل الفريق إلى واحد من هذه القرارات:

1. تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية
2. وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج الى التطور
3. عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية

ثانياً: وضع خطة التنفيذ

بمجرد اعتماد الإدارة العليا او المؤسسة لتوصية تشكيل الفرق المختصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، يصبح من ضروري وضع خطة شاملة ومحددة توضع تفاصيل كل خطوة من خطوات التنفيذ لضمان نجاح العملية.

ثالثاً: تحديد المصادر

التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر: الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، وتحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة⁴⁰.

رابعاً: تحديد المسؤولية

أثناء تنفيذ الخطة يجب بشكل دقيق تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ والتمويل، مع الالتزام بالإطار الزمني المحدد والتكاليف المعتمدة في الخطة لضمان سير العمل بكفاءة ووضوح.

خامساً: متابعة التقدم التقني

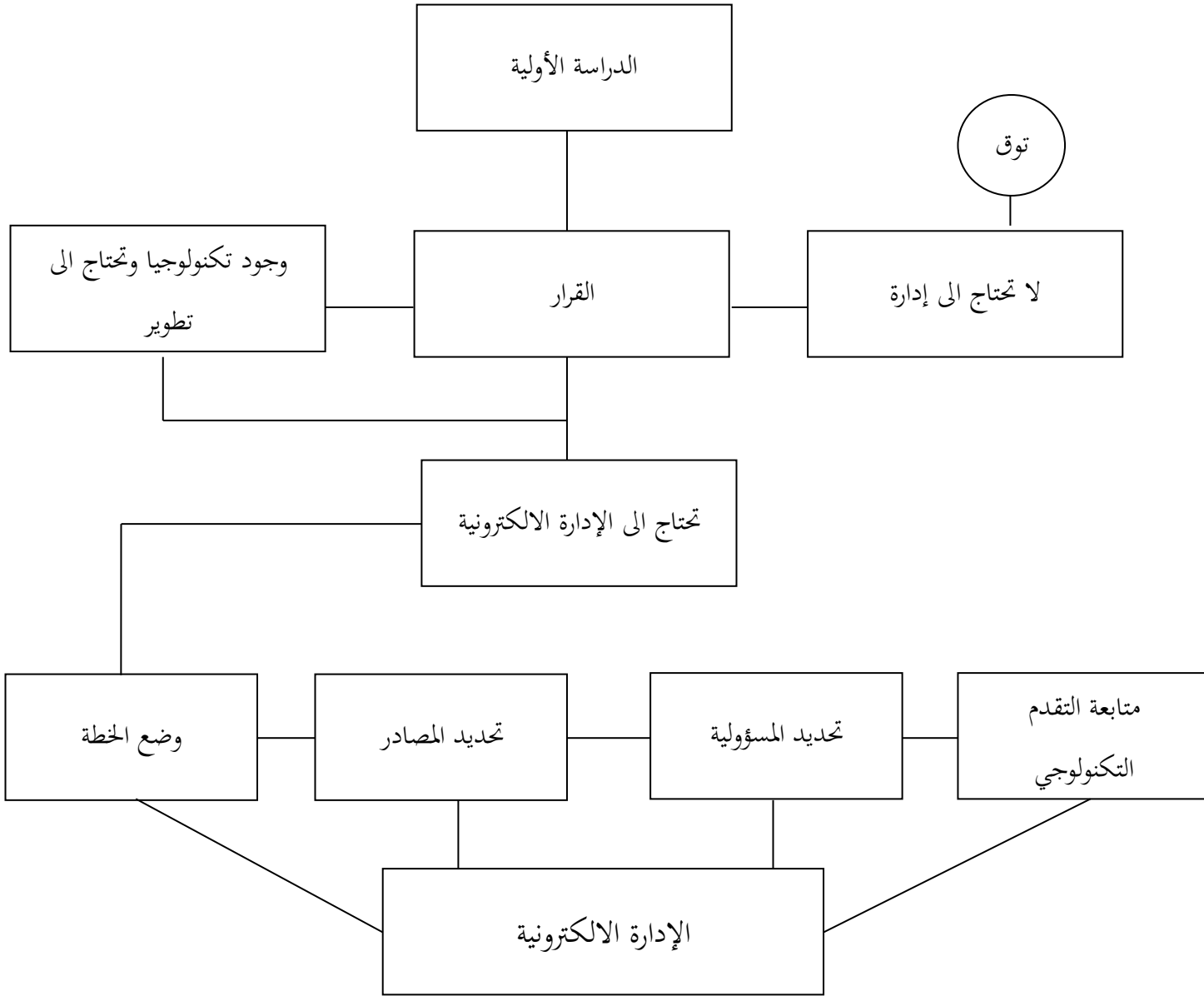
نظراً لتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية لغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فان هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الإدارة من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية⁴¹.

الشكل رقم 02: خطوات ادخال الإدارة الإلكترونية

39- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص64

40- علاء عبد الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص65

41- سميرة لن طراد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية -دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقة مع الزبون، 2015، ص34



المصدر: علاء الدين الرزاق السالمي، المرجع السابق، ص 66

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تمّ تناول مفاهيم أساسية للإدارة الإلكترونية تعرفها على مجموعة من تعاريف الباحثين لها وتطرقنا إلى ذكر أهميتها وأهدافها وخصائصها، وأيضا متطلباتها ومعيقاتها وأقسامها في المبحث الأول. أمّا عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية ذكرناهم في المبحث الثاني بالإضافة إلى مراحل تطبيقها. يعني حاولنا الإحاطة بجميع الأجزاء التي تشمل المفاهيم للإدارة الإلكترونية.

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دور كبير وجدا مهمّ، لكن من أجل تبنيها هناك عدّة متطلبات يجب الأخذ بها في عين الاعتبار، ومحاولة تجنب العوائق التي تقف أمام تنفيذها. بالاعتماد على أنماط وخطوات الإدارة الإلكترونية بهدف الوصول إلى تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية والأداء
الوظيفي

مهيد:

تمثل الإدارة الالكترونية أسلوب متطور لتقديم الخدمة للمواطنين، مما ينتج تحولاً جوهرياً في مفهوم الخدمة الاقتصادية التي أصبحت تتسم بجودة عالية في تقديم خدماتها وهذا يرتبط بأداء جيد للموظفين، وهذا ما جعلنا نقسم هذا الفصل المتمثل في إطار نظري للمؤسسة الاقتصادية والأداء الوظيفي، والذي تناولنا فيه مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزاً معتبراً ككتابات وأعمال الاقتصاديين والاجتماعيين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارهم النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنّها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأنّ العملية الإنتاجية داخلها تتمّ ضمن مجموعة من العناصر البشرية والمادية والبيئية فيما بينها⁴².

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي والمحور الأساسي الذي يدور حوله الى اقتصاد حيث تهدف الى تعظيم قيمتها في السوق من أجل المحافظة على مكانتها واستمراريتها.

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

إنّ إعطاء تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة نظر لاختلاف وتعدد آراء الباحثين في هذا الموضوع وأيضاً وجهات النظر من عدّة جوانب التي يركز عليها التعريف: المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدّة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأحوال الاقتصادية الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي تختلف نسبياً وامكانياتها لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم بهن ويتم الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) واخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد، حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة⁴³. هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هادف وذلك بدمج عوامل الإنتاج لغرض تحقيق قيمة مضافة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه هذا التنظيم، توثيقاً لحجمه ونوع نشاطه⁴⁴.

42- الفضل رتبي، المنظمة الصناعية-بين النشأة والعقلانية- الدراسة النظرية، بن مرابط للنشر، ط1، 2009، ص135

43- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط الأولى، 1998، ص10

44- مراد حطاب، مطبوعة بيداغوجية اقتصاد المؤسسة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2022-2023، ص6

وتعرف أيضًا بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليًا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه وتبعًا لحجم ونوع نشاطه⁴⁵. وتُعرف أيضًا منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعًا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية بُغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني، كما يتم تنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد بهدف إنتاج سلع وتقديم خدمات متنوعة⁴⁶.

المؤسسة عبارة عن تجمع انساني متدرج تستعمل وسائل فكرية مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو

الخدمات طبقًا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة⁴⁷.

هي هيكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليًا، في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معًا، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعًا لحجم ونوع نشاطه⁴⁸. هي وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مالية وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الافراد في بيئة العمل⁴⁹.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية أنها كيان اقتصادي مستقل ماليًا في إطار قانوني واجتماعي معين، يستعمل موارد بشرية ووسائل مادية وغير مادية ومالية من أجل إنتاج السلع والخدمات أو تبادل مع أعوان اقتصاديون آخرون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني لهذه المؤسسة وتبعًا لنوع نشاطها وحجمها.

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

منذ نشأة المؤسسة الاقتصادية وهي تسعى إلى تحقيق عدة أهداف هي⁵⁰:

1. الهدف الاقتصادي:

يمكن جمع عدد من الاهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

-
- 45- بقاسم سلاطية وآخرون، علم الاجتماع الإعلامي-الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2022، ص60
- 46- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعة، ط الثانية، الجزائر، 1992، ص58
- 47- درهمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نفود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص13
- 48- بوشريية محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة قسنطنسة 2، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، ص3
- 49- نفس المرجع، ص3
- 50- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص18

- تحقيق الربح أي استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت تحقيق ربح برفع رأس مالها وتوسيع نشاطها.
 - زيادة انتاج كمًا وكيفًا وذلك لإشباع رغبات أفراد المجتمع.
 - العمل على خلق اقتصاد وطني متكامل.
2. الهدف الاجتماعي:

تتمثل فيما يلي:

- تحسين مستوى معيشة العمال وجميع الأفراد في المجتمع وذلك بتوزيع وتحسين الانتاج وتوفير جميع متطلباتهم.
 - العمل على تحقيق الاكتفاء الذاتي.
 - امتصاص الفائض في العمالة أي تهدف المؤسسة الاقتصادية إلى التشغيل الكامل لأفراد المجتمع وذلك للحدّ من البطالة.
3. الهدف السياسي:
- جعل الدولة في مصاف الدول المتقدمة أي أنّ المؤسسة الاقتصادية مثلاً في الجزائر مؤسسات عامة أي خدمة المجتمع وكذلك تطوير اقتصادها.
 - تحكم الدولة في السوق.
4. الهدف الثقافي:
- العمل على خلق طبقة عمالية تمتاز بالمستوى الجيد من العمل.
 - العمل على رفع مستوى التكوين للعمال.
5. الهدف التكنولوجي:
- البحث والتنمية من أجل تطوير وسائل الإنتاج.
 - المساعدة على تنفيذ السياسة التنموية في البلاد من أجل تسويق الجهود بين المؤسسات.

ثالثاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على إنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كافٍ وظروف مواتية وعمالة كافية، وتكون قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل.

- ضمان الموارد المالية لكي تستمر في عملياتها.
- لا بد أن تكون المؤسسة ملائمة للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثيرين.
- بالإضافة إلى الخصائص التقليدية للمؤسسة، ظهرت في ظل العولمة خصائص جديدة، فالعولمة هي تفسير في السلوك والقوة ولذلك فهي تتطلب طرق ونماذج جديدة لإدارة الناس وتمكينهم من مواجهة المنافسين، ويمكن إجمال أهم الخصائص المؤسسات في عصر العولمة في النقاط التالية:
- أتمت مؤسسات عضوية، من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى، ومن خلال رصد المتغيرات البيئية وتحليل آثارها، ثم الاستجابة يتبنى سياسات وهيكل تتلائم مع هذه المتغيرات.
- المؤسسة الرشيقة "lean organization" والتي من المتوقع أن تحل محل المؤسسة البدنية، وذلك بالاعتماد على أعداد أقل من العاملين ولكنهم أكثر مهارة من خلال الاعتماد على العمل التعاقدية وهو ما يحمل في طياته مزايا تحقيق التكلفة والمرونة، ولكن يفرض مزيداً من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي.
- التحول من الهياكل الراسية التقليدية القائمة على تعدد مستويات السلطة ويتم تصنيف الموظفين طبقاً لمراكزهم الوظيفية وسلطتهم وأجورهم وتأثيرهم، إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات، الأعمال التي تتسم بقدر كبير (الاستقلالية وحرية التصرف).
- المؤسسة التي تسعى إلى التعلم المستمر، وذلك لاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية وللتكيف مع المتغيرات المتسارعة، وكذلك للتعامل مع ثقافات متباينة، وفي هذه المؤسسة تزداد أهمية رأس المال الفكري "intellectualcapition" الذي يعني المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة.
- الميل إلى التحالفات والإندماجات والاستحواذ، وهذه الممارسات الاستراتيجية استلزمها عولمة الأسواق والمنتجات والمنافسة.
- التحول من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري، وذلك بالتحول من الإطار المؤسسي الجامع القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات إلى إطار معرفي ومهاري.

المطلب الثاني:

هناك مجموعة من الأنواع وتقسيمات للمؤسسة الاقتصادية، ومن هذا التنوع يظهر عدّة وظائف واختلافات لهذه المؤسسة واستراتيجيات تتبعها على حسب نوعها.

أولاً: أنواع المؤسسات الاقتصادية

تنقسم المؤسسات الاقتصادية إلى ثلاث أنواع والتي تشمل ما يلي:

1. من حيث المعيار القانوني:

المؤسسات الخاصة تخضع للقانون الخاص تُؤسس من قبل أفراد يقدمون حصص عينية وتشتمل على⁵¹:
أ- مؤسسات فردية:

يمتلكها صاحب المؤسسة هو المسؤول الوحيد عن نتائج أعمال المؤسسة، فهي تنشأ من طرف شخص واحد يعتبر ربّ العمل وصاحب رأسمال ويقوم في غالب الأحيان بالتنظيم والإدارة وهو المسؤول عن جميع القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة.

ب- مؤسسات جماعية (الشركات):

هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بتقديم حصة من المال أو عمل على أن يقتسموا ما نتج عنه من ربح أو خسارة، ضمن شروط موضوع عامة تتمثل في الرضا الأهلية والمحل والسبب من قيام المشروع، وهي تنقسم إلى أنواع التالية:

- شركات الأشخاص: هي شركات تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة، وتتكون أساسا من عدد من الشركاء تربطهم علاقة شخصية كصلة القرابة أو الصداقة، وتنتهي بانتهاء الاعتبار الشخصي كموت أحد الشركاء وهي تضم:

- شركة التضامن: تنشأ بين الأصدقاء والعائلات من خلال عقد بين الشخصين أو أكثر بحيث يقدمون حصة عينية أو نقدية، ويكونون مسؤولين بالتضامن (مسؤولية تضامنية غير محدودة) عن النشاطات التي تقوم بها هذه الشركة ويتألف عنوان الشركة من أسماء الشركاء أو اسم أحدهم يُتبع بكلمة " وشركائهم".
- شركة التوصية البسيطة: من شركات الأشخاص التي تقوم أيضاً على الاعتبار الشخصي إلى أنّ شركة التوصية البسيطة تتألف من نوعين من الشركاء: شركاء متضامنون يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء، وشركاء موصون يلتزمون بديون الشركة في حدود قيمة حصتهم فقط.
- شركة المحاصة: يعتمد إنشائها على اتفاق شفهي أو كتابي بين اثنين أو أكثر للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بينهم حسب اتفاقهم، وتنتهي بانتهاء الاتفاق المبرم. وهي تعتبر شركة مستمرة ليس لها حقوق ولا عليها التزامات كما لا تقوم على أساس رأسمال وشخصية اعتبارية فنشاطاتها تتم بصفة شخصية وتهتم في العادة بالنشاطات التجارية والرسمية⁵².
- شركات الأموال: تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي تكسب هذه الشركة صفة التاجر، وتكون مسؤولية الشركاء فيها بحسب مساهماتهم ولا يقل عدد الشركاء عن سبعة (07) ولا يقل رأس مالها عن خمسة ملايين دينار على الأقل إذا ما لجأت الشركة لعينية الادخار، ومليون دينار على الأقل في الحالة العكسية. وتضم:

51- رشيدة مسعودي، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

جامعة الجزائر 3، ص12

52- نفس المرجع، ص16

- شركة ذات المسؤولية المحدودة: تؤسس من قبل شركاء لا يقل عددهم عن واحد ولا يزيد عن عشرة تتميز بمحدودية المسؤولية الشريك بقدر مساهمته في رأسمال الشركة، وإذا كانت الشركة لا تضم إلا شخصا واحد كشريك واحد تسمى هذه الشركة "مؤسسة ذات شخص واحد ذات المسؤولية المحدودة" ويحدد الحد الأدنى لرأسمال هذا النوع من الشركات في القانون التجاري الجزائري ب 100000 دينار جزائري.
 - المؤسسات العمومية: وهي مؤسسات تعود ملكيتها للقطاع العام وهي مؤسسة الدولة سواء كانت عن طريق تأميم مؤسسة أجنبية أو شراء مؤسسات مفلسة، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، تمتاز برأس مال كبير وجهاز رقابي يتمثل في الوصاية وهي قسمين: مؤسسات تابعة للوزارات، مؤسسات تابعة للجماعات المحلية.
 - المؤسسات النصف عمومية: هي مؤسسات قائمة على شراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
2. من حيث طبيعة القطاع:
- يمكن تصنيفها إلى ثلاث قطاعات⁵³:
- القطاع الأول: يضم قطاعات إنتاج الموارد الأولية والفلاحية والصناعات الغابية والمناجم والصناعات الإستراتيجية للبترول.
 - القطاع الثاني: يضم الصناعات اليدوية والتحويلية وتمثله المؤسسات التي تحول الموارد الأولية إلى منتجات مصنعة.
 - القطاع الثالث: تجمع المؤسسات التي تقدم خدمة.
3. من حيث حجم المؤسسة:
- حسب هذا المعيار يُؤخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسة بالنظر إلى رقم أعمالها ورأس مالها، وأخيرا عدد عمالها المشتغلين فيها، ومعيار الحجم هم المعيار الأكثر استعمالا بحيث يمكن التمييز بين⁵⁴:
- المؤسسات الصغيرة: يتراوح عدد عمالها ما بين (1-49)، وتعود ملكيتها غالبا لشخص واحد أو العائلة وتمثل في المؤسسات الزراعية والتجارية والحرفية.
 - المؤسسة المتوسطة: ويتراوح عدد عمالها بين (10-500) وهي نشطة وفقا في أغلب الأحيان، وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الانتاجي وتساعد السلطات في الانتشار والترقية.
 - المؤسسات الكبرى: وتشغل يد عاملة كبيرة تفوق 500 عامل كذلك الموارد المالية الضخمة، ملكيتها غالبا ما تعود إلى عدد كبير من الأشخاص، ولهذه المؤسسات أشكال مختلفة: المجمع، شركات متعددة الجنسيات⁵⁵.

