جامعـــة يحي فارس بالمدية.
كليــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير.

دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري
–دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص: إدارة أعمال.

من إعداد الطالبتين:
- الطاهري روميساء.
- قاسي مروة.

تحت إشراف الأستاذ:
– د. يحياوي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة:

غزازي عماد	أستاذ محاضر صنف (أ)	رئيسا
يحياوي فاطمة	أستاذة محاضرة صنف (ب)	مشرفة
بوشنافة ميسوم	أستاذ مساعد صنف (أ)	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

جامعـــة يحي فارس بالمدية.
كليــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير

دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري
–دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
تخصص: إدارة أعمال.

من إعداد الطالبتين:
- الطاهري روميساء.
- قاسي مروة

تحت إشراف الأستاذ:
– د. يحياوي فاطمة

السنة الجامعية: 2021/2020.


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

قال الله تعالى :"وقل اعملو فسيرى الله عملكم و رسوله"

نحمد الله سبحانه و تعالى بان وفقنا لإتمام هذا العمل ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

بعون الله وتوفيقه "وما توفيقنا إلا بالله "

اشكر المنعم عز وجل الذي وفقنا في انجاز هذا البحث بعد مشوار طويل حافل بالطموح والتعب والرجاء والصبر وهدفه الوصول إلى مبتغانا

هو الله ربي الذي ما أصبح وما أمسى بي من نعمة ما حييت فمنه وحده

فله الحمد وله الشكر

ومصداقا لقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم "**من صنع إليه معروف فقال لفاعله جزاك الله خيرا فقد ابلغ في الثناء**" أجازه الترمذي.

لو أنني أوتيت كل بلاغة وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر

لما كنت بعد القول إلا مقتصرا ومعترفا بالعجز عن واجب الشكر

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما وجدنا وما أوتينا وما كان لنا من نصح وتوجيه وإرشاد لمن يستحق الشكر و لتقدير ، فإننا نبدى ونضع الشكر والتقدير إلى الأستاذة "**يحياوي فاطمة**" على قبولها الإشراف على هذه المذكرة كما نتقدم بالشكر للسادة المؤطرين" في مؤسسة نفطال "بالغيث سارة ومحمد نايت وحايد سارة "وشكرا لجميع المارين على الموضوع ، أن الشكر يمتد إلى جميع من وجه وارشد و قدم المساعدة لنا وعلى ما قدمه لنا من توجيهات من الناحية المنهجية أو من ناحية المضمون العلميي

ونسال الله العلي القدير الموفق لكل شيء ان يجزيهم عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة مذكرتنا، شكرا للأستاذ بوشنافة الميسوم وغزاري عماد.

الإهداء

الحمد لله رب العلمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ، ريحانة حياتي و بهجتها التي غمرتني بعطفها وحنانها كانت لي العون و الصدر الرحب العطوف ، من أنارت في قلبي العلم العزيزة الغالية حفظها الله وأطال لي في عمرها أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

من حملت اسمه ودعمني بدعائه ورضاه في كل الأطوار إلى من علمني ولقنني أولى أبجديات الحياة ، إلى الذي كابد الشدائد والمحن ومصاعب الحياة وكان عرق جبينه منير دربي إلى من اشترى لي أول قلم وعلمني أول حرف ودفعني بكل ثقة على خوض الصعاب إلى من جعلني أميرة وملكة قلبه الحنون إلى أول و أعظم رجل منير دربي

أبي الغالي رحمه الله ورزقه الفردوس الأعلى

إلى من امتزجت روحي بروحهم وتقاسمت معهم الدنيا بحلوها ومرها الذين زينوا حياتي وتقاسموا معي رحم أمي: خيرة، عبد العزيز، محمد،

إلى أبناء أختي الصغار: أماني، مأمون، مازن

إلى كل من كانوا رمزا للوفاء والإخلاص صديقاتي:مروة ،هاجر

إلى كل من تمنى لي التوفيق وساعدني ولو بالكلمة الطيبة إلى كل من راني جاهلة فعلمني ..وراني تائهة فأرشدني.. وراني منطئة فصوبني..وراني عاجزة فاخذ بيدي.

إلى كل من كان قريبا منّا بدعواته، توجيهاته ونصائحه

إلى كل من يعرفني أو يحمل لقب الطاهري إلى كل من نسيته اقلامنا وحفظته قلوبنا

لكم كل التقدير والاحترام

روميساء

الإهداء

الحمد لله برب العلمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

من حملت اسمه ودعمني بدعائه ورضاه إلى قدوتي إلى نور عيني إلى أحب الناس على قلبي

أبي الغالي

إلى الذين زينوا حياتي وتقاسموا معي رحم أمي أحبابي و أعزائي :

نافع،أمل،حذيفة

إلى جدتي حبيبتي رمز السلام والحب و الحنان

إلى كل من كانوا رمزا للوفاء والإخلاص صديقاتي

إلى كل من تمنى لي التوفيق وساعدني ولو بالكلمة الطيبة

إلى كل من كان قريبا منّي بدعواته، توجيهاته ونصائحه

إلى من نسيه قلمنا وحفظناه في قلوبنا



لكم كل التقدير والاحترام

مروة

المستخلص

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري من حيث زيادة الكفاءة والفعالية وتعزيز الشفافية وزيادة جودة الخدمات الإدارية في مؤسسة نفطال، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق المعاملات الالكترونية في المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد ابرز المشاكل والتحديات التي تواجهها في عملية التحول نحو المعاملات الالكترونية.

ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، واستخدام طريقة الحصر الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة الوصول للفئة المستهدفة، حيث تم توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المتطلبات اللازمة لتطبيق المعاملات الإلكترونية في مؤسسة والمتعلقة بالمتطلبات الإدارية والبنية الفنية والموارد المالية والكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على التطبيقات والأنظمة المحسوبة المتوفرة.

كما بينت الدراسة أن معظم خدمات المؤسسة تقدم من خلال المعاملات الالكترونية، بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين تطبيق المعاملات الالكترونية و تطوير الأداء من خلال زيادة الكفاءة والفعالية و تعزيز الشفافية وتحسين الخدمة .

الكلمات المفتاحية: المعاملات الالكترونية، الأداء الإداري، مؤسسة نفطال.

المستخلص

Abstract

The main aim of this study is to find out the role that electronic transactions play in developing the administrative performance in different aspect :efficiency ,effectiveness ,transparency and service quality. It studies also the availability of the acquirements of applying electronic transaction . The study also focuses on those obstacles and challenges that face the corporation during applying the electronic transactions system.

The analytical description method is applied so as to characterize the study and to realize its objectives besides analyzing its data and the relationship between its components and various point of views around. Furthermore, it describes included transactions and their effects. Overall restriction method was used, by the researcher, owing to having a small study community as well as catching the beneficiaries easily. The questionnaire was filled by the employee study community.

The available necessary requirements for applying electronic transaction that are related to administrative requirements and technical framework at the are the major part of our study. The corporation not only provides its services electronically, but also there is an active relationship between applied electronic transactions and the performance development due to supporting the transparency, efficiency as well as good quality of public services.

The keywords: the electronic transaction, administrative performance, Naftal corporation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير:	
إهداء:	
مستخلص:	
فهرس المحتويات:	
فهرس الجداول:	
فهرس الأشكال:	
فهرس الملاحق:	
مقدمة:	أ-خ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعاملات الالكترونية.	**30-2**
تمهيد:	**2**
المبحث الأول: ماهية المعاملات الالكترونية.	**3**
المطلب الأول: مفهوم واهم مميزات المعاملات الالكترونية.	**3**
المطلب الثاني: أهم المصطلحات التي لها علاقة بالمعاملات الالكترونية.	**5**
المطلب الثالث: أهمية وأهداف تطبيق المعاملات الالكترونية ودوافع التحول إليها.	**11**
المطلب الرابع: تداعيات التحول نحو المعاملات الالكترونية	**13**
المبحث الثاني: تطبيق المعاملات الالكترونية وكيفية حمايتها	**15**
المطلب الأول: مراحل التحول من المعاملات التقليدية إلى الالكترونية.	**15**
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق المعاملات الالكترونية.	**16**
المطلب الثالث: أهم ملامح قانون المعاملات الالكترونية في اغلب دول العالم وطرق حمايته.	**22**
المطلب الرابع: تحديات تطبيق المعاملات الالكترونية.	**25**
الخلاصة:	**30**
الفصل الثاني: الأداء الإداري ودور المعاملات الالكترونية في تحسينه.	**61-32**
تمهيد:	**32**
المبحث الأول: ماهية الأداء.	**33**
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته.	**33**
المطلب الثاني: مكونات الأداء وأنواعه.	**36**