الفرع الثاني: وظائف المؤسسات الاقتصادية

53- رشيدة مسعودي، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص13

54- محمد بوشريبة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة قسنطينة 2، مرجع سابق، ص11

55- نفس المرجع، ص12

تختلف وظائف المؤسسة من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى ترجع إمّا لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ولكن ما متفق هو عليه أنّ جُلّ المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغها أهدافها، والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: وظيفة الإنتاج

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية، وبالتالي فإنه يستمر مادامت الحاجة الإنسانية قائمة. ويمكن تعريفها بأنها: عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقوم العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح⁵⁶.

ثانياً: وظيفة التمويين

في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التمويين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق، ويقصد بالتمويين مجموعة العمليات التي تضع تحت إشراف المؤسسة كل السلع والخدمات الضرورية المتلقاة من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان - تكلفة - نوعية - هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات.

ثالثاً: وظيفة التسويق

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة، وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويُعرّف التسويق على أنه: مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر متطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتجات لهذه المتطلبات من جهة. وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتجات للمستهلك في الوقت المناسب وبطريقة ملائمة حتى يتم أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباح لها⁵⁷.

رابعاً: وظيفة الموارد البشرية⁵⁸

لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين حيث أصبح لها مجال واسع، ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال والوظائف كميّاً ونوعياً في المؤسسة، ولا يتمّ إلا على أساس معرفة:

- الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة من ناحية هرم الأعمال، القيمة، هيكل التأهيلات...
- تطور عدد العمال.
- التعريف الدقيق للمناصب.

ولتفادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج المرجوة من الأجر.

56- درهمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 127

57- ناصر داري ومحمد متناوين انضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة، الأهداف والعراقيل، مجلة الباحث، 2004، ص 327

58- درهمون هلال، مرجع سابق، ص 31

خامساً: وظيفة المحاسبة والمالية

إذا نظرنا إلى الواقع فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفة المحاسبة والمالية ولا يكون من الخطأ اعتبارهما متكاملان من خلال الوظائف التي تقوم بها كل منهما وهي من أهم الوظائف، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توفر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الانفاق⁵⁹.

الفرع الثالث: استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية

إن الاستراتيجية مفهوم ضارب في القدم، ويرجع تاريخها لعدة قرون قبل الميلاد وبالتحديد عند اليونان، وقد عرفت الإستراتيجية وطبقت آنذاك، إلا أن مفهومها كان محصوراً وضيقاً في هذه الفترة، وفيما يلي مفهوم الإستراتيجية:

أولاً: مفهوم الاستراتيجية (Strategy)

اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategos) ، والتي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، كما تعني الدهاء في المناورة العسكرية والحرب للتضليل أو المباغثة أو المفاجئة للعدو لتحقيق النصر، وعلى هذا فهي ترتبط بالمهام العسكرية في بادئ الأمر، ومن ثم امتد استخدامها إلى العلوم الأخرى⁶⁰، كالعلوم الاقتصادية، العلوم السياسية...

إذ يعرفها تشاندلر (chandler) بأنها: "تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل المشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية، وتنوع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف"⁶¹...

عرفها (Andrews) على أنها: "مقارنة بين ما تستطيع الشركة عمله، أي تحديد عناصر القوة والضعف داخل المنظمة، وماذا يجب ان تفعله لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات".

ونجد في تعريف (Mintzberg and Al) انه: "قد لخصها في معاني الاستراتيجية ومضامينها في المجالات المختلفة في مقاله الشهيرة (Five Ps) أي خطة Plan ، مناورة Poly ، نمط Pattern ، وضع Position ، Perspective منظور".

وجاء في تعريف (السلمان) أن: "الاستراتيجية هي خطط تبنى على ضوء تحديد أهداف المنظمة الطويلة الأمد، مع الأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد والامكانيات لتحقيق تلك الأهداف وعدم تجاهل التحديات البيئية المختلفة".

ثانياً: الخصائص الإستراتيجية

59- ناصر درادي، مرجع سابق، ص 263

60- أبو قحف عبد السلام أساسيات الإدارة الاستراتيجية - الدار الجامعية، بيروت 1991، ص 53

61- نائر شاكر محمد الهيتي سامي ذياب الغريزي، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن

- من التعاريف السابقة يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للإستراتيجية، فيما يلي بإيجاز:⁶²
- عمل فكري: وهذا معناه أن الاستراتيجية عمل فكري قبل أن تكون أي شيئاً آخر، فكل ما هو عمليات وإجراءات وقرارات كما ورد في التعاريف السابقة إنما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.
 - تؤدي إلى تخصيص الموارد وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ الاستراتيجية، فهي تشمل الموارد المادية والمالية والبشرية والزمنية....
 - التزام المؤسسة للمدى الطويل: يظهر الالتزام لأن الاختيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل وحتى الطويل جداً في بعض الحالات.
 - تخص مساحة النشاط: أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما أنها تخص نشاطها وحدوده.
 - تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وهذا المبرر الأول للإستراتيجية لأن لا معنى للإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية.

ثالثاً: المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية

- لوضع إستراتيجية تمكن المؤسسة من المنافسة والنمو وتحقيق أداء جيد لا بد من إتباع منهجية صحيحة والحرص على المرور ببعض المراحل المتسلسلة، والتي تكمن في المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية وهي:
- تصميم الإستراتيجية: وتتضمن هذه المرحلة أصعب الخطى على الإطلاق في العمل الإستراتيجي، إذ يتناول فيها التشخيص الاستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي.
 - تنفيذ الإستراتيجية: وهي المرحلة التي تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة في المرحلة السابقة، مع التغيير المستمر نتيجة لتطور البيئة وتقلبها، ويبدأ ذلك العمل بتخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ والتي تتمثل في البرامج، والموازنات، والاجراءات.
 - رقابة الإستراتيجية: الرقابة تلازم الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية، لأن الرقابة هي الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج من الانحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ وتصحيحها.
- وإذا كان تصميم الإستراتيجية هو أصعب هذه المراحل وأكثرها من حيث العمل والتفكير، فإن المراحل الأخرى لا تقل صعوبة ولا أهمية، حيث لا تنجح الإستراتيجية مهما كان تصميمها إن لم تجرى عليها رقابة محكمة ومستمرة.
- المراحل الثلاثة السابقة الذكر متكاملة ومتراطة فيما بينها ولا يصح للمؤسسة أن تهتم بمرحلة دون غيرها، إذا كانت تريد الاستفادة من العمل الاستراتيجي بدرجة مرغوبة⁶³.
- نفس المرجع السابق،

62- عيسى حيرش " الإدارة الاستراتيجية " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011 ص 24

63- عيسى حيرش المرجع السابق، ص 26

رابعاً: مستويات الإستراتيجية

تم الاتفاق على أن الإستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات سنعرضها من خلال النقاط التالية:

- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة: تهتم استراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، وخطوة المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها، وتعكس استراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تخصص فيه المؤسسة وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية والغير مالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصالح والأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار.

وعادة ما تأخذ استراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاث: الإستقرار، النمو، والانكماش⁶⁴.

- الإستراتيجية على مستوى الوحدات يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب السوق وبالتالي تحقيق الأرباح، فالمؤسسة الاقتصادية التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسؤولة عن وضع استراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عالٍ ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.

- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، على سبيل المثال قد تركز إستراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15% عن مبيعات العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو بالمثل قد تتمثل إستراتيجية قسم البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو الإتباع (التقليد) التكنولوجي⁶⁵.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالمحيط

لا يمكن وضع نظام محاسبي فعال بدون تنظيم محكم داخل المؤسسة، ويقصد بالتنظيم هنا تقسيم المؤسسة إلى هيئات تسمح بتحديد المسؤوليات وإظهار نقاط القوة ونقاط الضعف، وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة.

64- مصطفى محمود بكر، فهد بن عبد الله النعيم الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية 2008، ص45

65- سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2009، ص502

وبالرجوع إلى تاريخ التنظيمات وبالتحديد إلى المدرسة الكلاسيكية نجد أن "فايول" هو أول من حدد التقسيمات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية ومازال نفس التقسيم ساري المفعول، مع إضافة بعض الهياكل التي فرضها التطور التكنولوجي والنظرة الجديدة للمؤسسة. ترتكز هذه الهياكل على نماذج تختلف باختلاف الأهداف المسطرة من طرف المسيرين، وفي هذا الإطار يمكن ذكر بعض النماذج المعمول بها في كثير من المؤسسات.

فرع أول: نماذج هيكلية المؤسسات الاقتصادية

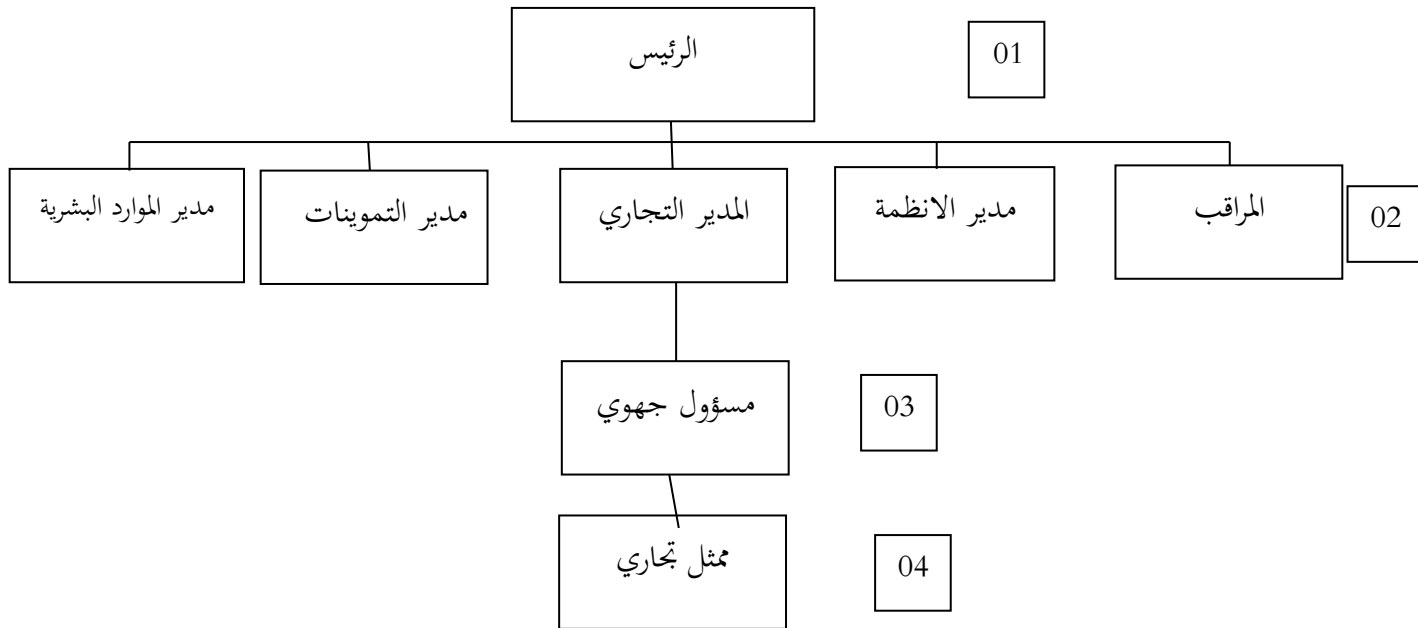
لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من إسناد المسؤوليات للعاملين فيها، كما يجب توضيح العلاقات بين مختلف عناصر هذه المؤسسة، تجميع الموارد وتوزيع المهام، كما يجب إنشاء تكامل بين مختلف وحدات التنظيم والتوفيق بينها وتنسيق كل النشاطات، وفي هذا الصدد يمكن تصور كل أنواع الهياكل التنظيمية من وجهة نظر أفقية أو عمودية.

أولاً: الهيكل التنظيمي العمودي

يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس (مسؤول) ومرؤوسيه وكذا العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية على جميع المستويات يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يتلقى الموظف تعليمات إلا من طرف مسؤول واحد وهذا حسب مبدأ وحدة القيادة *Unite de commandement*، وتحدد السلطة عمودياً أي من المديرية إلى أبسط عامل مروراً، بجميع المستويات، وهذا ما يسمى أيضاً بمبدأ تفويض السلطة".

يمكن تصور هذا النوع من التنظيم في الشكل الآتي:

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي العمودي

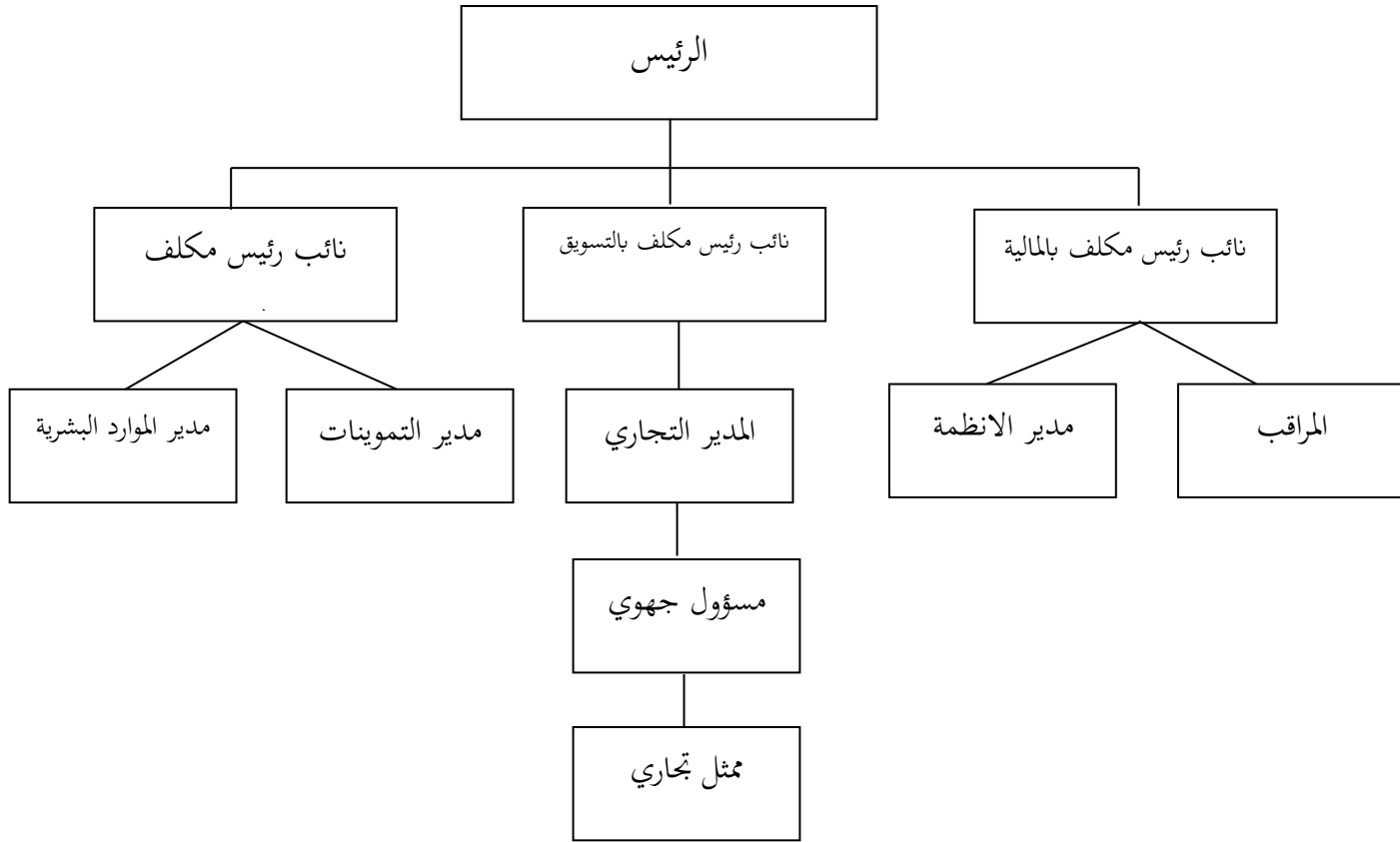


المصدر: من إعداد الباحثين

ثانيا: الهيكل التنظيمي الأفقي

عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب على المسؤولين الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم، وبالتالي يكونون بحاجة إلى مساعدات ونصائح تقنية، وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية الأفقية بخلق وهذا ما يسمى (Postes d'état-major) مناصب جديدة تسمى مناصب مجلس القيادة بالتنسيق أو الهيكل التنظيمي الأفقي، حسب ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي الأفقي



المصدر: إعداد الباحثين

الفرع الثاني: محيط المؤسسة

أولاً: مفهوم محيط المؤسسة

تعرف البيئة بأنها " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردن والعاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات والحاديات العمال وغيرها"⁶⁶.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المحيط المؤسسة يشمل المتعاملين الأساسيين من جهات وأشخاص دون أن يشمل كل المتعاملين مثل أسواق المالية والنقدية عامة، البنوك، المؤسسات غير المنافسة أو المورد ل عوامل الإنتاج وعلى رأسها مؤسسات التكوين والبحث إلا انه لم يشر إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكوناته البيئية الخاصة للمؤسسات.

أما P.Filho فقد عرفها: " المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة هي:

- المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية
- المجموعة الثانية: وهي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل

هيئات

وتنظيمات حكومية وإدارية مؤسسات التوزيع.

- المجموعة الثالثة: وتشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال ومديرين وغيرهم"⁶⁷

رغم أن هذا التعريف عمل عدد أكبر من الأطراف ومتغيرات المؤسسة، إلا أنه جمع بين عوامل وهيئات أشخاص ودمج للمحيط الداخلي لها في نفس العناصر.

ثانياً: أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط

تتجسد أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط من خلال النقاط التالية:

1. المؤسسة غير معزولة: أي أنها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق وهيئات وأفراد مما يحتم عليها مساندة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها.
2. أثر الأفراد وهيئات عليها: تفرض الأفراد وهيئات والمؤسسات الأخرى قيوداً وترسم للمؤسسة حدوداً لها طابع مختلفة (ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية).

3. المؤسسة مكونة من شبكة: وتشمل الأفراد والجماعات لكل منها أهدافها واتجاهاتها، قد تختلف أو تلتقي نسبياً وهؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه، بكل ما يحوي من عوامل اقتصادية و

66- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، OPU، الطبعة الثالثة، 2006، الجزائر، ص 222

67- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1993، ص 2019

سياسية واجتماعية ... إلخ.

4. استعمال المؤسسة الموارد المحيطة: تستخدم المؤسسة موارد المحيط وتقدم له مخرجات فهي إذن تحتّم بمكان وجودها وأسعارها ونوعيتها وتحتّم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة ونوعية مرغوبة.
5. مدى قراراتها: تتخذ المؤسسة اختيارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققها بل على وجودها الكلي ودورة حياتها، فمثلا إذا كانت تقلبات الأسعار أسعار الموارد أو أسعار منتجات منافسها تهمها في تحقيق نتائجها في دورة معينة، فهي أيضا لها أثر على حياتها في المستقبل فنتيجة اليوم تؤثر على تطورات المؤسسة في المستقبل القريب والبعيد. كما يزداد تأثيرها على عناصر المرتبطة باستغلال طويل الأجل مثل القيام بأنجاز فرع حيد أو توسيع فيها أو تغيير التكنولوجيا أو حتى استبدال المنتج، فليس من أسهل تغطية أعباء مصنع جديد لم ينجح في الإنتاج نظر لظروف السوق أو نظر للاختيار الخاطئ لمقره.

ثالثا: تأثير المحيط في المؤسسة وتأثير المؤسسة بالمحيط

1. طبيعة علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى⁶⁸:

لكون المؤسسة تحصل على مدخلاتها من الأسواق وفيها تفرغ مخرجاتها فطبيعة علاقاتها مع المؤسسات الأخرى أما أن تكون تنافسية أو تكاملية.

أ- العلاقات التنافسية: تظهر هذه العلاقات في إطار تنافس وله شكلان ألا وهما:

- التنافس المباشر: تظهره هذه المنافسة عندما تكون السلع متشابهة أو عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي (سوق المواد الاستهلاكية العامة).
- المنافسة غير المباشرة: تكمن هذه المنافسة في بيع سلع متميزة أو استبدال والتي تلبى نفس الحاجيات عند المستهلك.
- المنافسة في الأسواق الأخرى: تتكون هذه المنافسة في أسواق أعلى أي في: سوق اليد العاملة في إطار التنافس على توظيف العمال وإطارات كفاءة وسوق رأس المال بحيث يتكون بسبب البحث عن حلب أحسن القروض التي تتوفر فيها شروط مناسبة. إضافة سوق المواد الوسيطة: وهذا للحصول على أحسن نسبة (جودة / الأسعار).

ب- العلاقات التكاملية: وهي علاقات متعددة الأشكال يمكن أن تكون تبادلية أي تبادل السلع والخدمات فيما بين المؤسسات ويمكن تكون اندماجية كالتالي تمت بالمؤسسات العمومية الجزائرية في إطار تكوين هولنديين أو ما يسمى بالشركات القابضة مع مؤسسات أخرى في إطار اندماج عمومي الشعبة أو اندماج أفقي في إطار التآزر ما بين المؤسسات كإجراء إعفاءات داخلية فيما بينها أو تجمع الأغراض اقتصادية أو تجمع الأعراض استراتيجية.

68- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 240

2. تأثير المحيط في المؤسسة:

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلكها المؤسسة لتقديم مخرجاتها، فهذه البيئة هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي في صورة عما أو جهدهم الفكري من أجل تسيير هذه المؤسسة بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين.

كما يشكل المحيط الجغرافي مصدرا للموارد الأولية وهي أيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة⁶⁹.

أ- أثر تكوين الإنسان: يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة وتتحدد نتائج هذه التصرف بكيفية المجازة للمهام المنوطة به، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن والمستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية.

ب- أثر المواد الأولية: وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة فتوفرها بشكل كافي ومستمر وبنوعية مقبولة يبعد المؤسسة على التوقف في الإنتاج، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما فنوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع والمؤسسات التي تحضرها ويمدى تطورها التكنولوجي.

ج- أثر التطور التكنولوجي: تستعمل المؤسسة ضمن عوامل الإنتاج آلات ومعدات مختلفة تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، ويتوقف مستوى إنتاج المؤسسة المستعملة لها بمستوى تطورها ومدى كفاءة استعمالها أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التكوينية التي تحصل عليها العمال وهنا أيضا يظهر الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاختراع وإنتاج الآلات.

3. تأثير المؤسسة في المحيط

أن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به، ذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها عليه في حالة قوتها وضخامتها. ويمكن أن تفرق نوعين من آثار المؤسسة على المجتمع⁷⁰:

أ- الآثار الاجتماعية: ويمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في آثار إيجابية وأخرى سلبية تختلف درجة تأثيرها طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تواجه به المؤسسة و باختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في المجتمع. ويمكن تلخيص آثار الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

- توفير العمل: إن إنشاء مؤسسات اقتصادية جيدة يسمح بتوفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعا لحجمها فهي تعمل على امتصاص البطالة من المجتمع إلا أن التكنولوجيا المستعملة في هذه المنشآت لها دور في

69- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 83-85

70- نفس المرجع، ص: 86-89.

تحديد العمالة، فالتكنولوجيا المستعملة لليد العاملة تتبع في المجتمعات التي تتوفر على يد عاملة كثيرة مما يفيدتها أيضا في انخفاض التكاليف فهي تستعمل في المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة أي في المجتمعات المتطورة صناعيا.

- التأثير على الأجور: للمؤسسات الهامة دور أساسي في تحديد الأجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأحرار في المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح أغلب هذه المؤسسات يجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواه المعيشي.

- تغير نمط معيشة السكان: يساهم ظهور المؤسسات في جهات معينة بتغيير نمط الحياة السابق للسكان في قد تفرض عليهم هذه المؤسسات نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة وكذلك تغيير في عادات اليومية.

- التأثير على الاستهلاك: تؤثر سياسات البيع والديون التي تتبعها المؤسسات على استهلاك المجتمع كما نوعا فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع رفاهيتها كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة ناتجة عن غزو منتجات جديدة وصناعية وتلعب وسائل الإعلام خصوصا التلفزيون دورا أساسيا في هذا الموضوع لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك.

- التأثير على البطالة: هذه الحالة تكون عند تصفية المؤسسة التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد في نسبة البطالة، كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي في غالب الأحيان إلى تسريحهم نظرا لأخذ الآلة المتطورة مكان عدد منهم وتظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض العمال بالمؤسسات في حالات الكساد.

ب- الآثار الاقتصادية العامة: تساهم المؤسسة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي لكون تغيير جزءا من أعوان، ومن بين الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع:

- دفع عجلة التعمير: وينتج عن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو في أمكنة تتميز بتأخر العمران فيها حيث تقوم هذه المؤسسات بإنشاء سكنات لعمالها وإعدادها للطرق ومرافق العامة وبذلك يتم إنشاء المدارس والمستشفيات وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة وهي بذلك تساهم في سياسات التنمية والتطوير.

- ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة وهو ما ينتج عن ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الاقتصادية

- التأثير على التكامل الاقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة، خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات بسيطة، أو نصف مصنعة ومكاملة بعضها البعض لهذا فإن ه غالبا ما يتم تصنيع هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة وكلها يخدم المؤسسة التي تقوم باستعمال هذا القواد في إنتاج منتجات تنتقل بتسويقها فيما بعد.

- التأثير على الأسعار: بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع، لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان ---- فضلا في الدراسات الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارتها، في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم المفاهيم والأساسيات للأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأداء وزيادة اهتمام المنظمات بأنواعها به، إلى أنه لم يتوصل الباحثون إلى اتفاق حول تحديد مفهوم محدد له، ذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه وكذا بيان أهميته الواسعة وهذا ما سنتطرق إليه.

الفرع الأول: تعريف الأداء.

هناك عدّة تعاريف للأداء نذكر منها مجموعة من التعاريف مقسمة بين تعاريف لغوية وتعريف أخرى اصطلاحية.

أولاً: التعريف اللغوي للأداء

اشتقت كلمة الأداء من الكلمة الإنجليزية "performance" والتي تعني إنجاز وتأدية وإتمام شيء ما⁷¹، كما جاء في تعريف آخر أنها اشتقت من الكلمة الإنجليزية "performance" والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المنظمة أهدافها⁷².

ثانياً: التعريف الاصطلاحي للأداء

يعرف الأداء بصفة عامة بأنه درجة النجاح التي تحققها المنظمة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً⁷³، ولقد عُرف الأداء من منظور الأهداف على كونه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويل الأجل⁷⁴، فهو يشير إلى تأدية العمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة⁷⁵، وعرفه "أندروود" بأنه: "تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل هدفه وقدراته"⁷⁶.

71- ادريس سهيل، المنهل: قاموس فرنسي- عربي، لبنان بيروت، دار الادب، 2004، ص895

72- نبيلة شطارة، وسارة لبرش، دور الصيرفة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، جامعة علي لونيس البلدية 02، الجزائر، ص5

73- محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص5

74- عادل عيشي، مرجع سابق، ص74

75- حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، عمان الأردن، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2018، ص206

76- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار التفسير، الأردن، 2017، ص78

فقد اختلفت التعريفات للأداء، ومن هذه التعاريف نستطيع القول بأن مفهوم الأداء ارتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة وله مكان خاص داخل أي منظمة باعتباره الناتج لها لما حصله جميع الأنشطة لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها ونوعها، أي أنه حوصلت جميع الأعمال ونتيجة لها.

الفرع الثاني: تعريف الأداء الوظيفي

يرى بعض الفقهاء في هذا المجال أن الأداء الوظيفي هو: "ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجب عامل مشترك"⁷⁷، وأيضا قيام الفرد بالأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء، كما جاء في تعريف آخر بأنه: القيام بأعباء الوظيفة ومسؤوليتها وواجباتها وفقاً للمعدل المفروض أداءه للعامل الكفئ المدرب،⁷⁸ ويُعرف بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس نتائج. كما يلقي "توماس جيلبرت" الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً⁷⁹. ونستطيع من خلال هذه التعريفات القول بأن الأداء الوظيفي من وجهة نظرنا يرتبط بقدرة الفرد بالإنجاز أي قدرته على إتمام المهام المكونة للوظيفة ودرجة تحقيقها، وهو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، وكل هذه في ظل توفر البيئة الملائمة للعمل والمناسبة له.

الفرع الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة من التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية⁸⁰:

أولاً: رفع معنويات العاملين

إنَّ جوَّ من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون أنَّ جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأنَّ الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

77- سعد زناش دروش ومصطفى أحمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الامارات العربية المتحدة، 2018، ص71
78- حماش علي، تخطيط المسار الوظيفي، ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة، مجلة القيس للدراسات التقنية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، العدد 8، 2020، ص96
79- العبدالي السابيس ومغربي السعيد، أثر الإبداع الدري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة المعيار، الجزائر، المجلد12، العدد2، 2021، ص5، 6
80- زاوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص208

ثانياً: دعم إجراءات الترقية والنقل

إثبات عدم التفاهم وتحديد مكافآت تشجيعية ومنح العلاوات، كما تعتبر معياراً هاماً لإيجاد نظم والحوافز ومكافآت والعلاوات، كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

ثالثاً: يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين

وذلك في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجهاتهم.

رابعاً: استمرارية الرقابة والإشراف

إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة يلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بالسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييم بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

خامساً: يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء

بحيث تؤدي إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور والعاملين.

سادساً: يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة للتقويم

لتقويم ضعف العاملين واقتراح إنجازاتهم للتحسين أدائهم.

سابعاً: يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية

وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

ثامناً: يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين بها

مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المنظمة كما يعتبر مؤشراً لعمليات الاختبار والتعيين التي تعين في المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

إنّ الأداء يتكون من مجموعة من المحددات والعناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل أداء الأفراد ومجموعة من نظريات، سنتطرق إليها في هذا المطلب

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفية⁸¹

إنّ الأداء الوظيفي هو "الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهود والقدرات وإدراك الدور والمهام للفرد". ولهذا نجد أنّ محررات الأداء تتوضح حسب نموذج في "porter et lawer" في:

- الجهود المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

81- راوية حسن، إدارة للموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 210

- مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة.

ويمكن توضيح محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية: الأداء = الجهد × القدرة × الإدراك
أ- الجهد:

الجهد عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات العطاء في مجال عمله.

ب- القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفة أو مهامه.

ت- إدراك الدور:

ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهمية أدائه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أنّ الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإنّ أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإنّ هذا العمل لن يكون موجهاً إلى الوجهة الصحيحة، وبنفس الطريقة فإنّ الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات، فعادةً ما يقيّم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أنّ الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم ولكنه كسول ولا يبذل الجهد الكبير في العمل، فيكون أدائه أيضاً منخفض وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكونات الأداء وضعيفاً في مكون آخر⁸².

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

إنّ الأداء الوظيفي يتضمن مجموعة من العناصر أهمها ما يلي⁸³:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

إنّ المعرفة بمتطلبات الوظيفة تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة ومجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

82- نفس الرجوع، ص 210

83- سعد زناش ومصطفى أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص 76

4. المثابرة والموثوقية:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

5. السلوك:

تبين السلوكيات الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، ويمكن أن تركز على إحدى العناصر التالية:

- التمسك بالقيم التنظيمية
- عوامل الكفاءة أو الأداء
- المميزات أو الخصائص أو القدرات
- الأسلوب أو الطرق الشخصية، المعرفة، الاتجاهات، المهارات والعادات

6. النتائج:

في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقام مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي. وقد يتطلب في بعض الوظائف الخاصة التي تقدم خدمات وليس إنتاج السلع استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.

الفرع الثالث: نظريات الأداء الوظيفي

تعدد النظريات الأداء الوظيفي الى مجموعة من النظريات نذكر منها مايلي:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية:

حيث وضعت على يد روادها تايلور وفويبر وفايو، واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاءة العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ورغم ذلك بمتساع الإدارة أن تصل للرضى المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية، فهي اهتمت فقط بالدوافع المادية.

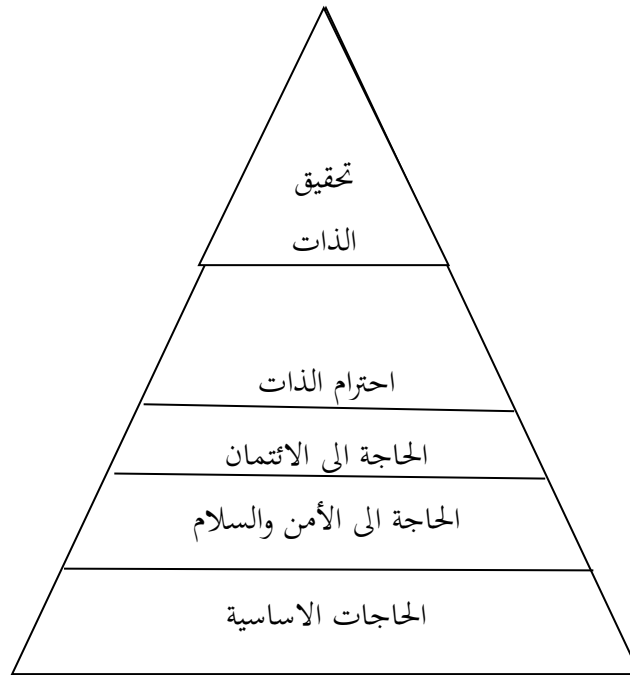
ثانياً: نظرية تدرج الحاجات (ما سلو):

تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية والعملية الأولى التي أضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية وانما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام.

لقد قدم صاحب النظرية ابراهام ما سلو " لأن الأفراد لديهم الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية نظرية حول تدرج حاجات الافراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحول الفرد نحو العمل. فكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل الا إذا كان راضياً. فالأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل لرغبة منهم لإشباع حاجاتهم المتعددة.

إذ يرى ما سلو أن الأفراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب اشباعها ودرجة الحاجتها في سلم هرمي بدء بالحاجات الفيزيولوجية مروراً بالحاجة إلى الأمن والصدقة واحترام النفس وأخيراً تحقيق الذات واشتد ما سلو في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات الغير مشبعة أمّا الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعية.
- حاجات الافراد ترتب وفقاً لأهميتها ودرجة اشباعها بدءاً بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.
- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو. تدرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:



ثالثاً: نظرية العاملية

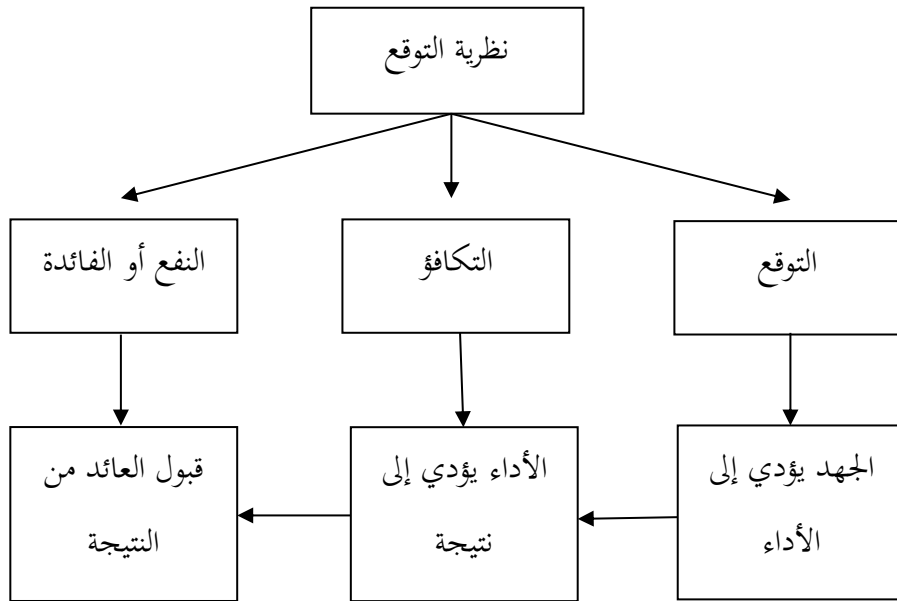
هذه النظرية قام بوضعها هرزبرج (Harzberg) وهي ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية (ماسلو) للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد "هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل:

عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه: وهي بمثابة دوافع تؤدي الى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحملا لمسؤولية، وتوفير فرص الترقية للموظفين الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

رابعاً: نظرية عدالة العائد فروم (Vroom):

يرى فروم أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بعدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن العمل، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله ما مع يعتقد أنه يستحقه.