المطلب الثالث: محددات وأبعاد الأداء.	**44**
المطلب الرابع: عناصر الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه.	**46**
المبحث الثاني: المعاملات الكترونية وتطوير الأداء الإداري.	**51**
المطلب الأول: مفهوم الأداء الإداري.	**51**
المطلب الثاني: مقومات الأداء الإداري.	**52**
المطلب الثالث: دور المعاملات الكترونية في تحسين (الكفاءة، الفعالية، الشفافية).	**54**
المطلب الرابع: دور المعاملات الالكترونية في زيادة جودة الخدمات الإدارية.	**58**
الخلاصة :	**61**
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للأثر المعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.	**100-63**
تمهيد:	**63**
المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفطال.	**64**
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال.	**64**
المطلب الثاني: تعريف مؤسسة نفطال ومنتجاتها وصلاحياتها.	**65**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.	**73**
المبحث الثاني: منهجية الدراسة.	**77**
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.	**77**
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.	**77**
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.	**79**
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.	**85**
المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.	**85**
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.	**95**
المطلب الثالث: نتائج الدراسة.	**99**
الخلاصة:	**100**
الخاتمة:	**102**
قائمة المراجع:	**105**
قائمة الملاحق:	**113**

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	عدد العمال الدائمين والمتعاقدين	69
2-3	مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الخمسة " م مكعب	72
3-3	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	78
4-3	قيمة الوسط المرجح ودرجات موافقة عينة الدراسة	78
5-3	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	79
6-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور المعاملات الالكترونية	80
7-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الكفاءة والفعالية.	81
8-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الشفافية	82
9-3	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد جودة الخدمات الإدارية	83
10-3	اختبار الثبات للأداة الدراسة	84
11-3	اختبار التوزيع الطبيعي	84
12-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	85
13-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	86
14-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	87
15-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	88
16-3	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	89
17-3	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور المعاملات الالكترونية بمؤسسة نفطال بالمدية	90
18-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الكفاءة والفعالية	92
19-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الشفافية.	93
20-3	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد جودة الخدمات الإدارية.	94
21-3	المؤشرات الإحصائية لوصف محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية	95
22-3	اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بمؤسسة بالمدية.	95
23-3	اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على الشفافية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.	96
24-3	اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على جودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية	97

25-3	اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية	98

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مراحل التحول من المعاملات التقليدية إلى الالكترونية	15
2-1	متطلبات تطبيق المعاملات الالكترونية	22
1-3	عدد العمال الدائمين والمتعاقدين	69
2-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	74
3-3	الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين و الوسائل	76
4-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	85
5-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.	86
6-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	87
7-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	88
8-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	89

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم	عنوان	الصفحة
1	الاستبيان الموجه لعينة الدراسة	115
2	اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات المحذوفة ومحور المعاملات الالكترونية.	119
3	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور المعاملات الالكترونية.	122
4	اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة وبعد زيادة الكفاءة والفعالية.	125
5	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد زيادة الكفاءة والفعالية	126
6	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد زيادة الشفافية	127
7	نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد جودة الخدمات الإدارية.	128
8	نتائج اختبار ثبات الاستبيان	128
9	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	129
10	نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية	129
11	نتائج التحليل الوصفي للمحور المعاملات الالكترونية بمؤسسة نفطال بالمدية.	131
12	نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.	131
13	نتائج اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بشركة نفطال بالمدية.	132
14	نتائج اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على الشفافية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.	133
15	نتائج اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على جودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.	134
16	نتائج اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.	134
17	عرض أسئلة المقابلة	136

مقدمة

إن التطور السريع في مجال الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات أدى إلى ظهور العديد من القضايا المعاصرة، و لعل أبرزها وأهمها ظاهرة تقديم الخدمات الإدارية بشكل الكتروني او ما يعرف بالمعاملات الالكترونية أو الإدارة الالكترونية.

ولعل الظروف المحيطة بنا والمستجدات على الساحة الوطنية والإقليمية والدولية تشير إلى حتمية مواكبة التقدم التقني في مجال المعلومات والاتصال في القطاع الإداري وذلك بهدف تحقيق التنمية والاهتمام بتقديم الخدمات التي تلبي احتياجات العاملين وكذا المتعاملين وتحقق رضاهم.

وتهدف المؤسسات إلى تطوير الخدمات الإدارية والارتقاء بالأداء الإداري من خلال رسم السياسات ووضع الخطط في سبيل تطوير مستوى أداء الخدمات الإدارية المقدمة وتحقيق أهداف الإصلاح الإداري في القضاء على التعقيدات المكتبية والتخفيف من حدة البيروقراطية الإدارية مع تحسين مستوى الأداء الإداري بوجه عام من الرفع المعاناة عن المتعاملين مع الإدارة وإزالة العقبات التي تصادفهم و تذليل مشكلاتهم وتحقيق الشفافية و المصداقية الكاملة ، وهذا ما يدفع صناع القرار في الإدارة إلى البحث عن توجهات جديدة تعمل على تطوير الأداء الإداري.

إن الإيمان بحتمية وجود القطاع الإداري في حياتنا وكذا التأثير الذي يحدثه، تجعل القائمين عليه يعملون من اجل تشخيص واقعه، و التعرف على نقاط القوة والضعف فيه، والعمل على إيجاد كل السبل التي من شانها رفع وتحسين كفاءة أدائه بما يحقق طموحاتنا وتطلعاتنا.

وتعتبر الإدارة الالكترونية من أهم التوجهات الحديثة في الإصلاح الإداري وتطوير العمليات، من خلال دورها في تحقيق الكفاءة الإدارية وتحسين جودة الخدمة الإدارية، و تعزيز الاستجابة للاحتياجات، بالإضافة إلى عملها على خفض التكاليف وسرعة ودقة الانجاز.

وفي إطار ما تقدم نشير إلى أن بعض المؤسسات الجزائرية تسير بخطى كبيرة نحو تحقيق نظم إدارية الكترونية متكاملة، والتي تقدم خدمات الكترونية باستخدام أعلى المقاييس العالمية، والتي من بينها مؤسسة نفطال، فهي تسعى لتطبيق التحول نحو المعاملات الالكترونية في تقديم خدماتها للمستفيدين، حيث نجحت في تجهيز البنية الفنية لذلك وقامت بوضع خطة إستراتيجية لمشروع الإدارة الالكترونية .

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري من خلال زيادة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات الإدارية وتعزيز الشفافية والنزاهة وتحقيق الجودة في الخدمات الإدارية، كما تحاول الدراسة التعرف على ابرز التحديات والمعيقات التي تواجه نجاح التحول إلى المعاملات الالكترونية.

وتعتمد الدراسة على خطوات وإجراءات تحليلية لبيئة مؤسسة نفطال كحالة تطبيقية حيث تعتبر من أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك قطاع المحروقات و تنميته و تحتل مرتبة الريادة فيه.

يمثل التحول في تقديم الخدمات الإدارية من الطريقة التقليدية إلى الالكترونية تحديا أمام بعض المؤسسات لأنه يقوم على أساس إجراءات واليات مختلفة تماما عن الآليات والإجراءات المتعارف عليها في الطرق التقليدية، لذلك

فان معرفة دور المعاملات الالكترونية في تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية وتحسين جودة الخدمة وكذا تعزيز الشفافية يساعد في توفير القناعة لدى صناع القرار للمضي قدما نحو تطبيق المعاملات الالكترونية والعمل على توفير المتطلبات والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لضمان نجاحها.

– إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية كالتالي:

ما مدى تأثير المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري في مؤسسة نفطال بالمدية؟

– الأسئلة الفرعية:

للتوصل إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية نستعين بالأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم المعاملات الالكترونية؟ وأهم التحديات التي تواجهها ؟

2. ما مفهوم الأداء والأداء الإداري ؟ وما هي أهم مقومات الأداء الإداري؟

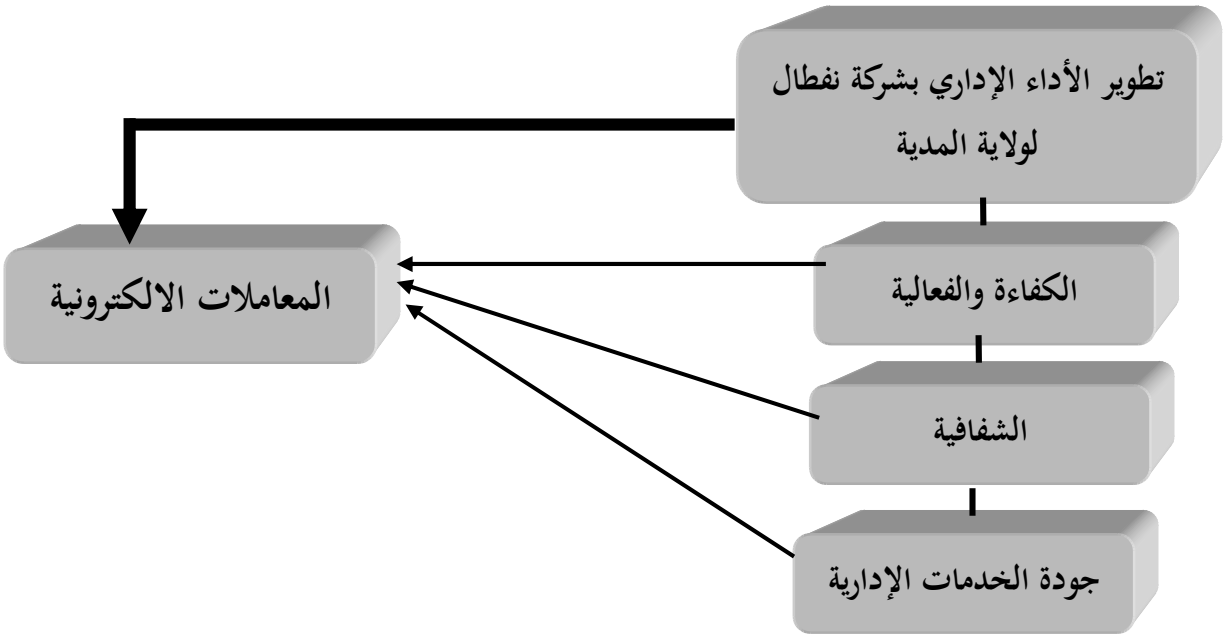
3. هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بشركة نفطال لولاية المدية؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بشركة نفطال لولاية المدية؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على الشفافية في الأداء الإداري بشركة نفطال لولاية المدية؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على جودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بشركة نفطال لولاية المدية؟