الشكل رقم 05: نظرية العائد



المصدر: السيد أحمد شكري، مرجع سبق ذكره، ص 17

خامساً: نظرية الإنجاز لدافيد ماكلياند 1961

ركز ماك بلاند على دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دوافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني ثم قام بتحويلات حاجات رئيسية يعمل الأفراد على اشباعها من أجل تحقيق الرضا يسعى بعض الأفراد للعمل وهي:

1. الحاجة للإنجاز: حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكونون ميالين للطموح والتطلع للتفوق وتحقيق النجاح دون اعتبار كبير للمردود المالي. ان مثل هؤلاء الأفراد يملكون رغبة في تحمل المسؤولية ويميلون إلى تأدية المهام التي يشعر بأن فيها تحديا لقدراتهم ومهاراتهم⁸⁴.
 2. الحاجة للقوة: يسعى بعض الأفراد إلى مراكز القيادة من أجل ممارسة النفوذ والتأثير في الأحزاب لكونهم يملكون حاجة شديدة للقوة وهذه المراكز العليا تشبع الحاجة.
 3. الحاجة للانتماء: يتوقع بعض الأفراد وراء المهام التي طبيعتها التفاعل المتكرر مع زملاء العمل. لتكوين العلاقات الشخصية والبحث عن الدعم النفسي والتفاهم المشترك. وهذا يوفر لهم الاشباع لحاجتهما القوة بالانتماء ويشعر برضاهم عن أعمالهم⁸⁵.
- وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة ل"ماكليلاند" على مجموعة من الافتراضات نذكر أهمها:
- تكسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة.

المطلب الثالث: الأداء الوظيفي بين الأنواع والاشكال

الفرع الأول: مؤشرات الأداء الوظيفي

- يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها⁸⁶:
- الانتاجية - الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات القيام عن العمل ومدى إنجاز المهام والواجبات بالدقة والإتقان والسرعة - القدرة على الإبداع والابتكار - درجة الانضباط والاحترام للنظام أسلوب التعامل مع الموظفين - مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.
- وهناك من قسم هذه المؤشرات إلى ما يلي⁸⁷:

أولاً: الفعالية

84- عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، دراسة حالة صناعة الكوابل، بسكرة، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص05

85- عادل عيشي، مرجع سابق، ص07

86- خالد محمد الشوايكية، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الادرة العامة الجامعة الأردنية، 2008، ص44

87- فهد يوسف الدويلة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة عمان، 2007، ص25

الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة، المحيطة ووفقاً لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلاً من الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فنشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه في ظل الموارد المتاحة.

ثانياً: الكفاءة

وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل تكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الفرد بعدة عوامل مختلفة ومتشابهة، إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ يقول "bogat": "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه". ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وآخرون تؤدي إلى خفضه. فهو يتأثر بمجملة من العوامل الداخلية والخارجية ومن أهمها⁸⁸:

أولاً: العوامل الفنية

وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل. إنَّ الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الانتاجية والأداء بشكل عام.

ثانياً: العوامل الإنسانية

وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

كما أنَّ هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الآتي⁸⁹:

1. خصائص العمل.
2. الرقابة الفعالة.
3. نظام الأجور والحوافز.
4. الخصائص الديمقراطية: الجنس، المستوى والسن.

الفرع الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

88- خالد محمد الشواربية، مرجع سابق، ص 242

89- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر،

مجلة البحث، كلية الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، العدد 10، ص 20

تنقسم أنواع الأداء إلى قسمين⁹⁰:

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:

1. الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء لوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً ما يلي:
 - الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
 - الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
2. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تستفي إجراءاته ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع.

ثانياً: حسب معيار الشمولية

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، وهما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1. الأداء الكلي: فهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، والربح والنمو. كما أنّ الأداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.
2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدّة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

خلاصة الفصل لثاني:

في هذا الفصل تمّ تناول الإطار النظري للأداء الوظيفي والإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية، حيث قمنا بتعريف المؤسسة الاقتصادية التي هي محل الدراسة ثم الأداء الوظيفي الذي تعتبر نقطة قوة المنظمة ومجال تمييزها، وهو العنصر الأهم الذي يساعد في إنتاجية المؤسسة وتحسين جودة خدمات المؤسسات.

الجزء التطبيقي

الفصل الثالث:

دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة
الخدمات الاقتصادية "سونلغاز خنشلة"

مهيد

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وتكملة لمعالجة الإشكالية المطروحة نحاول في هذا الفصل توضيح أثر الإدارة الالكترونية في تحسين جود الخدمات ومستوى الأداء وذلك بإسقاطه على إحدى المؤمن المؤسسات الاقتصادية، وليقع اختيارنا على مؤسسة سونلغاز - خنشلة - نظرا للعديد من الاعتبارات، ولكونها من بين أحد أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

ومن خلال ما سبق سنحاول التطرق إلى تحديد الأثر القائم بين الإدارة الإلكترونية وأداء المؤسسة وتحسين الجودة حسن خلال هذا الاداء، وفقاً هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث من كما هو موضح فيما يلي:

- المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة "سونلغاز خنشلة"

- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

- المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام حول الشركة محل الدراسة

يحتوي هذا المبحث على فكرة عامة حول مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: التطور التاريخي والاقتصادي المؤسسة سونلغاز

الفرع الأول: التطور التاريخي

انشئت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ابابان الفترة الاستعمارية وتحديدًا سنة 1947 تسمية كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي اضطلعت بإنتاج نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

وغداة الاستقلال عادت ملكيتها للدولة الجزائرية التي بذلت جهودًا كبيرة في تدريب وتأهيل اليد العاملة الوطنية التي تولت مسؤولية إدارة هذه المؤسسة الحساسة.

وفي سنة 1969 تحول اسم المؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، وذلك بهدف التحكم أفضل بالقدرات التنظيمية التسييرية من أجل مواكبة النمو الاقتصادي وخاصة الصناعي الذي عاشته الجزائر أثناء هذه المرحلة⁹¹.

وشهدت سنة 1983 إعادة هيكلة المؤسسة، حيث انبثقت عنها خمسة فروع ومتخصصة هي:

- KAHHRIF. الأشغال المتعلقة بالكهربة

- KAHRAAKIB الأشغال القاعدية والتوصيلات الكهربائية

- KANAGAZ إنجاز قنوات وشبكات نقل وتوزيع الغاز

- INERGA. الهندسة المدنية

- ETTERKIB. التركيب الصناعي

وفي ظل تحول الجزائر عن النهج الاشتراكي واستعداد لدخول اقتصاد السوق، أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ 1991 مؤسسة عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية (EPIC) ويعكس هذا التحول التركيز على طابع الخدمة العمومية مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الاقتصادي والتجاري للمؤسسة بما يجعله نقطة تحول في تاريخ المؤسسة، كما أصبحت الفروع المتخصصة السابقة مؤسسات مستقلة بذاتها.

وعمقتى المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ ب 01 جوان 2002 تم تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 150 مليار دينار جزائري.

وفي الفترة ما بين 2004 و 2006 تم تنظيم المؤسسة على أساس مجمع أو هولدينغ حيث قسمت إلى مجموعة من الفروع تختص كل منها في مجال نشاطاتها الأساسية، هذه الفروع هي:

- سونلغاز لإنتاج الكهرباء SPF

- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE
 - مسير شبكة نقل الغاز GRTG
 - صيانة التجهيزات الصناعية MEI
 - نقل وتوزيع التجهيزات الصناعية TRANSMEX
 - صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للوسط TRANSFO CENTRE
 - صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للغرب TRANSFO OUST
 - صيانة واصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للشرق TRANSFO EST
 - صيانة وتجديد المركبات المنطقة الجزائر MPVA
 - صيانة وتجديد المركبات المنطقة الغرب MPVO
 - صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجنوب MPVS
 - التقنيات المعلومات SAT INFO
 - الوقاية والتنمية الامنية SPAS
 - توزيع العتاد الكهربائي والغازي CAMEG
- كما تم سنة 2006 هيكلة وظيفة التوزيع ضمن أربعة فروع هي:
- الجزائر العاصمة
 - منطقة الوسط
 - منطقة الشرق
 - منطقة الغرب

الفرع الثاني: التطور الاقتصادي

شهدت المؤسسة منذ نشأتها تطورات وطفرة اقتصادية هامة تظهر بجلاء من خلال الارقام المحققة على شتى الاصعدة، فمستوى التغطية الكهربائية ارتفع ليصل 97% اما نسبة التغطية بغاز المدينة فقد بلغت حدود 34%، كما تعدى عدد المستفيدين من الكهرباء حدود 5.6 مليون مشترك بعدما كان لا يتعدى 740 ألف سنة 1962 اما بالنسبة لغاز المدينة فان ازيد من 2.3 مليون زبون يستفيدون اليوم من هذه المادة الحيوية مقارنة بالعدد المسجل ابان 1962 والذي لم يتجاوز 199 ألف.

وواكبت هذه التطورات في خدمة المستهلك جهود كبيرة استهدفت تنمية الهياكل القاعدية للإنتاج والتوزيع، حيث بلغت القدرة الانتاجية للكهرباء المحققة سنة 2007 حدود 6800 ميغاواط (MW) كما بلغت كمية الغاز المستهلكة 17.8 مليار متر مكعب، تم تصريفها عن طريق شبكة توزيع يتعدى طول الكهربائية منها 274 ألف كيلومتر والغازية ازيد من 43 ألف كلومتر.

كما رافق ذلك تطور اخر هذه المرة في المجال البشري، فوعي ادارة المؤسسة بأهمية هذا المجال ودوره في التنمية الشاملة دفعها لإيلائه الأهمية اللازمة، ويترجم ذلك بعدد عمال المؤسسة والذي يقدر اليوم ب 40 ألف عامل بعدما لم يكن يتعدى 6000 عام سنة 1962.

ولعل ما ساعد على تحقيق هذه الانجازات الاستثمارات الكبيرة الموظفة في هذا القطاع الحساس، اذ فاق حجمها منذ 1962 الى غاية 2007 حدود 32 مليار دولار، وعلى الرغم من النمو السنوي الذي تشهده قدرات المؤسسة الانتاجية من الكهرباء والذي حددته المؤسسة ذاتها 04 الا ان ذلك يبدو غير كافي لتلبية الطلب على هذه الخدمة الحيوية والذي يقدر نموه حسب نفس المصدر ب 05 سنويا خلال السنوات الثلاث الاخيرة. ولمواجهة هذا العجز رسمت المؤسسة خطة تطويرية لقدراتها راصدة لها كاستثمارات الى غاية 2009 ما يزيد عن 7.1 مليار دولار امريكي 2.7 مليار موجهة لتنمية وتحديث شبكة التوزيع، 204 مليار أخرى مخصصة لتدعيم القدرات الانتاجية للمؤسسة في مجال الطاقة الكهربائية، حيث تم ابرام عقود هامة مع مجموعة من الشركات الكبرى لتجسيد هذا الهدف بتاريخ 28 ماي 2007 تضمنت:

- مركب لتوليد الكهرباء بولاية غليزان بطاقة تبلغ 300 ميغاواط اسند انجازها للمجمع الفرنسي الرائد الستوم يرتقب تسلمه في جوان 2009.
- مركبان لتوليد الكهرباء بولايي باتنة والاربعاء بطاقة 260 و 280 ميغاواط على التوالي اسندا للشركة الايطالية انسالدو ويرتقب دخولهما الخدمة ابتداءً من مارس 2009.
- مركبان اخران بكل من ولايي عنابة والجزائر بطاقة 80 ميغاواط لكل منهما تم اسنادا الاشغال فيهما للمؤسسة الأمريكية جنرال الكتريك وينتظر دخولهما الخدمة في جانفي وافريل 2009 على التوالي.
- في حين توجه 2 مليار دولار المتبقية لتحديث وتنمية شبكة النقل لكل من الكهرباء والغاز، هذا وقد فاقت الاستثمارات المحققة سنة 2007 عتبة 116 مليار دينار جزائري.

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة

تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الاهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل اهمية طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على:

- التحسين والرفع من جودة خدماتها
 - تطبيق الجودة في مجالات التسيير وادارة الاعمال
 - العمل على تقليص التكاليف
- كما تعمل المؤسسة على مجالات مختلفة التطورات التكنولوجية والمعرفية واستغلالها في خدماتها، من خلال تنمية المهارات والخبرات لدى عمالها وتعزيز رضاهم الوظيفي من اجل تحقيق الاداء التنافسي.

بالإضافة لذلك تعي المؤسسة الالهية البالغة للمسائل البيئية، لذلك فهي تعمل بجدية من اجل تحقيق تنوع في مصادر الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة خصوصا الطاقة الشمسية التي تمتلك فيها الجزائر امكانية ضخمة.

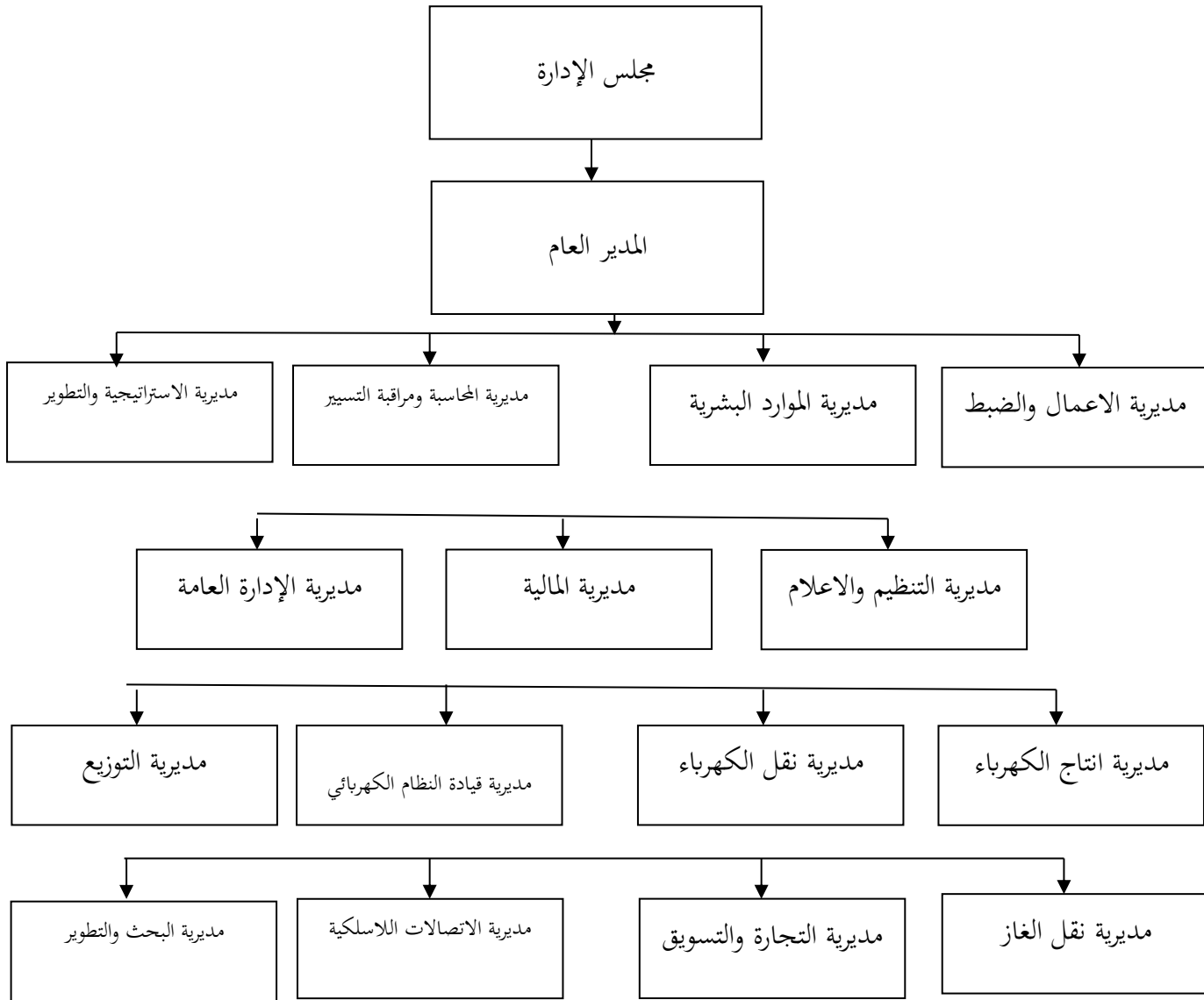
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يضم الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز ما يلي:

- مجلس الادارة ويضم كلا من:
 - وزير الطاقة والمناجم
 - وزير المالية
 - وزير مساهمات الدولة
 - ممثل عن رئاسة الجمهورية
 - المسؤول الحكومي المكلف بالتخطيط
- الرئيس المدير العام: يشرف على اربعة مدراء فرعيين موزعين حسب مستوياتهم هرمية تضم هي الأخرى خمسة عشر مديرا مركزيا كما يلي:
 - المستوى الأول: ويضم:
 - مديرية الاعمال والضبط
 - مديرية الموارد البشرية
 - مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير
 - مديرية الاستراتيجية والتطوير
 - المستوى الثاني: يضم:
 - مديرية الاعمال والضبط
 - مديرية الموارد البشرية
 - مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير
 - مديرية الاستراتيجية والتطوير
 - المستوى الثالث: يضم:
 - مديرية التنظيم والإعلام الآلي
 - مديرية المالية
 - مديرية الادارة العامة
 - المستوى الرابع: ويضم:

- مديرية انتاج الكهرباء
- مديرية نقل الكهرباء
- مديرية قيادة النظام الكهربائي
- مديرية التوزيع
- المستوى الخامس: ويضم:
 - مديرية نقل الغاز
 - مديرية الاتصالات اللاسلكية
 - مديرية البحث والتطوير
 - مديرية التجارة والتسويق

ويظهر الهيكل التنظيمي كما يلي:



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

على اعتبار دراستنا المتعلقة بدراسة الأثر القائم بين الادارة الالكترونية و الأداء المؤسسة ، كغيرها من الدراسات العلمية التي تتطلب تحديد الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية و لطالما يعتبر هذا الاطار امرا أساسيا لتنظيم الافكار و ضبط المعلومات و التقصي عن الحقائق ، كهدف جوهري للوصول إلى النتائج و وفقا لهذا الأمر ارتئينا تخصيص هذا المبحث كجزء لمناقشة الجوانب ذات الصلة بمنهجية الدراسة من حيث تحديد محددات البشرية و كذا المكانية و الموضوعية ، و كما سوف يتم الاشارة في هذا المبحث كذلك إلى توضيح كيفية بناء أداة الدراسة و الاجراءات التي سيتم اتباعها للتحقق من صدقها و ثباتها في حين نسعى كذلك من خلال هذا المبحث توضيح الكيفية التي سنطبقها الدراسة الميدانية و أساليب المعالجة الاحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها .

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصف الكمي والكيفي للظاهرة المراد دراستها، وهذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب بل يسعى لتحليل الظاهرة وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة باليات الآتية:

- ◀ المجال الموضوعي: لقد إقتصرت دراستنا على التعرف على مستوى الاثر الذي يمكن أن تحدثه الادارة الالكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسة.
- ◀ المجال المكاني: تم تطبيق الدراسة بمؤسسة سونلغاز - خنشلة
- ◀ المجال البشري: تم إجراء الدراسة على كافة العاملين بمؤسسة سونلغاز - خنشلة
- ◀ المجال الزمني: حيث تمت الدراسة الميدانية بطريقة مقطعية في جمع البيانات خلال السداسي الثاني للمواسم الجامعي 2025/2024.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة العاملين بمؤسسة سونلغاز - خنشلة، والذي قدر ب (100) عامل وعاملة يشتغلون بمختلف المصالح الموجودة وهذا حسب ما تم الحصول عليه كمعلومات من مصلحة المستخدمين للمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

ولغرض إتمام الدراسة ونظرا لصعوبة الوصول لكافة مجتمع الدراسة، قمنا بإختيار عينة عشوائية تتكون من (60) مفردة أين تم تخصيص الاستبانة كأداة للدراسة وعلى إثر الزيارة الميدانية تم إسترجاع من إجمالي الاستبانات الموزعة 50 استبانة، وبعد الفحص والمعاينة للاستبانات الموزعة تبين أن هناك (10) استبانات غير صالحة للتحليل، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (40) مفردة بواقع 44.44% من إجمالي عينة الدراسة المعتمدة.

المطلب الثالث: بيانات الدراسة

من أجل تغطية الإطار النظري ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها تم التوصل إلى مصادر البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على مصدرين لجمع البيانات هما:

الفرع الأول: البيانات الأولية

البيانات الأولية هي نوع من البيانات التي يتم جمعها من قبل الباحثين لأول مرة، وتجمع هذه البيانات لأغراض محددة. وتتصف بالعديد من المزايا منها حداثتها وارتباطها بمشكلة البحث والعيب الأساسي لها هو ارتفاع تكلفتها وتحتاج وقت أطول. (الوادي والزعي، 2011، صفحة 42)

ووفقا لدراستنا الحالية لقد اعتمدنا في جمعنا للبيانات الأولية على تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الاسئلة ليتم بعد ذلك توزيعها على المستجوبين (عينة الدراسة) ومن ثم تفرغها وتحليلها لاستغلال مخرجات برنامج التحليل

الاحصائي SPSS 26

الفرع الثاني: البيانات الثانوية

ويقصد بالبيانات التي تساعد في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد منهج البحث وصياغة الفرضيات واختبارها وفي تحديد مجتمع البحث وعينته، إذ تم الحصول على (61 مرجع) ولقد تمكنا من الحصول على هاته البيانات من عدة مصادر: (عبدالله، 2016، صفحة 63)

- المصادر الداخلية: المتمثلة بالدراسات السابقة التي اجرها المنظمة التي يوفرها نظام المعلومات بالمنظمة.
- المصادر الخارجية: البيانات التي توفرها الدوريات، الكتب والمؤتمرات، الدراسات السابقة والتقارير المنشورة

في الآلات

المطلب الرابع: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

الفرع الأول: أداة الدراسة

أولا: التعرف على أداة الدراسة المستخدمة

بعد الاطلاع على مجموعة من الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع قيد الدراسة تمكنا من إعداد الاستبانة بصور الحالية ولتحتوي تلك الاخيرة على العناصر التالية:

- أ. المقدمة التعريفية: لقد تم وفق هذا الجزء توضيح للمبحوثين طبيعة الدراسة وأهميتها دف طمأنة الباحثين على الإجابة كذا الإدلاء بأرائهم وليتم عرضها في صورة رسالة ترحيبية.
- ب. إرشادات تعبئة الاستبانة: يتضمن هذا الجزء إرشادات حول طريقة تعبئة الاستبانة (ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك).
- ج. متن الاستبانة: وهو الجزء الاساسي والأهم في الاستبانة أين يتم فيها عرض الاسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، والذي هو بدوره مقسم إلى جزئيين:
- ◀ الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).
- ◀ الجزء الثاني: يتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (للمتغير المستقل – الادارة الالكترونية – وكذا – الاداء المؤسسية – كمتغير تابع)، وينقسم هذا الجزء بدوره إلى محورين:
- المحور الأول: لقد تم تخصيصه لأبعاد المتغير الادارة الالكترونية على اعتباره المتغير المستقل وليتضمن هذا الأخير (16 عبارة) بمعدل 04 عبارات لكل بعد.
 - ☞ البعد الأول: التخطيط الالكتروني (من العبارة 01 – 04)
 - ☞ البعد الثاني: التنظيم الالكتروني (من العبارة 05 – 08)
 - ☞ البعد الثالث: القيادة الالكترونية (من العبارة 09 – 12)
 - ☞ البعد الرابع: الرقابة الالكترونية (من العبارة 13 – 16)
 - المحور الثاني: خصص للمتغير التابع وليتضمن (16 عبارة) موزعة بصورة خمس عبارات لكل بعد، هذا بغية التعرف على مستويات الأداء بالمؤسسة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
 - ☞ البعد الأول: البعد المالي (من العبارة 17 – 20)
 - ☞ البعد الثاني: بعد العملاء (من العبارة 21 – 24)
 - ☞ البعد الرابع: بعد العملاء (من العبارة 21 – 24)
 - ☞ البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية (من العبارة 25 – 28)
 - ☞ البعد الرابع: البعد البيئي الاجتماعي (من العبارة 29 – 32)

ثانيا: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة المستخدمة

إن نجاح الدراسة وامكانية تعميمها من أهم الركائز التي يتم الاعتماد عليها في السير الحسن لمجاور البحث العلمي، فيتعلق ذلك من حيث بمدى تمتع أداة الدراسة (الاستبيان) بخصائص القياس الجيد ومدى امكانية الاعتماد عليها بصورة موثوقة، وليكون القصد من هذا مدى صدق الأداة واثبات.

- ❖ صدق الأداة: يقصد ا قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلمد على ما يلي:(فليون ، 2018، صفحة 146)
- أ. صدق الظاهري (صدق المحكمين): يراد بصدق الظاهري المظهر العام للاستبانة أو الصورة الخارجية لها من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها، ومدى وضوح هذه المفردات. وكذلك يتناول الصدق الظاهري تعليمات الاستبانة، مدى دقتها ودرجة تمتعها بالموضوعية، كذلك تشير إلى الكيفية التي تبدو الاستبانة مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله، وبغية التحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تستخدم أهدافه ثم عرض الاستبانات على مجموعة من المحكمين وطلب الباحث منهم دراستها وإبداء رأيهم فيها (المقدادي، 2016، صفحة 209).
- ب. صدق البنائي (صدق المحك): كما يسمى هذا الصدق كذلك بالصدق التجريبي لأنه يعتمد في التحقق من صدق المقياس في قياسه ما أعدى من أجل قياسه على وفق محك خارجي (الزهيري، 2017، صفحة 228) ، من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (965.0) و معامل جيد جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذه الدراسة ، كما نلاحظ كذلك أن معظم معاملات الصدق لمحاور الدراسة كبيرة جدا فهي مناسبة لأغراض الدراسة و ذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه .
- ❖ ثبات الأداة: أما ثبات الأداة فيطرح السؤال: هل تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم تطبيقها مرة ثانية على نفس أ موعة التجريبية و تحت نفس الظروف ؟، حيث يدل الثبات على اتساق ودقة وموثوقية الأداة، وتستخدم طريقة الاختبار وتتضمن هذه الطريقة تطبيق نفس الأداة مرتين على نفس أ موعة التجريبية وضمن نفس الظروف والشروط بعد فترة الظروف والشروط بعد فترة مناسبة فإذا اتفقت نتائج الإختبارين بدرجة عالية 70% فما فوق تكون الأداة تتميز بالثبات. (مريزيق، 2008، صفحة 88) ومن أجل التأكد من اتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ ، وليعبر الجدول رقم (02) يوضح معاملات ثبات الأداة وصدقها.

جدول رقم (05): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الإدارة الإلكترونية	04	8560.	9410.
التخطيط الإلكتروني	04	8540.	9200.

7710.	6350.	04	القيادة الإلكترونية
9250.	7890.	04	الرقابة الإلكترونية
9540.	9230.	16	الإدارة الإلكترونية ككل
9800.	9140.	16	أداء المؤسسة
9870.	9440.	32	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج 26SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (05) السابق أن جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة ومحاورها المختلفة تراوحت قيمها بين (0.914) للإدارة الإلكترونية ككل و(0.987) لأداء المؤسسة ككل وهي قيم مرتفعة وبالتالي فهي جيدة جدا إحصائيا، وكما يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.987) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسبة لأغراض دراسة وهذا مما يجعلها على ثقة تامة بصلاحيته الأداة لتحليل النتائج.

□ إختبار معامل الالتواء

من أجل التأكد من أن البيانات المتحصل عليها للدراسة خاضعة للتوزيع الطبيعي أم لا من خلال استخدام معاملات الالتواء والتفلطح، حيث يرى في بعض الدراسات الاحصائية أن معاملات الالتواء يجب أن يكون محصور بين (1، -1) ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبارات:

جدول رقم (06) : نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

معامل الالتواء	الأبعاد	الإدارة الإلكترونية
182- 0.	التخطيط الإلكتروني	
463- 0.	التنظيم الإلكتروني	
1520.	القيادة الإلكترونية	
022- 0.	الرقابة الإلكترونية	
720- 0.	أداء المؤسسة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج 26SPSS

من خلال نتائج التي تم التوصل إليها نجد أن قيم معاملات الالتواء أقل من الواحد بالنسبة لجميع الأبعاد، وبالتالي نعتبر أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: الأساليب المعالجة الاحصائية للبيانات

تحقيقاً لأهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية للتعرف على اتجاهات المبحوثين حول التساؤلات المطروحة وذلك باستخدام جملة من الأساليب وذلك اعتماداً على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 26 للحصول على الأساليب الإحصائية التالية

- ◀ التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة على محاور الدراسة ووصف عينة الدراسة
- ◀ استخدام معامل الفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها لقياس ثبات وصدق أداء الدراسة.
- ◀ معامل صدق المحك.
- ◀ استخدام الوزن النسبي والانحراف المعياري لترتيب العبارات حسب المتوسط لبيان درجة الموافقة عليها كذلك لبيان التشتت بين أفراد العينة.
- ◀ إختبار الانحدار الخطي المتعدد.
- ◀ إختبار معامل الالتواء والتفلطح.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بإلقاء الضوء بصورة مفصلة على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك باستعراض البيانات والنتائج المتحصل عليها والتي سيتم من خلاله التعرف على خصائص عينة الدراسة وآرائهم وفقاً لما تم التصريح به من إجابات على أداة الدراسة حول الموضوع المطروح.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات المذكورة في القسم الأول من الاستبيان والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة في المؤسسة)، والتي سوف يتم دراستها وفق لما يتم عرضه في الجدول رقم (04) الموالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

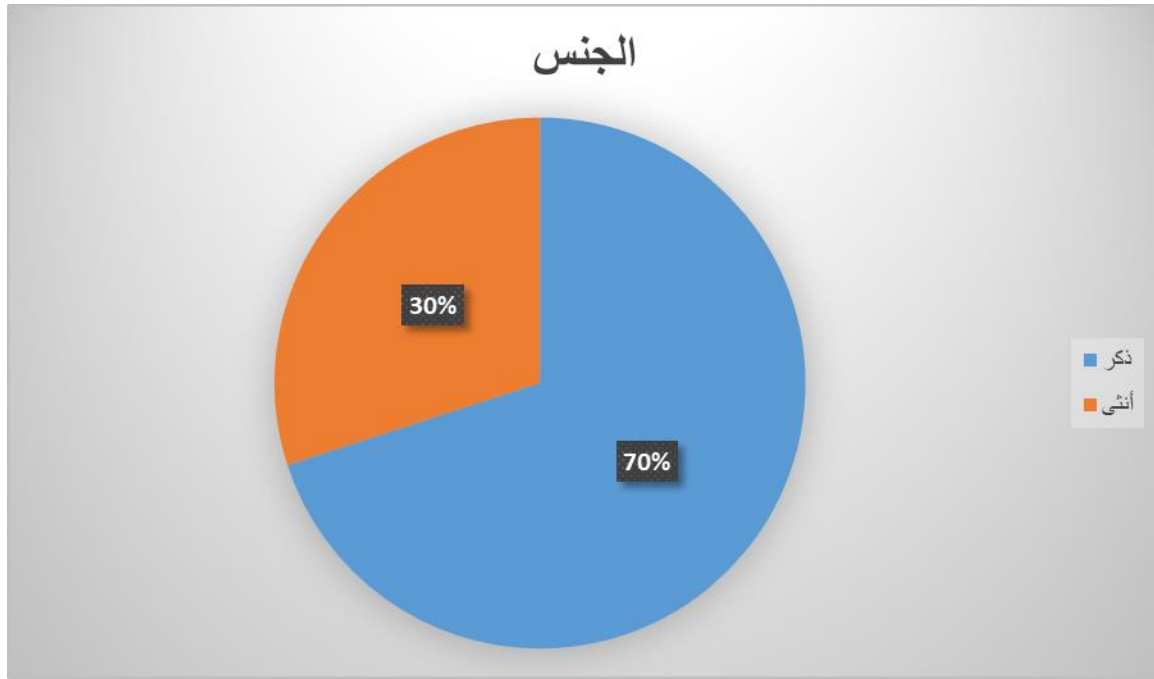
المتغيرات الشخصية و الوظيفية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	70%
	أنثى	12	30%

%100	40	المجموع	
15%	6	أقل من 30 سنة	العمر
50%	20	من 30 – 39 سنة	
20%	8	من 40 – 49 سنة	
15%	6	من 50 سنة فأكثر	
%100	40	المجموع	

15%	06	المستوى ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
25%	10	تقني سامي	
20%	08	ليسانس	
12%	5	ماستر	
25%	10	مهندس دولة	
3%	01	دراسات عليا	
%100	40	المجموع	
25%	10	فئة الاداريين	الوظيفية الحالية
30%	12	فئة التقنيين	
45%	18	فئة المهندسين	
%100	40	المجموع	
20%	08	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة في المؤسسة
40%	16	05 سنوات – أقل من 10 سنوات	
25%	10	10 سنوات – أقل من 15 سنة	
15%	06	من 15 سنة فأكثر	
%100	40	المجموع	

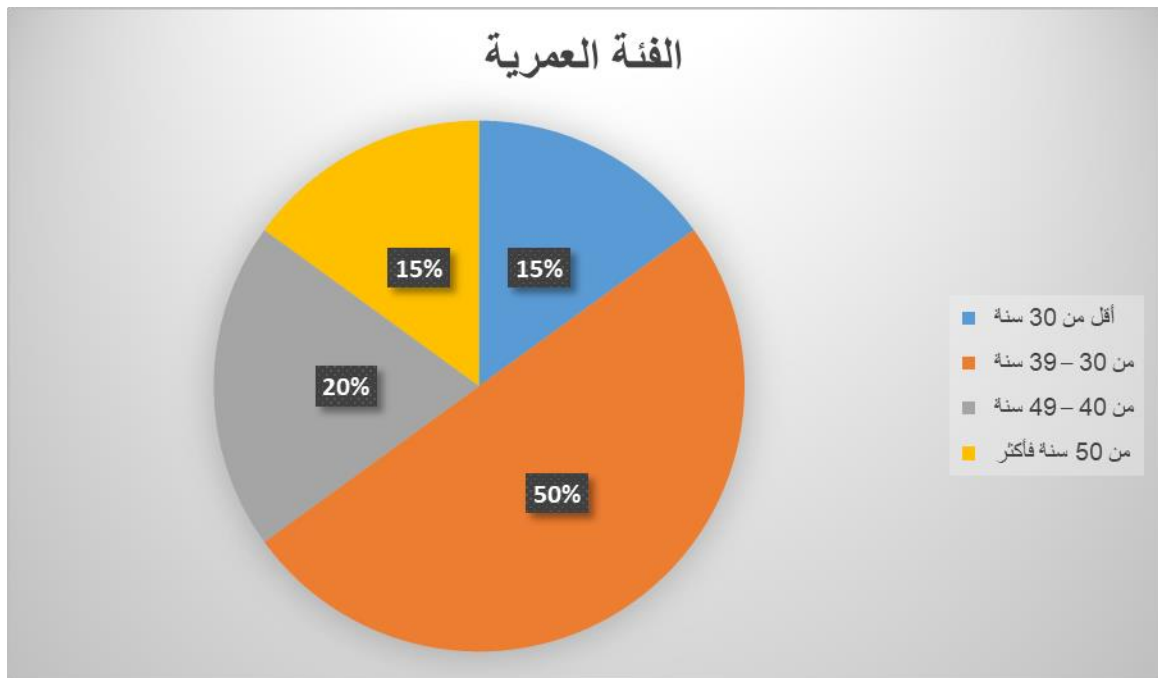
المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

1. الشكل رقم 02: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



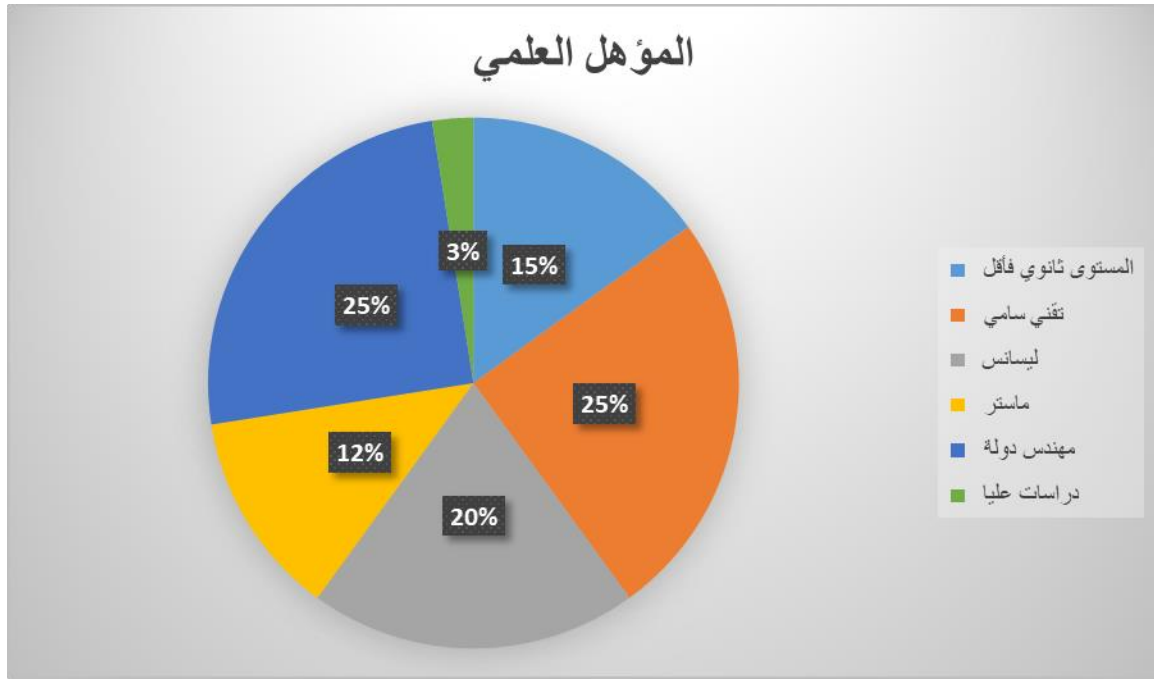
من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية **spss**.