نموذج الدارسة المفترض:



– فرضيات الدراسة:

1. المعاملات الالكترونية هي الاستخدام التكاملي الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات لتنفيذ الأعمال المتعلقة بالإدارة بهدف تسهيل وتسريع تعاملاتها سواء داخل الجهات المؤسسة نفسها، أو بينها وبين المتعاملين معها، وقد تتمثل أهم تحدياتها في التحديات السياسية، التحديات القانونية، التحديات الإدارية، التحديات الأمنية، التحديات التقنية (التكنولوجية).

2. المعاملات الإلكترونية تساهم في تعزيز جودة الخدمات الإدارية.

3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية. وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على الشفافية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على جودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

❖ **أهمية الدراسة:**

1. الأهمية العلمية(النظرية):

تتمثل أهمية هذه الدراسة من حيث الجوانب النظرية في حداثة الموضوع و قلة البحوث والدراسات التطبيقية والمتعلقة ببحث دور التحول الالكتروني في المعاملات والخدمات الإدارية في تطوير الأداء الإداري، كما ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية ونوعية جديدة تثري المكتبة و تكون حافزا لمزيد من الأبحاث في هذا المجال.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

تمكين مؤسسة نفطال من التعرف إلى واقع تطبيق المعاملات الالكترونية و دورها في تطوير الأداء داخل المؤسسة والارتقاء بتقديم الخدمات للجهات المستفيدة.

❖أن تكون نتائج الدراسة حافزا لتطبيق المعاملات الالكترونية في باقي المؤسسات.

❖ان تساهم التوصيات في مساعدة المؤسسة على اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة للارتقاء بالأداء وبما يعزز الشفافية و يساعد في تجويد الخدمات المقدمة.

❖أهمية الدراسة بالنسبة للباحث من حيث الاستفادة منها على مستوى عمله كمسؤول إداري.

– أهداف الدراسة:

1. معرفة واقع المعاملات الالكترونية في مؤسسة نفطال.

2. الوقوف على واقع الأداء الإداري من حيث الكفاءة والفعالية، الشفافية وجودة الخدمة مؤسسة نفطال .

3. تحديد دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري من حيث الكفاءة والفعالية، الشفافية وجودة الخدمة.

4. تحديد ابرز المشاكل التي تواجه مؤسسة نفطال في عملية التحول نحو المعاملات الالكترونية.

– مبررات اختيار الدراسة:

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا لاختيار هذا الموضوع والبحث فيه دون غيره من المواضيع، أهمها:

1. ارتباط هذا الموضوع بتخصصنا (إدارة أعمال)، وكذلك رغبتنا في دراسة هذا الموضوع.
2. محاولة توضيح أسباب التحول نحو المعاملات الالكترونية والفرق الذي أحدثته في المؤسسات.
3. اعتقادنا بأن تطبيق المعاملات الالكترونية من أهم الأسباب في تحقيق الريادة في المؤسسة.

– منهج وأدوات الدراسة:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات المطروحة، سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الجوانب النظرية للموضوع، بالإضافة إلى استخدام أسلوب دراسة الحالة، حيث تم اختيار مؤسسة نفطال بالمدية، بغية التعرف على أثر تطبيق المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري، من خلال استخدام أداة الاستبيان للوصول إلى النتائج وتحليلها، كما استخدمنا البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج البحث.

– حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة في جانبها النظري على دراسة أثر تطبيق المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري، وجرت الدراسة التطبيقية في مؤسسة نفطال بالمدية، من خلال توزيع الاستبيان على عينة ميسرة من موظفي مؤسسة نفطال، وقد امتد الجانب النظري والتطبيقي في حدود زمنية من شهر فيفري إلى شهر جوان 2021.

– الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات والأبحاث العلمية الأكاديمية النظرية والتطبيقية التي سبقت دراستنا هذه والتي عالجت موضوع المعاملات الالكترونية والأداء الإداري ومن جوانب عدة، نذكر منها:

1. دراسة الرزي بعنوان: "الحكومة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية على المؤسسات الفلسطينية في قطاع غزة"، 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية تطبيق الحكومة الإلكترونية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة الأسباب والمعيقات التي تحد من تطبيق المشروع وطرق علاجها، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن سؤال الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض المتطلبات لتطبيق الحكومة

الإلكترونية مع عدم وجود بعضها بنسب مختلفة، ولبناء حكومة إلكترونية قوية تحتاج إلى توفر متطلباتها ومقوماتها، لكي يكتب لها النجاح.

وكانت من أهم التوصيات ضرورة العمل على توفير البنية التحتية اللازمة لبناء حكومة إلكترونية قوية الأركان، من خلال توفير نظم اتصالات فعالة لنقل البيانات من أولى المؤسسات الحكومية والأفراد والمجتمع بأكمله، وهنا تقع المسئولية على عاتق مؤسسة الاتصالات في توفير وصيانة شبكات المؤسسات الحكومية باستمرار، لأن تلك الخدمات لا تتم إلا عن طريق الشبكات.

2. دراسة الأغا بعنوان: "درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة"، 2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة (كليات التربية) وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة من خلال قياس الأبعاد التي حددها الباحث للجودة (الجوانب المادية الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة،و السلامة والآمان، أو لتعاطف).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة وفي نهاية الدراسة خلص الباحث إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة جودة الخدمة المقدمة لطلبة كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

3. دراسة العالول بعنوان: "مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المبيعات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد"، 2001.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في أكبر مائة جمعية خيرية في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، وذلك بسبب حاجة هذه الجمعيات إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية وخوفها من فشل التطبيق، بالإضافة إلى ارتفاع إدراك الفساد في هذه الجمعيات لدى المواطنين والعاملين والمدراء التنفيذيين فيها، خاصة مع كبر مصروفاتها.

– ما يميز دراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري لمؤسسة نفطال بالمدية، ويمكن إبراز أهم النقاط التي تميز دراستنا عن باقي الدراسات السابقة في ما يلي:

- **من ناحية متغيرات الدراسة:** لقد تم اختيار دراستنا المعاملات الإلكترونية كمتغير مستقل، والأداء الإداري كمتغير تابع، فيما أن باقي الدراسات اختلفت عن دراستنا من حيث المتغيرين فمعظم الدراسات اختارت متغيرات أخرى كالحكومة الالكترونية، الإدارة الالكترونية .
- **من حيث مؤسسة الدراسة:** حيث تم اختيار مؤسسة نفطال بالمدية في دراستنا، أما الدراسات السابقة تم اختار جامعة فلسطين، المؤسسات الفلسطينية.

- **من الناحية الزمنية:** حيث تمت دراستنا خلال السنة الجامعية الحالية (2020-2021)تعد دراستنا حديثة مع باقي الدراسات السابقة التي تمت في سنوات سابقة.

– صعوبات الدراسة:

واجهتنا أثناء البحث عدة صعوبات معظمها في الجانب التطبيقي من أهمها صعوبة الحصول على المعلومات الكافية لمعالجة الموضوع والمرتبطة بمؤسسة محل الدراسة، ونقص المعلومات المتعلقة بالمعاملات الالكترونية

بالإضافة إلى نظرا أهمية الموضوع واتساع نطاقه وكذا صعوبته نوعا ما، فإنه يتطلب متسعا من الوقت لإلمام بمختلف جوانبه وهو الذي لم يكن في متناولنا نظرا للالتزامات الدراسية الأخرى وكذا صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة الخاصة بالمعاملات الالكترونية التي تخدم الجانب التطبيقي .

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات المطروحة، سوف نقوم بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة، الفصل الأول والذي سيكون بعنوان **الإطار المفاهمي للمعاملات الالكترونية،** وذلك من خلال مبحثين رئيسيين ففي المبحث الأول سوف نتناول مفاهيم متعلقة المعاملات الالكترونية، أهم مميزاتها، أهم المصطلحات المتعلقة التي لها علاقة بالمعاملات الالكترونية، أهمية وأهداف تطبيقها، تداعيات التحول نحو المعاملات الالكترونية أما في المبحث الثاني سوف نتطرق إلى مراحل التحول من المعاملات التقليدية إلى الحديثة ومتطلبات تطبيقها، كما سوف نعرض أهم ملامح قانون المعاملات الالكترونية في اغلب دول العالم وتحديات تطبيق المعاملات الالكترونية. بينما الفصل الثاني: **الأداء الإداري ودور المعاملات الالكترونية في تحسينه** حيث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين سيتم التعرف فيهما على الأداء الإداري ودور المعاملات الإلكترونية في تحسينه من خلال تقديم مفهوم الأداء وأهميته،مكوناته وأنواعه، أهم محدداته وأبعاده، ونستعرض أهم عناصر الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه، كما سوف نقدم في المبحث الثاني مفهوم الأداء الإداري ومقوماته بالإضافة إلى دور المعاملات الكترونية في تحسين (الكفاءة، الفعالية، الشفافية) ودور المعاملات الالكترونية في زيادة جودة الخدمات الإدارية.

في حين أن الفصل الثالث والذي سيأتي **بعنوان: دراسة ميدانية لأثر المعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية،** والذي سيتضمن ثلاث مباحث رئيسية حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة نفطال، لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال وتعريف للمؤسسة ومنتجاتها و صلاحياتها و الهيكل التنظيمي بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة، بحيث جاء فيه منهج ومجتمع وعينة الدراسة أدوات الدراسة. ثبات وصدق أداة الدراسة أما المبحث الثالث سنتطرق إلى تحليل ومناقشة النتائج، التحليل الوصفي لنتائج الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة، نتائج الدراسة.

وسنختم هذه الدراسة بالخاتمة العامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والأفاق.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للمعاملات الالكترونية

تمهيد:

لقد تطورت المعاملات الالكترونية في الآونة الأخيرة بسبب الطفرة التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات، ولذا اتسع مجال استعمالها وحولت كشكل من أشكال الأسواق بهدف الترويج للسلع والمنتجات، فضلا عن تقديم الخدمات، ولذا يمكننا القول أن المعاملات الالكترونية هي حجر الأساس التي تقوم عليه التجارة الالكترونية .

وسنحاول في هذا الفصل سنتعرف على المعاملات الالكترونية كأسلوب يساهم بدرجة كبيرة في أحداث تغيير وتطوير الإدارة بدرجة كبيرة وإيصالها إلى تحقيق أهدافها المسطرة كما يسعى إلى محاولة ربط هذا المفهوم بمؤسسات بمختلف جوانبه.

وكمحاولة الإحاطة بكل هذه الجوانب سيتم تقسيم هذا الفصل كالآتي:

- **المبحث الأول: ماهية المعاملات الالكترونية.**
- **المبحث الثاني: تطبيق المعاملات الالكترونية وكيفية حمايتها.**

المبحث الأول: ماهية المعاملات الالكترونية

إن الانتشار الواسع لنماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكلف للأعمال الالكترونية، والنمو الانفجاري للتجارة الالكترونية والأنشطة الرقمية الأخرى، يشير إلى حاجة هذه المجالات وما يرتبط بها من تكنولوجي ونظم وأدوات إلى إدارة حديثة تستند أي فكر إداري خلاق، ومنهج جديد في العمل، وممارسات مبتكرة، وحلول شاملة للأعمال، أي باختصار بحاجة إلى الإدارة الالكترونية[1].

المطلب الأول: مفهوم واهم مميزات المعاملات الالكترونية

في الآونة الأخيرة تطورت المعاملات الالكترونية بشكل مهول بفضل الطفرة الالكترونية الكبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات حيث تعاظم حجم المعاملات الالكترونية بشكل غير مسبوق على إطلاق واتسعت استخداماتها حتى تحولت لإحدى أشكال السوق للترويج للمنتجات والسلع والخدمات وما إلى ذلك.

أولا_مفهوم المعاملات الالكترونية

هناك عدة تعريفات للمعاملات الالكترونية ولكن قبل التطرق إليها يجب أن نعرف ما معنى معاملة أو معاملات حيث أنها عرفت المعاملة هي على وزن مفاعله ومعناها الاشتراك في العمل، ثم قيد بالإضافة إلى المال، وهو كل ما يدخل تحت المالك من عقار ومنقول ومنافع فالمعاملات إذا هي جمع معاملة، على وزن مفاعله من الفعل عامل، ومعناها لغة التعامل وقال في المصباح المنير ((عاملته في كلام أهل الأمصار يراد به التصرف، من البيع، ونحوه)).

1. إذا عرفنا المعاملات المراد بها ما يجري به التعامل بين الناس في البيوع ونحوها، لما نقول: نحوها يعني ما يشبه البيع، الإجارة تشبه البيع أو لا؟ الشركة تشبه البيع أو لا ؟ فالتصرف والتعامل بالبيع ونحوه يعني بالإجارة والشركة وغير ذلك مما يشبه هذه المعاملة التي يقصد منها الكسب تحصيل المال بإدارة التعامل بين الناس، هذا ما يتعلق بمعناه في اللغة.

2. فان المعاملات تقابل العبادات، العبادات ضبط العلاقة بينك وبين الله، كيف تصلي عبادة، كيف تصوم عبادة، كيف تزكي عبادة تتعامل مع الناس عبادة كيف تحج عبادة فالدين معاملة .

3. ضبط صلة الإنسان بغيره ليحقق ما أمر الله تعالى به قوله " إن الله يأمركم أن تؤدو الأمانات إلى أهلها"[2].

[1] ياسين سعد، **الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**، الرياض الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2005، ص 13.

[2] زياد خليف العنزي، **المعاملات الالكترونية والقانون الدولي المشكلات والحلول**، الطلعة الأولى، 2010، ص19.

4. وهي عبارة عن معاملات يتم إبرامها أو تنفيذها بشكل كلي أو جزئي بواسطة وسائل أو سجلات الكترونية هي شكل من أشكال الاستخدام المتكامل لكل تقنيات المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات على أن يكون الغرض من هذا التجميع تسهيل وتسريع التعاملات المالية، مع ضمانة الدقة العالية[1].

5. وهي أيضا عبارة عن معاملات يتم إبرامها أو تنفيذها بشكل كلي أو جزئي بواسطة وسائل أو سجلات الكترونية والتي لا تكون فيها الأعمال أو السجلات خاضعة لأية متابعة أو مراجعة من قبل شخص طبيعي، كما في السياق العادي لإنشاء وتنفيذ العقود و المعاملات[2].

6. وتعرف أيضا بأنها الاستخدام التكاملي الفعال لجميع تقنيات المعلومات والاتصالات لتنفيذ الأعمال المتعلقة بالحكومة كافة بهدف تسهيل وتسريع تعاملاتها سواء داخل الجهات الحكومية نفسها، أو بينها وبين تلك التي تربطها بالأفراد كمراجعين أو قطاعات الأعمال.

7. المعاملات الالكترونية عي عبارة عن كافة الأشكال الممكنة للمعاملات التي تتم بواسطة اتصال الكتروني كما انه وفقا لقانون المعاملات الالكترونية فان المعاملات في حد ذاتها عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتم بين طرفين أو أكثر متعلقة بالتزامات تبادلية متعلقة بالأعمال التجارية أو الالتزامات المدنية أو العلاقات التي تتم مع أي جهة حكومية[3].

8. المعاملات الالكترونية هي أي إجراء أو عقد يبرم أو ينفذ كليا أو جزئيا بواسطة رسائل الكترونية.

9. المعاملات الالكترونية هي وباختصار شديد عبارة عن تقنية استخدام الوسائل الكهربائية أو الكهرومغناطيسية أو الضوئية وما إلى ذلك والمعاملات هي عبارة عن مجموعة بيانات ونصوص أو معلومات في شكل صور أو رموز وقواعد بيانات أو برامج حاسوبية وما إلى ذلك وفيما يخص التبادل البياني الالكتروني فهو وباختصار شديد الطريقة التي يتم بها النقل لمعلوماتي الكترونيا من فرد لأخر بشرط أن تكون الوسيلة المستخدمة في هذا الأمر الكترونية بالكامل، وفيما يخص السجل الالكتروني فهو احد أشكال العقود أو القيود أو الرسائل المعلوماتية التي يتم إنشاؤها أو إجراء إرسال لها أو تسليمها أو تخزينها باستخدام الوسائل الالكترونية.