الشكل رقم 03: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



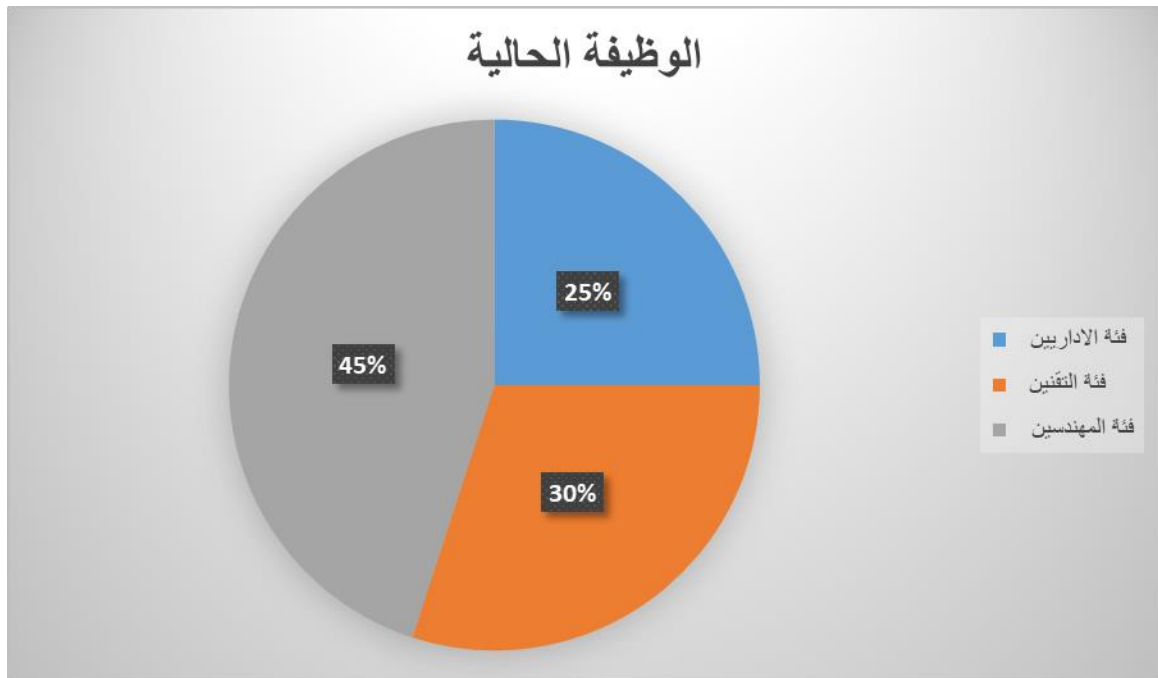
من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية **spss**.

الشكل رقم 03: خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



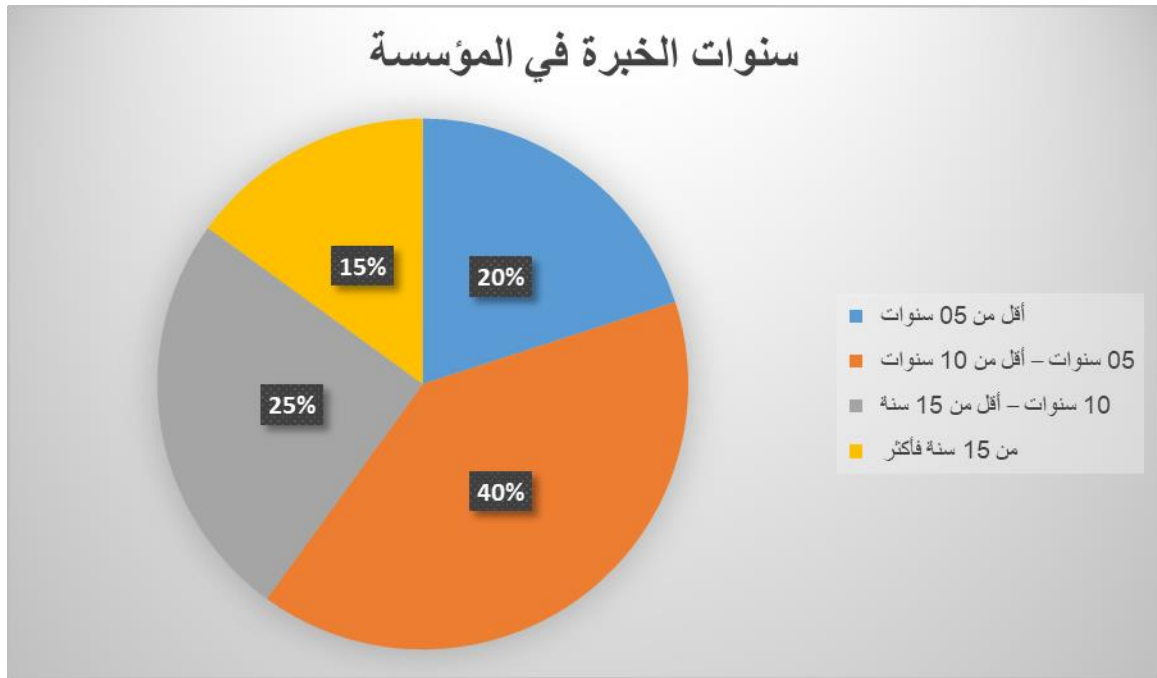
من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة ال احصائية spss.

الشكل رقم 03: خصائص أفراد العينة حسب الوظيفية الحالية



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة ال احصائية spss.

الشكل رقم 03: خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة ال احصائية spss.

سوف يتم استخدام الأساليب الاحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هاته الدراسة.

أولا: عرض نتائج محاور الاستبانة

ليتم تحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي "على اعتباره مقياس رتي يقوم بتحديد درجة الموافقة الفرد أو عدمه بدرجات متفاوتة تعكس مقدار وشدة موافقة تجاه موقف اجتماعي أو مسألة ما" (الحاج سعيد، 2017، صفحة 70).

باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08) : أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجات	01	02	03	04	05

المصدر رغد إبراهيم الحنيطي، (2019)، أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية-، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص.85

ليتم بعدها

- حساب المتوسط الحسابي المرجح والذي نحصل عليه من مجموع حاصل ضرب كل مفردة في أهميتها النسبية (أوزان) مقسوما على مجموع الاوزان المختلفة (محسن الزهيري، 2017، صفحة 268).
- حساب المدى = أكبر قيمة في المقياس (05) - أصغر قيمة في المقياس (01)
- حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات أي $5/4 = 80.0$ فتكون الفئة الأولى من 1 إلى 80.1 أي $80.0+1$ وهكذا.

الجدول رقم (09): الميزان التقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام للموافقة	المتوسط المرجح	الاجابات
قليلة جدا	1.80- 01	غير موافق تماما
قليلة	2.60-1.81	غير موافق
متوسط	3.40 - 2.61	محايد
عالية	4.20 - 3.41	موافق
عالية جدا	5 - 4.21	موافق تماما

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة للتعرف على دور الادارة الإلكترونية في تحقيق الأداء المؤسسة).

□ المحور الاول: عرض بيانات المتغير الاول (المستقل) الادارة الإلكترونية
1) التخطيط الإلكتروني :

الجدول رقم (10): عرض البيانات المتعلقة ببعده التخطيط الإلكتروني

البعده	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترقي ب	الاتجاه العام للموافقة
	01	استخدام اجهزة الحاسوب و ملحقاته بالمؤسسة ادى الى تخفيف من الاعباء الادارية المختلفة	2.131	0.815	04	قليلة

متوسطة	03	0.925	2.743	ساعد استخدام البرمجيات في عملية التخطيط على السرعة في اتخاذ القرار	02	التخطيط الإلكتروني
متوسطة	01	1.552	3.207	ساعدت شبكات الاتصال بالمؤسسة على مواكبة المستجدات و التغيرات	03	
متوسطة	02	1.218	2.881	تمكنت المؤسسة من تحديد الاهداف بدقة من خلال اشراك العنصر البشري المؤهل في عملية التخطيط	04	
متوسطة		1.127	2.740	التخطيط الإلكتروني ككل		

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج 26SPSS

(1) التخطيط الإلكتروني: من خلال الجدول رقم (10) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد التخطيط الإلكتروني و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطات الحسائية و حسب آراء الباحثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة متوسط حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

- 1) العبارة رقم (03): ذات الصياغة (ساعدت شبكات الاتصال بالمؤسسة على مواكبة المستجدات والتغيرات) بلغ متوسطها الحسابي (207.3) وانحراف معياري قد (552.1).
- 2) العبارة رقم (04): ذات الصياغة (تمكنت المؤسسة من تحديد الاهداف بدقة من خلال اشراك العنصر البشري المؤهل في عملية التخطيط) بلغ متوسطها الحسابي (881.2) وانحراف معياري قد (218.1).
- 3) العبارة رقم (02): ذات الصياغة (ساعد استخدام البرمجيات في عملية التخطيط على السرعة في اتخاذ القرار) بلغ متوسطها الحسابي (743.2) وانحراف معياري قد (925.0).
- 4) العبارة رقم (01): ذات الصياغة (استخدام اجهزة الحاسوب وملحقاته بالمؤسسة ادى الى تخفيف من الاعباء الادارية المختلفة) بلغ متوسطها الحسابي (131.2) وانحراف معياري قد (815.0).

(2) التنظيم الإلكتروني :

الجدول رقم (11): عرض البيانات المتعلقة ببعد التنظيم الإلكتروني

الاتجاه العام للموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة	رقم العبارة	البعد
عالية جدا	01	0.703	4.489	سهلت اجهزة الحاسوب و ملحقاته بالمؤسسة عملية حفظ الملفات من خلال الارشيف الالكتروني	05	التنظيم الإلكتروني
عالية	04	0.686	3.271	ساعدت البرمجيات في توفير بيئة عمل مرنة بمديرية الجامعة	06	
عالية	02	0.959	3.684	وفرت قواعد البيانات بالمؤسسة مختلف المعلومات التنظيمية	07	
عالية	03	0.906	3.455	ادى تفويض المؤسسة لبعض الصلاحيات الى العنصر البشري المؤهل الى تنفيذ الاعمال بسرعة	08	
عالية		0.813	3.724	التنظيم الإلكتروني ككل		

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

□ التنظيم الإلكتروني: من خلال الجدول رقم (11) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد التنظيم الإلكتروني والذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطا الحسائية وحسب آراء الباحثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات اتجاه عام للموافقة عالي حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي:

(1) العبارة رقم (05): ذات الصياغة (سهلت اجهزة الحاسوب وملحقاته بالمؤسسة عملية حفظ الملفات من خلال الارشيف الالكتروني) بلغ متوسطها الحسابي (489.4) وانحراف معياري قد (709.0).

- (2) العبارة رقم (07): ذات الصياغة (وفرت قواعد البيانات بالمؤسسة مختل ف المعلومات التنظيمية) بلغ متوسطها الحسابي (684.3) وانحراف معياري قد (959.0).
- (3) العبارة رقم (08): ذات الصياغة (أدى تفويض المؤسسة لبعض الصلاحيات إلى العنصر البشري المؤهل إلى تنفيذ الأعمال بسرعة) بلغ متوسطها الحسابي (455.3) وانحراف معياري قد (906.0).
- (4) العبارة رقم (06): ذات الصياغة (ساعدت البرمجيات في توفير بيئة عمل مرنة بمديرية الجامعة) بلغ متوسطها الحسابي (271.3) وانحراف معياري قد (686.0).

(2) القيادة الإلكترونية الجدول رقم (12): عرض البيانات المتعلقة ببعث القيادة الإلكترونية

البعث	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
القيادة الإلكترونية	09	ساهمت الإدارة الإلكترونية في القضاء على البيروقراطية .	3.074	1.083	02	متوسطة
	10	ساهمت الإدارة الإلكترونية في تقليل من الأخطاء الإدارية	2.972	1.039	03	متوسطة
	11	أتاح شبكات الاتصال إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين و العاملين	2.878	1.326	04	متوسطة
	12	أدت الإدارة الإلكترونية في تقليل العلاقات الشخصية في إنجاز الأعمال	3.400	0.809	01	متوسطة
		القيادة الإلكترونية ككل	3.312	0.758	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

3) من خلال الجدول رقم (12) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد القيادة الالكترونية والذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطات الحسائية وحسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة متوسط حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي:

1) العبارة رقم (12): ذات الصياغة (ادت الادارة الالكترونية في تقليل العلاقات الشخصية في انجاز الاعمال) بلغ متوسطها الحسابي (312.3) وانحراف معياري قدر (758.0).

2) العبارة رقم (09): ذات الصياغة (ساهمت الادارة الالكترونية في القضاء على البيروقراطية) بلغ متوسطها الحسابي (074.3) وانحراف معياري قدر (083.1).

3) العبارة رقم (10): ذات الصياغة (ساهمت الادارة الالكترونية في تقليل من الاخطاء الادارية) بلغ متوسطها الحسابي (972.2) وانحراف معياري قدر (039.1).

4) العبارة رقم (11): ذات الصياغة (اتاحت شبكات الاتصال امكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والعاملين) بلغ متوسطها الحسابي (878.2) وانحراف معياري قدر (326.1).

4) الرقابة الإلكترونية الجدول رقم (13): عرض البيانات المتعلقة ببعد الرقابة الإلكترونية

البعد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الرقابة الالكترونية	13	خفف استخدام اجهزة الحاسوب و ملحقاته من الجهد الاداري المبذول في الرقابة	4.238	0.727	01	عالية
	14	الاعتماد على البرمجيات مكن المسؤولين من السرعة في تحليل البيانات و انجاز الاعمال	3.368	1.028	02	متوسطة
	15	سهلت قواعد البيانات الحصول على البيانات الاحصائية اللازمة لبناء التقارير بسرعة	3.208	1.552	03	متوسطة

متوسطة	04	1.204	3.109	ساعد العنصر البشري المؤهل على استخدام الاسلوب العلمي في عمليات التقييم بالمؤسسة	16
متوسطة		0.744	3.128	القيادة الإلكترونية ككل	

□ بعد الرقابة الإلكترونية: من خلال الجدول رقم (13) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعده الرقابة الإلكترونية والذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطات الحسابة وحسب آراء الباحثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات اتجاه عام للموافقة متوسط حيث رتبت العبارات حسب الأهمية النسبية كما يلي:

- 1) العبارة رقم (13): ذات الصياغة (خفف استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته من الجهد الإداري المبذول في الرقابة) بلغ متوسطها الحسابي (238.4) وانحراف معياري قدر (727.0).
- 2) العبارة رقم (14): ذات الصياغة (الاعتماد على البرمجيات مكن المسؤولين من السرعة في تحليل البيانات وانجاز الاعمال) بلغ متوسطها الحسابي (368.3) وانحراف معياري قدر (028.1).
- 3) العبارة رقم (15): ذات الصياغة (سهلت قواعد البيانات الحصول على البيانات الاحصائية اللازمة لبناء التقارير بسرعة) بلغ متوسطها الحسابي (208.3) وانحراف معياري قدر (552.1).
- 4) العبارة رقم (16): ذات الصياغة (ساعد العنصر البشري المؤهل على استخدام الاسلوب العلمي في عمليات التقييم بالمؤسسة) بلغ متوسطها الحسابي (109.3) وانحراف معياري قدر (204.1).

جدول رقم (14): عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الإدارة الإلكترونية	التخطيط الإلكتروني	2.740	1.127	04	متوسطة
	التنظيم الإلكتروني	3.724	0.863	01	عالية
	القيادة الإلكترونية	3.312	0.758	02	متوسطة
	الرقابة الإلكترونية	3.128	0.744	03	متوسطة
الاتجاه العام للموافقة		3.226	0.873		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا أن إجابات الباحثين حول أبعاد الإدارة الإلكترونية كانت كالتالي: احتل بعد التنظيم الإلكتروني (المرتبة الأولى) كأعلى بمتوسط حسابي الذي قدر (724.3) و بانحراف معياري بلغ (863.0)،

ليليه بعد ذلك بعد القيادة الالكترونية الذي احتل (المرتبة الثانية) بمتوسط حسابي (312.3) وبانحراف معياري (758.0)، فحين بعد الرقابة الالكترونية قد احتل (المرتبة الثالثة) بمتوسط حسابي قدر (128.3) وبانحراف معياري بلغ (744.0)، وفي الاخير يأتي بعد التخطيط الالكتروني بمتوسط أقل حسابي قدر (740.2) وبانحراف معياري بلغ (127.1)، بحيث كانت إجابات المبحوثين لجميع هذه الابعاد بما فيها الادارة الإلكترونية المحور ككل الاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (226.3) وبانحراف معياري بلغ (873.0)، متوسطة مما يدل على توفر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة بشكل متوسط نوعا ما.