10. تعرف المعاملات الالكترونية الحكومية على أنها الاستخدام التكاملي الفعال لكافة تقنيات المعلومات والاتصالات بغرض واحد وهو تسهيل والتسريع من التعاملات بدقة بالغة داخل الجهات الحكومية المختلفة وبين الأفراد وقطاعات الأعمال، ومن الجدير بالذكر أن التطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية تنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي[4]:

1. تطبيقات منتشرة في كافة الجهات الحكومية وتعرف كذلك باسم التطبيقات النمطية ومن الأمثلة الشائعة على هذا النوع الأنظمة المالية وأنظمة شؤون الموظفين وأنظمة حفظ الملفات وما إلى ذلك؛

---

[1] https://www.economicarab.com 13/04/2021, 12 :30.

[2] https://egovs.com 14/04/2021, 11:40.

[3] www.economicarab.com 05/04/2021. 11.30.

[4] https://www.bahrain.com 30/05/2021,21:15.

2. التطبيقات الخاصة بالجهات الحكومية فقط؛

3. التطبيقات المشتركة ما بين عدد من الجهات الحكومية مثل نظام طلبات الاستخدام

ومن خلال ما تقدم يمكننا تقديم مفهوم شامل للمعاملات الالكترونية بأنها:

"المعاملات التي يتم تنفيذها بشكل كلي أو جزئي عن طريق وسائل أو سجلات الكترونية بهدف تسهيل وتسريع الخدمات العامة سواء داخل دوائر حكومية أو الخدمات المقدمة للمواطنين أو القطاع الخاص[1].

ثانيا_مميزات المعاملات الالكترونية

1. **المرونة المطلقة**: حيث أن المعاملات الالكترونية تنتهي خلال دقائق قليلة مما يسهل وبشكل كبير من المعاملات الالكترونية ودفع الفواتير وما إلى ذلك؛

2. **زيادة الإنتاجية**: حيث أن الفواتير الالكترونية توفر الوقت والجهد بشكل كبير مما يرفع وبشكل كبير من الإنتاجية الخاصة بالأفراد والشركات؛

3. **الاحترافية العالية**: فقط تخيل انك تدفع فواتيرك وفاتورة شركتك في دقيقة واحدة عبر الموبايل أو الكمبيوتر الشخصي حسنا هذا و بكل تأكيد يعكس الكثير من الاحترافية العالية؛

4. **سهولة الاستخدام**: كل ما يجب عليك فعله هو فقط إصدار الفاتورة أو دفعها دون أي إجراءات بنكية من أي نوع ودون الحاجة حتى لأي إمضاءات أو الذهاب من مكان لأخر للحصول على تراخيص وتفويضات و ما إلى ذلك من أمور قانونية مملة؛

5. **الأمان التام**: الفواتير الالكترونية بشكل عام تعتمد وبشكل كلي على درجة عالية للغاية من التشفير و هذا طبعا لحماية بيانات المستخدمين من السرقة[2]؛

المطلب الثاني: أهم المصطلحات التي لها علاقة بالمعاملات الالكترونية

وفي البداية وقبل الدخول في تفاصيل عملية تطبيق المعاملات الالكترونية يجب إن نتوقف عند مجموعة من المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والتي ظهرت حديثا مع زيادة التوجه نحو الاعتماد على ما أنتجته تكنولوجيا المعلومات من وسائل وأدوات ساعدت في تطور عمل المؤسسات والمنظمات، فما المقصود بالمعاملات الالكترونية ؟

[1] إعداد الطلبة

[2] https://www.alakefk.com, 02/04/2021,13:15.

تتمثل أهم المصطلحات التي لها علاقة مع مفهوم المعاملات الالكترونية في[1]:

أولا_الحكومة الالكترونية:

هي عملية تغيير وتحويل العلاقات بين المؤسسات والمواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات، بهدف تقديم الأفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيدا من الشفافية وتحجيم الفساد وتعظيم العائد وتخفيض النفقات.

كما قدم البنك الدولي مفهوما للحكومة الالكترونية بأنها عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات (مثل شبكات الانترنت وشبكة المعلومات العريضة وغيرها) والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين وتمكينهم من الوصول للمعلومات، مما يوفر مزيدا من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات[2].

فالحكومة الالكترونية تعرف من نطاقها الضيق بكونها استخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة حرية تنقل المعلومات دون قيود مادية تتمثل في القيود الورقية أو إمكانية إلى نطاقها الواسع بكونها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة إمكانية الدخول إلى الخدمات الحكومية ونشرها عبر الشبكة لتعم الفائدة على المواطن، وأصحاب الأعمال الخاصة، والعاملين[3].

ثانيا_الإدارة الالكترونية:

هي عملية الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني، من اجل استخدام امثل للوقت والجهد[4].

وتوسع لهوش في تعريفه للإدارة الالكترونية بأنها تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارة العمل داخل المنظمة إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة واستخدامها في توجيه سياسة أعمال المنظمة لتحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة الداخلية والخارجي[5].

ثالثا_العقد الالكتروني:

يتم إبرامه دون حاجة إلى التواجد المادي للأطراف أي عدم وجود مجلس للعقد حقيقي بل افتراضي فقط، فهو بذلك يندرج ضمن طائفة العقود المبرمة عن بعد، حيث يتم تبادل الإيجاب والقبول عبر شبكة الانترنت لذلك فهو فوري ومعاصر والعقد الالكتروني تعتمده التجارة الالكترونية كأساس لها ويرتبطان ارتباطا وثيقا، إلا أن وجه الاختلاف بينهما يمكن في الوسيلة التي ينعقد بها كل واحد منهما، فالعقد الالكتروني يستوجب الطريقة الالكترونية عبر شبكة دولية مفتوحة للاتصال عن بعد وله عدة مزايا:

---

[1] الهوش أبو بكر، **الحكومة الالكترونية الواقع و الأفاق**، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2006، ص27.

[2] زكي، إيمان، **الحكومة الالكترونية مدخل إداري متكامل**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، مصر، ص19.

[3] Basu .subhajir. E.Gouverenment and Developing countries.an Overiew International Review of law computers and technology.18(1).109.132.2004,p11.

[4] الكبيسي خيضر، **التدريس الإداري والأمني**، رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون،، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1993، ص111.

[5] الهوش أبو بكر، مرجع سابق، ص27.

يمكن عقد البيع الالكتروني من تجنب مجموعة من المصاريف، وكسب الوقت حيث يوفر الجهد والسرعة في التعاقد، مما يسهل التعاملات التجارية المعروفة بالسرعة.

تمتاز التصرفات المبرمة من خلال شبكة الانترنت:

1. **عالمية:** تغطي كافة أنحاء العالم ولا تقتصر على منطقة جغرافية محددة؛
2. **الانفتاحية:** الحق لكل الأفراد الاشتراك بها بشرط عد مخالفة أنظمة وقوانين الاشتراك[1].

رابعا_البيانات الالكترونية:

بيانات ذات خصائص الكترونية في شكل نصوص، أو رموز، أو صور، أو رسوم، أو غير ذلك وأصوات، أو غير ذلك من الصيغ الالكترونية، مجتمعة أو متفرقة.

خامسا_نظام معالجة المعاملات الالكترونية:

عبارة عن نظام الكتروني يتم استعماله بهدف إنشاء الرسائل المعلوماتية، أو إجراء عمليات التسليم أو بهدف تخزين المعلومات ومعالجتها، فضلا عن تجهيزها بشكل الكتروني.

سادسا_المنشئ المعاملات الالكترونية:

هو الشخص الذي يقوم بنفسه أو يجعل من ينوب عنه في إجراء عملية إنشاء للمعلومات أو إرسالها أو تخزينها من قبل المرسل.

سابعا_الإجراءات التوثيقية للمعاملات الالكترونية:

هي تلك الإجراءات المتبعة من قبل التوقيع الالكتروني أو التحقق من السجل الالكتروني الذي يقوم الشخص بتنفيذه، كما تعرف هذه الإجراءات بأنها عملية تتبع للتغيرات التي تحدث على السجل التجاري بعد إنشاؤه بالإضافة إلى الوسائل التحليلية، بهدف التعرف على الرموز أو الكلمات أو الأرقام أو فك التشفير، وكذلك طريقة الاستعادة العكسية[2].

ثامنا_الوسيط.

شخص يتسلم تعاملا الكترونيا من المنشئ و يسلمه إلى شخص أخر.

تاسعا_الوسيط الالكتروني الآلي:

برنامج أو نظام الكتروني لحاسب إلى أو أية وسيلة الكترونية أخرى تستخدم من اجل تنفيذ إجراء أو الاستجابة لإجراء بقصد إنشاء أو إرسال أو استلام رسالة معلومات دون تدخل شخص طبيعي.

عاشرا_الالكتروني:

"ما يتصل بالتكنولوجيا الحديثة ويكون ذا قدرات كهربائية أو رقمية أو مغناطيسية أو لاسلكية أو بصرية أو كهرومغناطيسية أو مؤتمتة أو ضوئية أو ما شابه ذلك" ومن هذا التعريف حاول المشرع جمع الأشياء أو الأدوات

[1] https://ar.m.wikipedia.org. 24/05/2021,9:30

[2] عبد الفتاح بيومي حجازي، **التجارة عبر الانترنت**، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، ص120.

التي تعمل بصفة تلقائية وذاتية من نفسها، دون اعتماد على الجهد البشري، يستوي في هذه الأدوات أو القدرات أن تكون كهربائية مثل الأجهزة التي تعمل بالقوى الكهربائية كآلات التصوير الفوتوغرافي والورقي، وقد يكون الشيء ذا قدرات مغناطيسية أو لاسلكية مثل الهاتف العادي أو الفاكس أو الهاتف المحمول، أو قدرات بصرية كالكاميرات الرقمية، وكذلك الأجهزة والأدوات ذات القدرات الكهرومغناطيسية أو الضوئية أو المؤتمتة.

إحدى عشر_وسيط الشبكة:

الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يقوم نيابة عن شخص أخر بإرسال أو تسليم أو حفظ المعاملة الالكترونية أو يقوم بتنفيذ خدمات تتعلق بتلك المعاملة[1].

اثنا عشر_السجل الالكتروني:

هو مستند يتم إنشاؤه أو تخزينه أو استرجاعه أو نسخة أو إرساله أو إبلاغه أو استلامه بوسيلة الكترونية على وسيط ملموس أو على وسيط الكتروني آخر، ويكون قابلا للاسترجاع بشكل يمكن فهمه وعرفه قانون المعاملات الالكترونية: " بأنه مجموعة المعلومات أو البيانات التي تشكل بمجملها وصفا لحالة تتعلق بشخص أو شيء ما، والتي يتم أنشاؤها أو إرسالها أو تسليمها أو معالجتها أو تخزينها أو تجهيزها على أي وجه آخر"[2].

ثلاثة عشر_نظام المعلومات الالكتروني:

نظام الكتروني لا نشاء أو استخراج أو استلام أو تخزين أو عرض أو معالجة المعلومات أو الرسائل الكترونيا وحسب ما جاء به في قانون المعاملات الالكتروني حول تعريفه لنظام المعلومات الالكتروني بأنه " النظام الالكتروني المستخدم لإنشاء رسائل المعلومات أو إرسالها أو تسليمها أو معالجتها أو تخزينها أو تجهيزها على أي وجه آخر"[3].

أربعة عشر_الرسالة الالكترونية:

معلومات الكترونية يتم إرسالها بوسائل الكترونية أيا كانت وسيلة استخراجها في المكان المستلمة فيه.

خمسة عشر_المراسلة الالكترونية:

وتعرف بأنها إرسال واستلام الرسائل الالكترونية.

ومن هذا التعريف يتضح أن الرسالة الالكترونية، غير عملية المراسلة الالكترونية، ذلك أن الرسالة هي المضمون أو المحتوى الذي يرغب كل طرف فيها أن يعلم به من الطرف الآخر، أما المراسلة ذاتها فهي عملية نقل الرسالة عن طريق إرسال الرسالة إلى الموقع الالكتروني للطرف الآخر وقد ترسل بطريق الفاكس أو التلكس وغيرها من طرق التواصل الالكترونية[4].

---

[1] قابوس بن سعيد، مرسوم سلطاني، بإصدار **قانون المعاملات الالكترونية**، عمان، رقم 2008/29، ص4.

[2] http://egovs.com, 15/5/2021,10;30

[3] الرقب إبراهيم، **الحكومة الالكترونية** ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص165.

[4] عبد الفتاح بيومي حجازي، مرجع سابق، ص121.

ستة عشر_المنشئ:

أي شخص يرسل رسالة الكترونية أو ترسل نيابة عنه بناء على تفويض صحيح.

سبعة عشر_المرسل إليه:

الشخص الطبيعي الذي قصد منشئ الرسالة الالكترونية توجيه رسالة إليه.

ثمانية عشر_تبادل البيانات الالكترونية.

نقل المعلومات من شخص إلى أخر باستخدام معيار متفق عليه لتكوين المعلومات.

تسعة عشر_أداة إنشاء التوقيع:

أداة تستخدم لإنشاء توقيع الكتروني مثل برمجية مجهزة أو جهاز الكتروني.

عشرون_التوقيع الالكتروني:

يعرف بأنه توقيع مكون من حروف أو أرقام أو رموز أو صوت أو نظام معالجة ذي شكل الكتروني وملحق أو مرتبط منطقيا برسالة اليكترونية بنية توثيق أو اعتماد تلك الرسالة فهو وسيلة للخروج من التوقيع الكتابي في شكله التقليدي حتى يمكن إتمام المعاملات الالكترونية بيسر وسهولة وقدر من الأمان يعطي الفرصة للمتعاملين من الوثوق في صحة المعاملة والحفاظ على أسرارهم الشخصية وبياناتهم[1].

واحد وعشرون_منظومة التوقيع الالكتروني:

منظومة بيانات الكترونية معدة بشكل خاص لتعمل مستقلة أو بالاشتراك مع منظومة بيانات الكترونية أخرى لإنشاء توقيع الكترونية.

اثنين وعشرون_إجراءات التوثيق:

الإجراءات التي تهدف إلى التحقق من أن الرسالة الكترونية قد صدرت من شخص معين، والكشف عن أي خطأ أو تعديل في محتويات أو في إرسال أو تخزين رسالة الكترونية أو سجل الكتروني خلال فترة زمنية محددة. ويشمل ذلك أي إجراء يستخدم معادلات رياضية أو رموز أو كلمات أو أرقاما تعريفية أو تشفيرا أو إجراءات للرد أو لإقرار التسلم أو غيرها من وسائل حماية المعلومات المماثلة[2].

ثلاثة وعشرون_التشفير:

عملية تحويل نص بسيط أو وثيقة نصية أو رسالة الكترونية إلى رموز غير معروفة أو مبعثرة يستحيل قراءتها أو عرفتها بدون إعادتها إلى هيئتها الأصلية[3].

أربعة وعشرون_الموقع:

شخص يجري توقيعا الكترونيا على تعامل الكتروني باستخدام منظومة توقيع الكتروني.

---

[1] http://unescwa.org 30/03/2021,18.45

[2] مقدمة التجارة الالكترونية العربية

[3] قابوس بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص5.

خمسة وعشرون _لشهادة:

شهادة التصديق الالكترونية التي يصدرها مقدم خدمات التصديق يفيد فيها تأكيد الارتباط بالموقع وبيانات التوقيع الالكتروني[1].

ستة وعشرون_مقدم خدمات التصديق:

أي شخص أو جهة معتمدة أو مرخص له، لها بالقيام بإصدار شهادات تصديق الكترونية أو أية خدمات أخرى متعلقة بها وبالتوقيعات الالكترونية.

سبعة وعشرون_شهادة التصديق الرقمي:

وثيقة الكترونية يصدرها مقدم خدمات تصديق، تستخدم لتأكيد هوية الشخص الحائز على منظومة توقيع الكتروني، وتحتوي على بيانات التحقق من توقيعه وهناك عدة أنواع من الشهادات الرقمية مثل[2]:

1. الشهادات المخصصة لأغراض التشفير؛

2. الشهادات المخصصة لأغراض التحقق من الهوية الالكترونية؛

3. الشهادات المخصصة للتوقيع الرقمي والتي تعرف بأنها الهوية الالكترونية للشخص.

وتوضع أسس للحصول على الشهادة الرقمية من قبل الجهة المرخصة لإصدار مثل هذه الشهادات.

ويجب أن تشمل شهادة التوثيق الالكتروني التي تصدره جهة التوثيق الالكتروني بحيث تتوافق على العناصر التالية:

أ. الغرض من استخدام الشهادة؛

ب. موضوع الترخيص أو الاعتماد لجهة التوثيق المرخصة والمعتمدة، يوضح فيه نطاقه ورقمه وتاريخ إصداره وفترة سريانه؛

ت. اسم جهة التوثيق المصدرة للشهادة الدولة التابعة لها؛

ث. الجهة التي تم إصدار الشهادة لها؛

ج. المفتاح العام؛

ح. تاريخ صلاحية الشهادة وتاريخ انتهائها؛

خ. الرقم المتسلسل للشهادة ورقم الإصدار؛

د. التوقيع الالكتروني لجهة التوثيق الالكتروني التي أصدرت الشهادة وخوارزمية المستخدمة؛

ذ. عنوان الموقع الالكتروني المخصص لقائمة الشهادة الملغاة أو الموقوفة؛

ر. بصمة الإبهام.

[1] https://www:unescwa.org 15/05/2021,11:10

[2] https://www.alghad.com 22/05/2021,10:13.