□ المحور الثاني: عرض بيانات المتغير الثاني (التابع) الأداء المؤسسة

(1) البعد المالي الجدول رقم (15): عرض البيانات المتعلقة البعد المالي

البعد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
البعد المالي	17	تجني المؤسسة العديد من العوائد عن طريق تقديم خدمات متميزة للزبائن	4.642	0.584	01	عالية جدا
	18	يقوم المؤسسة باستغلال كل مواردها بآليات تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية	4.468	0.602	03	عالية جدا
	19	تسعى المؤسسة الى الاستثمار في المشاريع التي تحقق إيرادات عالية لاعادة استغلالها في توسيع مجالات نشاطها	4.482	0.607	02	عالية جدا
	20	تحرص المؤسسة على زيادة العوائد الملموسة و غير ملموسة بهدف التنوع في أعمالها	4.449	0.600	04	عالية جدا

عالية جدا	2.393	4.510	البعد المالي ككل
-----------	-------	-------	------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

□ **البعد المالي:** من خلال الجدول رقم (15) الخاص بعرض البيانات المتعلقة بالبعد المالي والذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطات الحساسية وحسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات اتجاه عام للموافقة عالية جدا حيث رتبت العبارات حسب الأهمية النسبية كما يلي:

(1) العبارة رقم (17): ذات الصياغة (تجني المؤسسة العديد من العوائد عن طريق تقديم خدمات مميزة للزبائن) بلغ متوسطها الحسابي (642.4) وانحراف معياري قدر (584.0).

(2) العبارة رقم (19): ذات الصياغة (تسعى المؤسسة الى الاستثمار في المشاريع التي تحقق إيرادات عالية لاعادة استغلالها في توسيع مجالات نشاطها) بلغ متوسطها الحسابي (482.4) وانحراف معياري قدر (607.0).

(3) العبارة رقم (18): ذات الصياغة (يقوم المؤسسة باستغلال كل مواردها بآليات تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية) بلغ متوسطها الحسابي (468.4) وانحراف معياري قدر (602.0).

(4) العبارة رقم (20): ذات الصياغة (تحرص المؤسسة على زيادة العوائد الملموسة وغير ملموسة بهدف التنويع في أعمالها) بلغ متوسطها الحسابي (449.4) وانحراف معياري قدر (6000.0).

(2) بعد العملاء الجدول رقم (16): عرض البيانات المتعلقة بعد العملاء

البعد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
بعد العملاء	21	تحظى المؤسسة بثقة و استحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة	4.010	0.414	03	عالية

عالية جدا	01	0.487	4.406	تعتمد المؤسسة على إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أن الزبائن غير راضين	22
عالية	02	0.682	4.030	تنظم المؤسسة بصورة دائمة معارض لاستنباط رغبات الزبائن و تفضيلاتهم	23
عالية	04	1.437	3.501	تعمل المؤسسة على معرفة رغبات و موصفات الخدمات التي يحتاجها الزبائن	24
عالية		0.755	3.986	بعد العملاء ككل	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج 26SPSS

- بعد العملاء: من خلال الجدول رقم (16) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعده العملاء والذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطة الحسائية وحسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات اتجاه عام للموافقة عالي حيث رتبت العبارات حسب الأهمية النسبية كما يلي:
- (1) العبارة رقم (22): ذات الصياغة (تعتمد المؤسسة على إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف أن الزبائن غير راضين) بلغ متوسطها الحسابي (406.4) وانحراف معياري قد (487.0).
- (2) العبارة رقم (23): ذات الصياغة (تنظم المؤسسة بصورة دائمة معارض لاستنباط رغبات الزبائن وتفضيلاتهم) بلغ متوسطها الحسابي (030.4) وانحراف معياري قد (682.0).
- (3) العبارة رقم (21): ذات الصياغة (تحظى المؤسسة بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة) بلغ متوسطها الحسابي (010.4) وانحراف معياري قد (414.0).
- (4) العبارة رقم (24): ذات الصياغة (تعمل المؤسسة على معرفة رغبات وموصفات الخدمات التي يحتاجها الزبائن) بلغ متوسطها الحسابي (501.3) وانحراف معياري قد (437.1).
- (3) بعد العمليات الداخلية الجدول رقم (17): عرض البيانات المتعلقة ببعده العمليات الداخلية

الابتداء العام للموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة	رقم العبارة	البعد
متوسط	03	1.430	3.247	تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة لمجمل الانشطة و المهام المؤكدة للعاملين لديها	25	بعد العملي ات الداخلة
عالية	02	1.305	3.426	تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية و المختلفة لضمان سير الحسن للعمل	26	
عالية	01	0.884	3.628	تسعى المؤسسة نحو توفير و استخدام كل التقنيات الحديثة في العمل	27	
متوسطة	04	1.365	3.100	تحرص المؤسسة على دعم خدماتها المقدمة ببرامج الجودة	28	
متوسطة		1.246	3.350	بعد العمليات الداخلية ككل		

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج 26SPSS

□ بعد العمليات الداخلية: من خلال الجدول رقم (17) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد العمليات الداخلية والذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطات الحسابية وحسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات اتجاه عام للموافقة متوسط حيث رتبت العبارات حسب الأهمية النسبية كما يلي:

- 1) العبارة رقم (27): ذات الصياغة (تسعى المؤسسة نحو توفير و اس تخدام كل التقنيات الحديثة في العمل) بلغ متوسطها الحسابي (628.3) وانحراف معياري قدر (884.0).
- 2) العبارة رقم (26): ذات الصياغة (تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والمختلفة لضمان سير الحسن للعمل) بلغ متوسطها الحسابي (426.3) وانحراف معياري قدر (305.1).
- 3) العبارة رقم (25): ذات الصياغة (تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة لمجمل الأنشطة والمهام الموكلة للعاملين لديها) بلغ متوسطها الحسابي (247.3) وانحراف معياري قدر (430.1).
- 4) العبارة رقم (28): ذات الصياغة (تحرص المؤسسة على دعم خدماتها المقدمة ببرامج الجودة) بلغ متوسطها الحسابي (100.3) وانحراف معياري قدر (365.1).

الابتداء العام للموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة	رقم العبارة	البعد
متوسطة	04	0.875	2.751	يساهم الاداء البيئي للمؤسسة في زيادة شهرة علامتها التجارية.	29	البعد البيئي الاجتماعي
عالية	03	0.932	3.588	تسعى المؤسسة بشكل دائم لربط اسمها بحماية البيئة	30	بيئي

4) البعد البيئي الاجتماعي الجدول رقم (18): عرض البيانات المتعلقة ببعد البيئي الاجتماعي

عالية	02	0.971	3.604	تقوم المؤسسة برعاية العديد من الانشطة البيئية المختلفة لكسب ولاء أكبر للجماهير	31
عالية	01	0.863	3.644	تعاون المؤسسة مع الجهات المختصة في حماية البيئة يدعم مكانتها لدى الدولة .	32
عالية		1.386	3.504	البعد البيئي و الاجتماعي ككل	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج 26SPSS

□ الاداء البيئي الاجتماعي: من خلال الجدول رقم (18) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد الاداء البيئي الاجتماعي والذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطا الحسابية وحسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي:

- 1) العبارة رقم (32): ذات الصياغة (تعاون المؤسسة مع الجهات المختصة في حماية البيئة يدعم مكانتها لدى الدولة) بلغ متوسطها الحسابي (3.644) وانحراف معياري قدر (0.863).
- 2) العبارة رقم (31): ذات الصياغة (تقوم المؤسسة برعاية العديد من الانشطة البيئية المختلفة لكسب ولاء أكبر للجماهير) بلغ متوسطها الحسابي (3.604) وانحراف معياري قدر (0.971).
- 3) العبارة رقم (30): ذات الصياغة (تسعى المؤسسة بشكل دائم لربط اسمها بحماية البيئة) بلغ متوسطها الحسابي (588.3) وانحراف معياري قدر (0.932).
- 4) العبارة رقم (29): ذات الصياغة (يساهم الاداء البيئي للمؤسسة في زيادة شهرة علامتها التجارية) بلغ متوسطها الحسابي (2.751) وانحراف معياري قدر (0.851).

الجدول رقم (19): عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسة)

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
أداء المؤسسة	البعد المالي	4.510	2.393	01	عالية جدا
	بعد العملاء	3.986	0.755	02	عالية
	بعد العمليات الداخلية	3.350	1.246	04	متوسطة

عالية	03	1.368	3.504	البعد البيئي و الاجتماعي
لية	عا	1.440	3.837	الاتجاه العام للموافقة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج 26SPSS

من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا أن إجابات الباحثين حول أبعاد الأداء المؤسسة كانت كالتالي: احتل بعد البعد المالي (المرتبة الاولى) ك أعلى بمتوسط حسابي الذي در (4.510) و ب انحراف معياري بل غ (2.393)، ليلي ه بع د ذل ك بع د العملاء الذي احتل (المرتبة الثانية) بمتوسط حسابي (3.986) وبانحراف معياري (0.755)، فحين بعد البعد البيئي و الاجتماعي قد احتل (المرتبة الثالثة) بمتوسط حسابي قدر (3.504) وبانحراف معياري بلغ (1.368)، و في الاخير يأتي بعد العمليات الداخلية بمتوسط أقل حسابي قدر (3.350) وبانحراف معياري بلغ (1.246)، بحيث كانت إجابات الباحثين لجميع هذه الابعاد بما فيها أداء المؤسسة المحور ككل الاتجاه العام الاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (3.837) و بانحراف معياري بلغ (1.440)، عالية مما يدل على توفر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة بمستوى موافقة عالي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

لقد نصت الفرضية الرئيسية الاولى للدراسة على أنه:

$H_0: 01$ " لا يوجد أثر دلالة احصائية عن د مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$) بين الادارة الالكترونية وتحسين أداء

المؤسسة بمؤسسة سونلغاز - وكالة خنشلة -"

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) والذي يمكن

توضيح نتائجه من خلال الجدول الاتي:

جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11.920	03	3.973	60.661	0.000 ^a
الخطأ	0.783	36	0.021		
المجموع الكلي	12.703	39			
* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة. $\alpha =$					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج 26SPSS

$$* \text{معامل التحديد } (R^2) = 0.868$$

$$* \text{معامل الارتباط } (R) = 0.932$$

من خلال النتائج الوارد في الجدول (20) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (60.661) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) إذا أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha = 0.05$) وإذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الاجمالي وهو " الادارة الإلكترونية " في هذا النموذج يقصر ما مقداره ما نسبته (86%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في " أداء المؤسسة" وهي تشير إلى قوة تفسيرية جيدة، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد الادارة الإلكترونية مجتمعة على أداء المؤسسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الاولى بفروعها المختلفة باعتماد على نتائج مصفوفة الارتباط سيبرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة يتم عرضه في جدول رقم (17)

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الادارة الالكترونية : التخطيط الالكتروني ، التنظيم الالكتروني، القيادة الالكترونية، الرقابة الالكترونية) على مستوى أداء المؤسسة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة
التخطيط الالكتروني	0.768	0.036	0.913	16.752	0.913	0.833	0.071
التنظيم الالكتروني	0.653	0.069	0.888	14.279	0.887	0.941	*0.000
القيادة الالكترونية	0.835	0.029	0.826	10.674	0.826	0.908	0.001
الرقابة الالكترونية	0.657	0.094	0.610	17.222	0.610	0.781	*0.000
الادارة الالكترونية	0728	0.057	-	14.731	0.809	0.865	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة. $\alpha =$

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج 26SPSS

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الرئيسية الاولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول رقم (21) ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5.05) للمتغير المستقل و المتمثل في الادارة الالكترونية (كمجموعة) على مستوى أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (14.731) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (809.0)، فيما فسر متغير الادارة الالكترونية (86%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة سونلغاز وكالة خنشلة.

2. عند البحث عن أثر كل بعد من أبعاد الادارة الالكترونية على نحو مستقل في مستوى أداء المؤسسة لدى أفراد عينة البحث، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغيرات الثلاثة التالية: (التنظيم الالكتروني، القيادة الالكترونية، الرقابة الالكترونية) على مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير التالي: (التخطيط الالكتروني).

- التخطيط الالكتروني (الفرضية الفرعية الأولى): عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الالكتروني على مستوى أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة (16.752) بمستوى دلالة (0.071) هاته الاخيرة هي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الاولى التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط الالكتروني ومستوى أداء المؤسسة ليرجع الامر هذا إلى كون يعتبر التخطيط هو عملية ضمنية في كل الوظائف العملية الإدارية فهي تخص المستويات العليا القيادية صاحبة إعداد القرار و صناعته لذلك لم يتمكن الباحثين من ادراك مضموا الالكتروني.

↳ التنظيم الالكتروني (الفرضية الفرعية الثانية): وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنظيم الالكتروني على أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = .$) وذلك لان قيمة (T) المحسوبة (14.279) بمستوى دلالة (*0.000) هاته الاخيرة هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التنظيم الالكتروني ومستوى أداء المؤسسة، وليفسر هذا المتغير ما نسبته (94%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة وفقا لقيمة معامل التحديد (R^2) ويرجع الأمر إلى مساهمة التنظيم في تحقيق السلامة في أداء الافراد لمهامهم وتسهيلها وتبسيطها.

◀ القيادة الالكترونية (الفرضية الفرعية الثالثة): وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الالكترونية على مستوى أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وذلك لان قيمة (T) المحسوبة (10.674) بمستوى دلالة (0.001) هاته الاخيرة هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد وعليه نرفض نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الالكترونية ومستوى أداء المؤسسة، وليفسر هذا المتغير ما نسبته (90%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة وفقا لقيمة معامل التحديد (R^2) ليرجع الامر هذا إلى كون مساهمة القيادة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة من حيث اتاحتها امكانية التواصل المستمر و الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين كما دعمت عملية توزيع القرارات الادارية بين مختلف مصالح المؤسسة وأقسامها.

الرقابة الالكترونية (الفرضية الفرعية الرابعة): وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرقابة الالكترونية على مستوى أداء المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وذلك لان قيمة (T) المحسوبة (17.222) بمستوى دلالة (0.000*) هاته الاخيرة هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، و عليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة و نقبل الفرضية البديلة الرابعة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة احصائية بين الرقابة الالكترونية و مستوى أداء المؤسسة، كما تشير النتائج إلى قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.610) وليفسر هذا المتغير ما نسبته (78%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة وفقا لقيمة معامل التحديد (R^2) ليرجع الامر هذا إلى كون الرقابة الالكترونية سهلت بناء قواعد البيانات والحصول على البيانات الاحصائية اللازمة لبناء التقارير بسرعة واتخاذ القرارات بأكثر فعالية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لقد نصت الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة على أنه:

02: H لا توج د ف روق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين مؤسسة (سونلغاز خنشة) -- حول أثر

الادارة الالكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

1) نتائج الفرضية الفرعية الاولى :

02H-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 05.0$) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل

الدراسة حول أثر الادارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent - Samples T- Test) وكانت

النتائج موضحة في الجدول رقم (22)

الجدول رقم (22) : نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الادارة الإلكترونية بالمؤسسة محل

الدراسة تعزى لمتغير الجنس :

قيمة (T)	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
2.126	0,057	0,05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

من خلال نتائج المشار إليها في الجدول رقم (22) نجد أن قيمة (T) المحسوبة (2.126) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.057) هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وفق تصورات الباحثين حول مستوى الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تنفي وجود علاقة بين مستوى الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الجنس.

2) نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

H_{2-02} لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الأداء المؤسسية تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (23) :نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإدارة الإلكترونية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
				المحسوبة	
الانحدار	0.386	4	0.096	3.458	0.001
الخطأ	28.015	35	0.800		
المجموع الكلي	28.401	39			

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة = α

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.458) والدلالة الإحصائية كانت (0.001) وهذا يعبر على وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية و متغير العمر حسب تصورات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة.

3) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{3-02} لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (24): نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإدارة

الإلكترونية حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.507	2	1.253	2.156	0.010
الخطأ	20.904	37	0.564		
المجموع الكلي	23.411	39			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة = α

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج 26SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.156) والدلالة الاحصائية كانت (0.010) وهذا يعبر على وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية ومتغير سنوات الخبر وفقاً لتصورات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة.

(4) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{4-02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 05.0$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل

الدراسة حول أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (25): نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإدارة

الإلكترونية حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.043	5	0.008	0.035	0.009
الخطأ	28.358	34	0.834		
المجموع الكلي	28.401	39			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة = α

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج 26SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.035) والدلالة الاحصائية كانت (0.009) وهذا يعبر على وجود علاقة بين الإدارة الإلكترونية ومتغير المؤهل العلمي عند تصورات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة.

(5) نتائج الفرضية الفرعية الخامسة :

H_{5-02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول أثر الادارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية

الجدول رقم (26): نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الادارة

الإلكترونية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.786	4	0.196	0.441	0.001
الخطأ	27.615	35	0.789		
المجموع الكلي	28.401	39			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة. $\alpha =$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.441) والدلالة الاحصائية كانت (0.001) وهذا يعبر على وجود علاقة بين الادارة الإلكترونية و متغير مجال الوظيفة الحالية عند تصورات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة.

الخلاصة

تنازلنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا، حيث قمنا بإعطاء فكرة عن مؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز فرع خنشلة) من نشأتها و هيكلها التنظيمي مهامها أهدافها، كذا تعرفنا على مجتمع الدراسة و عينة الدراسة، وحتى يكون للدراسة بعدا احصائيا تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والذي صمم وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما تم التعريف بمختلف الاساليب و البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج و مناقشتها، و اختبار الفرضيات للإجابة على الإشكالية و الاسئلة الفرعية المطروحة، معتمدين في ذلك على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS 26).