والفرق بين التوقيع الرقمي وشهادة التصديق الرقمي[1]:

❖في التوقيع الرقمي لا يوجد ضمان أن المفتاح العام هو لهذا الشخص بالفعل أي انه في التوقيع الرقمي لا يوجد ربط بين الشخص بالفعل ومفتاحه العام.(المفتاح العام موجود على الشهادة الموجودة على المخزن العام)؛

❖الشهادة الرقمية والتي تربط بين الشخص ومفتاحه العام و المفتاح الخاص حيث تحتوي الشهادة على صاحب الشهادة و مفتاحه العام و موقعه من طرف موثوق فيه يثبت ذلك.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تطبيق المعاملات الالكترونية

لا يخفى على احد أهمية التحول نحو تطبيق وتنفيذ المعاملات بشكل الكتروني، لما في ذلك من تيسير تقديم الخدمات للمستفيدين سواء كانوا فرادا أو مؤسسات حكومية أو خاصة، ولقد كرست الحكومات والدول جهودها في سبيل تنفيذ وإطلاق مشروعات المعاملات الالكترونية لتحقيق العديد من المزايا والفوائد، وهذه الفوائد ليست حكرا على المستفيد أو طالب الخدمة فقط، بل تمتد إلى الجهات الحكومية وغيرها التي تضم هذه الخدمات

أولا_أهمية تطبيق المعاملات الالكترونية

وتتلخص أهمية تطبيق المعاملات الالكترونية فيما يلي[2]:

1. الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة من خلال تسهيل المعاملات وتقليل التكلفة والوقت لانجازها؛

2. تقديم خدمات أفضل للأفراد وقطاع الأعمال للوصول إلى اعلي درجة من الرضي؛

3. تعزيز الشراكة بين القاعين العام والخاص ورفع إنتاجيتهما؛

4. التكامل والتنسيق بين الدوائر الحكومية المختلفة؛

5. زيادة الشفافية في التعاملات والإجراءات الحكومية؛

6. تغيير نظرة المجتمع المتمثلة في الصورة السائدة عن خدمات القطاع والروتين.

ثانيا_أهداف تطبيق المعاملات الالكترونية.

إن نجاح تطبيق المعاملات الالكترونية ينعكس من خلال تحقيق فوائد عدة في مجالات مختلفة نحو إصلاح مختلف القطاعات من خلال تحسين إنتاجية القطاع العام، والتوجه نحو اللامركزية من خلال تمكين القوى العاملة، وتفعيل المساءلة لدى الأطراف المعنية من خلال جعل موظفي القطاع العام والخاص أكثر مساءلة عن قراراتهم، وتحسين إدارة العمل لصالح راحة المواطن[3].

[1] https://alghad.com. 30/05/2021,11:15.
[2] www.asjp.cerist.dz. 23/05/2021, 10 :30.
[3] Heeks,Richard **information Age Reform of the public sector**: the potential and problems of information technology for india.UK:Intitute for Development policy and management "IDPM,1998,p5

ويمكن تحديد أهم أهداف التحول نحو تطبيق المعاملات الالكترونية بالتالي[1]:

1. رفع مستوى الكفاءة الإدارية: لعل أهم جانب تسهم الإدارة الالكترونية في تحقيقه هو زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال الإدارية، من خلال زيادة إنتاجية العاملين والحد من نسبة العمالة المقنعة؛

2. حسين مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين: ويتمثل في تقديم الخدمات للمواطنين المحلين و حصولهم على الخدمة السريعة وغير المكلفة، وتمكين المواطنين من ممارسة الديمقراطية ومشاركتهم في جميع القضايا،كما تعمل على كفاءة الوحدات المحلية مما يترتب عليها توفير الوقت وخفض الزمن اللازم لانجاز المعاملات[2]؛

وتعليقا على تقديم الخدمات للمواطنين المحلين نود التوضيح أن الخدمات الالكترونية تقدم لكافة الجهات المستفيدة سواء داخل أو خارج الدولة، وليس فقط للمواطنين المحلين.

3. تحقيق الاتصال الفعال، وتقليل التعقيدات الإدارية[3]؛

4. تقليل تكلفة التشغيل وتحسين متواصل لمعدلات الإنتاجية[4]؛

5. خلق بيئة عمل أفضل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال في المؤسسات وتأسيس بنية تحتية فنية تساعد على العمل بكل سهولة ويسر؛

6. ضمان تدفق المعلومات بدقة و كفاءة و توقيت ملائم وجاهزية متميزة؛

7. تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرارات الحكومية لدى الجهات العلي.

المطلب الرابع: تداعيات التحول نحو المعاملات الالكترونية.

هناك العديد من الدوافع التي تقف وراء الانتشار الواسع والسريع لتبني تقديم الخدمات الحكومية، بشكل الكتروني في دول العالم شتى، والاستغناء عن الطرق التقليدية في تقديمها، وقد ذكر العديد من الباحثين مجموعة من العوامل التي أدت إلى تنامي الدعوات الرسمية والأكاديمية إلى تطبيق هذا التحول في الفكر الإداري.

تداعيات التحول نحو التعاملات الالكترونية.

1. التطور التكنولوجي المتسارع في مجال المعلومات والاتصالات واتساع دائرة الاستثمار فيهما تولد عنه ضرورة تسخير هذا التطور لخدمة الحياة الإنسانية و تحقيق الرفاه الاجتماعي[5]؛

---

[1] Haldenwang,Christian, **Electronic Goverenment EGovernement and Developmen**t.the europen journal of Development Research .16(2), 2004, p421.

[2] عبد الوهاب سمير، **الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي لبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة**، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 70.

[3] حجازي عبد الفتاح، **الحكومة الالكترونية مدخل إداري متكامل**، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2004، ص100.

[4] عباسي جيهان، **أهمية التحول من النظم الإدارية التقليدية إلى النظم الإدارية الرقمية**، مذكرة ماجستير غير منشورة ،قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2012، ص120.

[5] Bruno,paul;Greasly,Andrew;a Hickie,Simo.2003.**Business information systems:technology,development** an management for the E-Busness(2nd ed).pearson education,London :prentice hall.p1

2. انتشار مفاهيم العولمة والانفتاح بين الشعوب من خلال الانترنت الذي سهل الاطلاع على ثقافات الشعوب وتطويرها الأمر الذي دفع الحكومات إلى الإسراع في تحسين مستوى خدماتها لأنها سوف تكون محل تقويم وانتقاد من المواطنين عند مقارنتها مع الخدمات التي تقدمها الحكومات في العالم المتقدم[1]؛

3. نتيجة لثورة الاتصالات، وتأثير البيئة المحيطة بالمؤسسات الإدارية بالتغيرات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تشهدها الساحة العالمية والمحلية، تفاعلت كثير من العوامل والمبررات التي أدت إلى التحول من الإدارة الالكترونية [2]ولقد لخص الأغا الأسباب الداعية للتحول بما يلي[3]:

أ. التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته؛

ب. التقدم السريع في شبكة الاتصالات والانترنت؛

ت. العولمة؛

ث. انتشار الثقافة الالكترونية؛

ج. الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة؛

ح. التحولات الديمقراطية ومرافقها من متغيرات؛

خ. حسين مستوى الخدمة؛

د. ترشيد استخدام الموارد، وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة؛

ذ. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛

ر. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛

ز. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛

س. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛

ش. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛

ص. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل[4].

ويمكن القول بان التحول إلى الإدارة الالكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأية مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي

---

[1] العواملة نائل، **الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 2002،المجلد29(1)، ص14.

[2] الضافي محمد، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض2000، ص29.

[3] الأغا محمد، **درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة**، مذكرة ماجيسير غير منشورة،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2012، ص31.

[4] الأغا محمد، **درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رجع سابق، ص31.**

دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الالكترونية، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الالكتروني في النقاط التالية[1]:

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛

2. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شانها إحداث عدم توازن في التطبيق؛

3. ضرورة توحيد البيانات؛

4. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

ويمكن إضافة مجموعة من التداعيات الخاصة بتحول نحو المعاملات الالكترونية منها:

1. ضرورة الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة؛

2. ترشيد الاتفاق من خلال تخفيض عدد الموظفين، وتقليل استخدام المستندات الورقية؛

3. محاربة الفساد وسوء الإدارة في مختلف القطاعات؛

4. الترويج للخطط المستقبلية ومشروعاتها التنموية.

[1] الكبيسي،خضير، **التدريب الاداري والامني:رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص59-60.

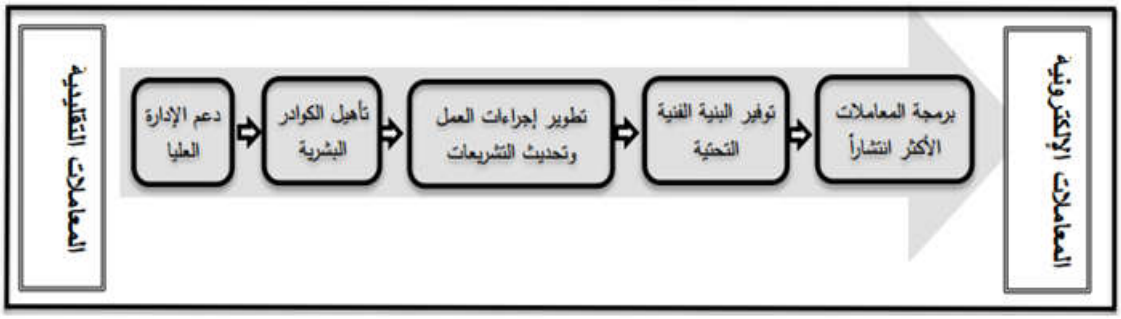
المبحث الثاني: تطبيق المعاملات الالكترونية وكيفية حمايتها

إن الانتقال من النظم الإدارية التقليدية إلى أنظمة الكترونية دفعة واحدة لا يمكن أن يكتب له النجاح، لان عملية التحول تحتاج إلى الكثير من المتطلبات وتمر بمجموعة من المراحل التي تعتمد على بعضها البعض، ولذلك فإننا بحاجة إلى تدرج منطقي ومخطط له لعملية التحول الالكتروني.