كما قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها من خلال أداة الاستبيان وتحليلها ومناقشتها مستخدمين في ذلك جملة من الاختبارات بغاية نفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة قيد الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا، حيث قمنا بإعطاء فكرة عن مؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز-خنشلة-) من نشأتها وهيكلها التنظيمي ومهامها وأهدافها، لهذا تعرفنا على مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وحتى يكون لدراسة بعدا احصائيا تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات كما تمّ التعريف بمختلف الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج ومناقشتها، واختبار الفرضيات للإجابة على الاشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة، معتمدين على ذلك على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). كما قيمنا معرض النتائج المتوصل إليها من خلال أداة الإستبيان وتحليلها ومناقشتها مستخدمين في ذلك جملة من الاختبارات بغاية نفي أو إثبات صحّة الفرضيات المطروحة قيد الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري متطور لتقديم أعلى مستوى من الخدمات بفضل التطورات التكنولوجية الرهيبة التي عرفتها منظومة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لمواكبة التطورات العالمية المتسارعة وتلبية تحديات واعتماد نظم الإدارة الإلكترونية، ولها مبادئ وخصائص وأهداف تتجه كلها نحو الوصول إلى تقديم أفضل خدمة للمواطن بأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت ممكن. كل هذا من أجل ضمان التميز الذي يمكنها من البقاء والاستمرارية.

وتبني الإدارة الإلكترونية لا يجب ان يكون هدفا في حد ذاته، بقدر ما يجب أن يكون وسيلة فعالة يجب استغلالها استغلالا امثلا، فأن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم استراتيجيات الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى الشلل في وظائف المؤسسة الحديثة.

من خلال هذا البحث الذي قمنا فيه بمحاولة الربط بين الإدارة الإلكترونية بمختلف أبعادها كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي والمؤسسة الاقتصادية كمتغير تابع، في مؤسسة سونلغاز خنشلة، توصلنا إلى مجموعة النتائج، نعرضها في ما يلي:

- اختلف آراء وأفكار الباحثين في تحديد ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية فمنهم من يرى أنها مرتبطة بعصر المعلوماتية وظهور الإنترنت ومنهم من يرى انها أقدم من ذلك بكثير، لذا فإن هذا المفهوم بالرغم من حداثة فإنه أخذ حيز كبيرا من الاهتمام الباحثين المختصين.
- تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في إمكانية مساهمتهم في تحسين مستوى أداء المؤسسات وسرعة بالإضافة إلى المرونة وسهولة العمل، الحد من ظاهرة الفساد وخلق الشفافية.
- يعبر عن متطلبات الإدارة الإلكترونية بأنها مجموع او كل ما يجب توافره من عناصر (بشرية ومادية أمنية وكذلك التقنية).
- تدرج ضمن الإدارة الإلكترونية أربع وظائف إدارية أساسية (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية)
- إن مفهوم الأداء كغيره من المفاهيم البشرية لم يلقى تعريفه الإجماع من طرف المفكرين والباحثين.
- إن أداء المؤسسة الاقتصادية هو محصلة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فهو مجرد انعكاس لكيفية استغلال المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستخدامها بالصور التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

- جودة الخدمات هي أسلوب عمل واستراتيجية يتم من خلالها أداء العمل بطريقة صحيحة وتتحقق من خلال استخدام أحداث وأنماط الإدارة ولها تأثير واضح على مستوى المؤسسات.

- يعتبر الأداء المتميز من أهم آثار جودة الخدمات على المؤسسات الاقتصادية.
- عصنة الإدارة وتطبيق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كان له فائدة للمؤسسة والزبون على حد سواء، حيث سهل على المؤسسة القيام بأعمالها وعلى الزبون سرعة وسهولة حصوله على متطلباته.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

1. أبو بكر محمود الهوشي، الحكومة الالكترونية الواقع والافاق، مجموعة النيل العربية، مصر، 2006
2. إدريس سهيل، المنهل قاموس فرنسي عربي، دار الأديب، لبنان، 2004
3. الفضيل رشيمي، المنظمة الصناعية، بن مرابط للنشر، ط1، 2009
4. بلقاسم سلاطنية واخرون، علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012
5. حسن محمد الحسن، الإدارة الالكترونية: المفاهيم والخصائص، متطلبات، ط الاولى، الأردن، 2011
6. حمزة جبالي، تسمية الأداء الوظيفي الإداري، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016
7. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، ط الأولى، دار الفكر، جامعة الإسكندرية، مصر، 2018/
8. خضر مصباح الطيبي، التجارة الالكترونية والاعمال الالكترونية من منظور تقني وتجاري وغداري، دار الحمادة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
9. خماسية صدام، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الاداري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
10. عادل حرحوش المفرجي واخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، المنظومة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007
11. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001
12. عمار طارق عبد الرؤوف، الإدارة الالكترونية دار السحاب، للنشر والتوزيع، مصر، 2007
13. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار ولاء للنشر، الأردن، 2008
14. غسان عيسى العمري وسلوى أمين السمراني، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط الأولى، 2008
15. طارق عبد الرؤوف عامرن الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007
16. سعد غالب الكويتي عوكيرة العملاف، الاعمال الالكترونية، دار المناهج، عمان، 2008
17. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
18. سعد زناش درويش ومصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الامارات العربية المتحدة، 2018
19. ماهر شعبان العالي وشوقي ناجي فؤاد، الإدارة الالكترونية، دار الثقافة، الأردن، 2014
20. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، مجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013
21. محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة، الأردن، 2009
22. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الاداء، دار النفيس، الأردن، 2017
23. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، دار الرسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ط الأولى، سوريا، 2014

24. محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، دار المسيرة، الأردن، 2009
25. ناصر داداي عدون، الاقتصاد المؤسسية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط الأولى، 1998
26. نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004
27. يوسف مصطفى كافي، الإدارة الالكترونية إدارة بلا ورق، إدارة بلا مكان، إدارة بلا زمان، إدارة التنظيمات الجامدة، دار الرسلان، سوريا، 2011
- ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية
1. رسائل الماجستير:

- جميلة ذهبية، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، العلوم السياسية، جامعة 08 ماي قالمة، 2015-2016
- خالد محمود الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية للملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008
- كلثم محمد الكيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية الحولية، 2008
- فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة عمان 2007
- عبد العزيز فهد المغير، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية، في أجواء العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية، السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الدراسات العليا، 2010
- عادل العيشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم دراسة حالة الكوابل، بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2020
2. أطروحات الدكتوراه:

- درحمون هلال، المحاسبة التحليلية، نظام معلومات للتسيير والمساعدة على اتخاذ الإقرار في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005

ثالثاً: المجالات

1. إلهام الشيلي، واقع تطبيق وظائف الإدارة الالكترونية، والمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية سطيف، العدد 12، 2019

2. إلياس العيدالي وسعيد المغربي، أثر الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة المعيار، المجلد 12، العدد 2، الجزائر، 2021
3. بشرى أحمد علوان وعبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، إمكانية تطبيق الحكومة الالكترونية في محافظة البحيرة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرية في الإدارة العامة، مجلة الاقتصاد، المجلد 7، العدد 26، 2010
4. علي حماشي، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة، جلة النفيس للدراسات التقنية الاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، العدد 8، 2020
5. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية فلي جامعة ورقلة، مجلة البحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 22، 2020
6. موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، ماهية الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجيا لجامعة بسكرة، مجلة الباحث العدد 09، 2001
7. محمد قتيبي الحيث ومحمد مقصص الكساتية، تأثير وظائف الإدارة الالكترونية في فعالية وكفاءة البنوك في الأردن، مجلة العربية الدولية للمعلوماتية، جاعة نايف للعلوم الأمنية، 2003

رابعاً: المطبوعات

1. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية للجزائر، 1992
2. رشيدة مسعودي، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس، كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، د سنة
3. محمود عبود، اقتصاد المؤسسة مطبوعات جامعية، ط الثانية، الجزائر، 2005
4. محمد بوشريية، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة، د سنة
5. مراد حطاب، مطبوعة بيداغوجية اقتصاد المؤسسة، جامعة حسبية بن بوعلبي الشلف، 2022-2023

الفهرس

فهرس الموضوعات :

الصفحة	البيان
	الاهداء
	الشكر والتقدير
	ملخص المذكرة
أ	مقدمة
	الجزء التطبيقي
01	الفصل الأول: الإطار النظري حول الإدارة الالكترونية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
03	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية
07	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الإدارة الالكترونية
10	المطلب الثالث: أقسام الإدارة الالكترونية
12	المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية (البنية والاساسيات)
12	المطلب الأول: عناصر الإدارة الالكترونية
14	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية
18	المطلب الثالث: خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية
21	خلاصة الفصل الأول
22	الفصل الثاني: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية والأداء الوظيفي
23	تمهد
23	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
23	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
26	المطلب الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية واستراتيجيتها
32	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية والبيئة المحيطة به
39	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي
39	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

41	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
46	المطلب الثالث: الأداء الوظيفي بين الأنواع والمؤشرات
49	خلاصة الفصل الثاني
50	الجزء التطبيقي
51	الفصل الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الاقتصادية دراسة حالة "سونلغاز خنشة"
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم عام حول الشركة محل الدراسة "سونلغاز"
57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
62	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
87	خلاصة الفصل الثالث
89	الخاتمة
92	قائمة المصادر والمراجع
96	الفهارس
99	الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبانة البحث

أخي الفاضل....،أختي الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله و بركاته.....،
نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز
خنشلة" وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة استراتيجية
ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة
تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم،لذلك نأمل أن نأمل أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم و تخصيص جزء من وقتكم
فمشاركتم ضرورية ، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة سوف تتخفى بالسرية التامة و لن تستخدم الا لأغراض البحث
العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية 2024-2025

الجزء الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية و الوظيفية الخاصة بالعمالين بمؤسسة سونلغاز خنشلة فالرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب

(1) الجنس :

ذكر أنثى

(2) العمر :

أقل من 30 سنة من 40 الى 49 سنة

من 30 الى 39 سنة من 50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي :

المستوى ثانوي فأقل ليسانس

تقني سامي ماجستير

مهندس دولة دراسات عليا

(4) مجال الوظيفة الحالية:

فئة الإداريين

فئة المهندسين

فئة المهندسين التقنيين في الاعلام الالي

(5) سنوات الخبرة في المؤسسة:

أقل من 05 سنوات

أقل من 10 سنوات

الجزء الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول: الإدارة الالكترونية فيما يلي مجموعة من العبارات التي ستقيس من خلالها مستوى الإدارة الالكترونية مؤسسة سونلغاز خنشلة، من أجل تحديد مدى موافقتك، وعدم موافقتك عنها، وذلك بوضع الإشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

البيد	رقم العبار ة	العبارات	تعلما	تعلما	مجا	مجا	موافق	موافق
التخطيط الالكتروني								
	01	استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته بالمؤسسة أدى الى تخفيف من الابعاء الإدارية المختلفة ساعد استخدام البرمجيات في عملية التخطيط على السرعة في اتخاذ القرار						
	02	ساعدت شبكات الاتصال بالمؤسسة على مواكبة المستجدات والتغيرات						
	03	ساعد استخدام البرمجيات في عملية التخطيط على السرعة في اتخاذ القرار						
	04	تمكنت المؤسسة من تحديد الأهداف بدقة من خلال اشتراك العنصر البشري المؤهل في عملية التخطيط						
التنظيم الالكتروني								
	05	سهلت أجهزة الحاسوب وملحقاته بالمؤسسة عملية حفظ الملفات من خلال الأرشفة الالكتروني						
	06	ساعدت البرمجيات في توفير بيئة عمل مرنة بمؤسسة سونلغاز خنشلة						
	07	وفرت قواعد البيانات بالمؤسسة مختلف المعلومات التنظيمية						
	08	أدى تفويض المؤسسة لبعض الصلاحيات الى العنصر البشري المؤهل الى تنفيذ الاعمال بسرعة						
القيادة الالكترونية								
	09	ساهمت الإدارة الالكترونية في القضاء على البيروقراطية						
	10	ساهمت الإدارة الالكترونية في تقليل من الأخطاء الإدارية						
	11	أتاحت شبكات الاتصال إمكانية التواصل المستمر بين المسؤولين والعاملين						
	12	أدت الإدارة الالكترونية في تقايا العلاقات الشخصية في انجاز الاعمال						
الرقابة الالكترونية								
	13	خفف استخدام أجهزة الحاسوب وملحقاته من الجهد الإداري المبذول في الرقابة						
	14	الاعتماد على البرمجيات مكن المسؤولين من السرعة في تحليل البيانات و انجاز الاعمال						
	15	سهلت قواعد البيانات الحصول على البيانات الإحصائية اللازمة لبناء التقارير بسرعة						

					ساعد العنصر البشري المؤهل على استخدام الأسلوب العلمي في عمليات التقييم بالمؤسسة	16	
--	--	--	--	--	---	----	--

المحور الثاني : أداء المؤسسة فيما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس على أساسها مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة ، ونرجو منك تحديد درجة موافقتك عنها او عدم موافقتك عنها بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	العبارات	رقم العبارة	البعد
البعد المالي							
					تجني المؤسسة العديد من العوائد عن طريق تقديم خدمات متميزة للزبائن	17	
					يقوم المؤسسة باستغلال كل مواردها باليات تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية	18	
					تسعى المؤسسة الى الاستثمار في المشاريع التي تحقق إيرادات عالية لاعادة استغلالها في توسيع مجالات نشاطها	19	
					تحرص المؤسسة على زيادة العوائد الملموسة والغير ملموسة بهدف التنويع في اعمالها	20	
بعد العملاء							
					تحظى المؤسسة بثقة واستحسان المستفيدين من خدماتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة	21	
					تعتمد المؤسسة على إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف ان الزبائن غير راضين	22	
					تنظم المؤسسة بصورة دائمة معارض لاستنباط رغبات الزبائن وتفضيلاتهم	23	
					تعمل المؤسسة على معرفة رغبات و موصفات الخدمات التي يحتاجها الزبائن	24	
بعد العمليات الداخلية							
					تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة لمجمل الأنشطة و المهام الموكلة للعاملين لديها	25	
					تعمل المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والمختلفة لضمان السير الحسن للعمل	26	
					تسعى المؤسسة على دعم خدماتها المقدمة ببرامج الجودة	27	
					تحرص المؤسسة على دعم خدماتها المقدمة ببرامج الجودة	28	
البعد البيئي الاجتماعي							
					يساهم الأداء البيئي للمؤسسة في زيادة شهر علامتها التجارية	29	
					تسعى المؤسسة بشكل بشكل دائم لربط اسمها بحماية البيئة	30	
					تقوم المؤسسة برعاية العديد من الأنشطة البيئية لكسب ولاء اكبر للجماهير	31	
					تعاون المؤسسة مع الجهات المختصة في حماية البيئة يدعم مكانتها	32	

						لدى الدولة		
--	--	--	--	--	--	------------	--	--

- شكرا لتعاونكم -

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	63	96,9
	Exclue ^a	2	3,1
	Total	65	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	4

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	63	96,9
	Exclue ^a	2	3,1
	Total	65	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	4

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	63	96,9
	Exclue ^a	2	3,1
	Total	65	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,635	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	63	96,9
	Exclue ^a	2	3,1
	Total	65	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	4

Récapitulatif de traitement des observations

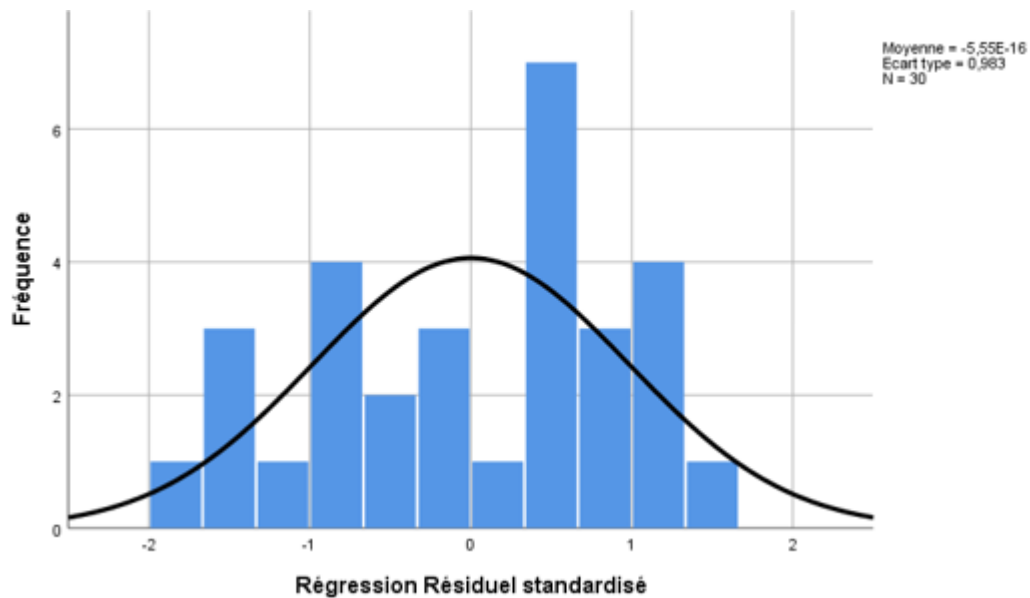
		N	%
Observations	Valide	63	96,9
	Exclue ^a	2	3,1
	Total	65	100,0

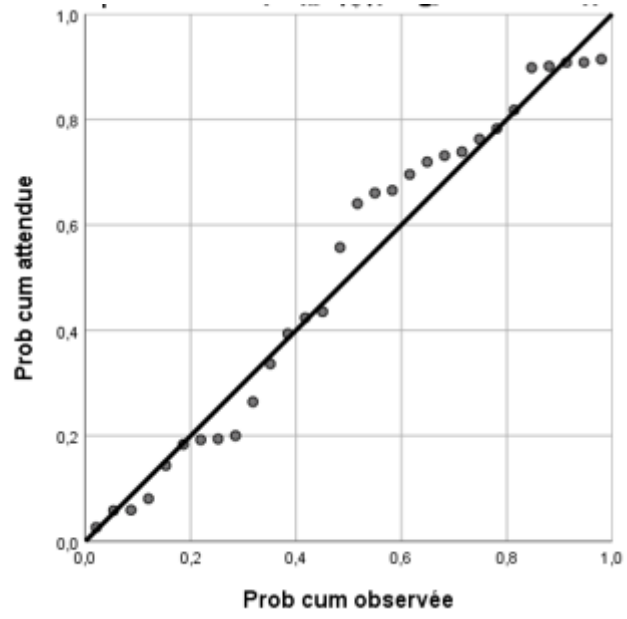
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	16

نتائج الانحدار الخطي





Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	63	96,9
	Exclue ^a	2	3,1
	Total	65	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	16

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	63	96,9
	Exclue ^a	2	3,1
	Total	65	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	32