المطلب الأول: مراحل التحول من المعاملات التقليدية إلى الالكترونية

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لاستراتيجة الإدارة الالكترونية مع استغلال امثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية إلى عدة مراحل على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي، ويمكن تحديد المراحل التي تحتاجها عملية التحول الالكتروني بالتالي[1]:

الشكل رقم1-1: مراحل التحول من المعاملات التقليدية إلى الالكترونية



المصدر: إسماعيل جمال حمادة، **دور المعاملات لالكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات-قطاع غزة، مذكرة ماجستير، اكادمية الإدارة والسياسة ، جامعة الأقصى، 2014، ص43.**

أولا_دعم الإدارة العليا:

يتوجب على المسؤولين وأصحاب القرار في الإدارة العليا في المؤسسة أن تتوفر لديهم الرؤيا الواضحة لعملية تحويل المعاملات الورقية من الشكل الكتروني ويعملوا إلى تقديم أشكال الدعم كافة، وتسخير كل الإمكانيات اللازمة لنجاح عملية التحول إلى المعاملات الالكترونية.

ثانيا_تأهيل الكوادر البشرية:

يعتبر الموظفون من أهم العناصر الأساسية لعملية التحول إلى المعاملات الالكترونية لذا ينبغي العمل على تدريب الموظفين وتأهيلهم حتى يستطيعوا أن ينجزوا الأعمال والمعاملات عبر الوسائل الالكترونية، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للكوادر البشرية العاملة في المؤسسة.

[1] الرقيب إبراهيم، **الحكومة الالكترونية** مرجع سابق، ص47-48.

ثالثا_تطوير إجراءات العمل حسب التشريعات:

تعمل كل مؤسسة على إعداد وتوثيق دليل للعمليات داخلها يعرف بدليل الإجراءات بعضها مكتوب ومدون منذ سنوات ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لابد من مراجعتها و العمل على تطويرها وفق الأنظمة والتشريعات، ومن ثم توثيقها حتى تكون متوافقة من حجم العمل والتحول نحو العمل الالكتروني في انجاز المعاملات.

رابعا_توفير البنية الفنية التحتية.

ويقصد بها توفير البيئة الفنية اللازمة لعملية التحول والتي تشمل أجهزة الحاسوب وربطها عبر شبكات حاسوبية سريعة وتامين وسائل الاتصال الحديثة بالإضافة إلى آليات حماية البيانات والمعلومات والنسخ الاحتياطي والبيئة الفنية البديلة في حوادث الطوارئ لضمان استمرار الخدمة.

خامسا_البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا.

يجب العمل على تحديد المعاملات الأكثر انتشارا في المؤسسة والبدء بحوسبتها وتحويلها إلى معاملات الكترونية مع ضرورة حفظ المعاملات الورقية القديمة الكترونيا، لتقليل الهدر في الورق المستخدم مع توفير الجهد والوقت في انجازها مثلا طلب إجازة موظف يتم استخدامه في جميع الدوائر والأقسام بلا استثناء، ويمكن البدء بتحويله إلى طلب الكترونية[1].

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق المعاملات الالكترونية.

أشارت الدراسات إلى أن عددا من العوامل الحاسمة والمتطلبات الأساسية يجب أن يتم العمل على توفيرها من اجل نجاح تطبيق المعاملات الالكترونية ونجاح عملية التحول من الطرق التقليدية إلى الالكترونية في تقديم مختلف الخدمات،وسوف نتطرق بشيء من التفصيل لبعض هذه العوامل ومنها:

أولا_الدعم الإداري والسياسي.

تتشكل قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة، احد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق إدارة الكترونية[2].

ولنجاح تطبيق المعاملات الالكترونية في المؤسسات والدوائر فانه يتوجب على المسؤولين وأصحاب القرار في الإدارة العليا وكذلك المستوى السياسي أن تتوفر لديهم الرؤيا الواضحة وان يتبنوا سياسات داعمة لفكرة التحول في تقديم مختلف الخدمات من الطرق التقليدية الالكترونية وان يقدموا أشكال الدعم المادي والبشري والمعنوي كافة، وان يسخرو الإمكانيات اللازمة لنجاح عملية التحول إلى المعاملات الالكترونية.

ثانيا_البيئة التقنية:

[1] الرقيب إبراهيم، **الحكومة الالكترونية**، مرجع سابق، ص47-48.

[2] Ho, Alfred & Ni, Anna,. **Explaining the Adoption of E-Government Feature: A Case Study ofIowa County Treasurers' Offices**. American Review of Public Administration. **34 (2)**2004.

يتطلب نجاح تطبيق المعاملات الالكترونية توفير تكنولوجيا المعلومات الداعمة لها، والتي تتطلب بدورها توفير البني التحتية، مع كل ما يترتب عنه من تكاليف تقع على الموازنات المالية للدولة، وعلى كاهل المواطنين.[1]

إن بناء مجتمع معلوماتي يعتمد على التعاملات الالكترونية بطريقة فاعلة يتطلب وجود بنية تحتية تكنولوجية تتوفر في الدوائر والمؤسسات الحكومية، ويجب العمل على توفير هذه البنية التكنولوجية قبل تقديم أية خدمات من خلال الإدارة الالكترونية بحيث تقدم هذه الخدمات بشكل موثوق وفعال للجمهور ويجب إن تشمل البنية التحتية على العناصر التالية[2]:

1. شبكة الحاسوب الرقمية:

وهي مجموعة من الأجهزة مرتبطة مع بعضها البعض بواسطة وسائط معينة تسمى وسائط الاتصالات، وهذه الوسائط قد تكون سلكية أو لاسلكية مما يتيح للمستخدمين مشاركة الموارد المختلفة وتبادل البيانات والمعلومات فيما بينهم [3].

وتلعب شبكات الحاسوب دورا مهما في تطبيق المعاملات الالكترونية وزيادة كفاءة تشغيلها وذلك من خلال[4]:

أ. كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات؛

ب. التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها؛

ت. المشاركة في البرمجيات، فالبرامج المتوفرة لدى كل عنصر يمكن أن تكون للعناصر الأخرى؛

ث. المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات؛

ج. تطبيق المعالجة الموزعة (Distributed processing) والتي تعني توزيع المهام على عناصر الشبكة المختلفة مما يؤدي إلى سرعة انجازها.

2. الخوادم:

وهي عبارة عن أجهزة حواسيب قوية بمواصفات فنية عالية حيث يتم تشغيل واستضافة التطبيقات المحسوبة عليها وتقوم بتنظيم واستقبال طلبات الخدمات عبر الشبكة الرقمية وتوفير الخدمات الفنية لطالبي هذه الخدمات .

3. الانترنت:

عبارة عن شبكة كونية للمعلومات تضم حزم هائلة متداخلة من ألاف الشبكات المحسوبة الموزعة في مختلف أنحاء المعمورة، وهي بحق أم الشبكات المحسوبة في العالم، وتحتوي شبكة الانترنت بالإضافة إلى حزم الشبكات

---

[1]Wagner, Christian, & Others. **Enhancing E-Government in Developing Countries: ManagingKnowledge through Virtual Communities**. The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries, 2003,**14 (4)**. 1-20

[2] Ebrahim, Zakareya & Irani, Zahir.(2005). **E-government Adoption: Architecture and Barriers**., Business Process Management Journal. **11(5)**. 589-611

[3]عمار، محمد جمال، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداءالعاملين**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة،1995، ص18.

[4]السلمي علاء، **الإدارة الالكترونية**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2006، ص235.

المحلية على عدة ملايين من الحاسبات المضيفة Host computers "التي ترتبط بقنوات اتصال مثل الكبلات أو الألياف الضوئية وغيرها، وترتبط بقنوات اتصال مثل الكبلات أو الألياف الضوئية وغيرها، وترتبط بالأقمار الصناعية و بدونها لا تعمل هذه الشبكة على مستوى من الكفاءة العالية والفعالية[1].

4. قاعدة بيانات مركزية:

تعرف قاعدة البيانات وحسب ما جاء في الموسعة الالكترونية "ويكيبيديا" بأنها مجموعة من عناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية، وتتكون قاعدة البيانات من جدول واحد أو أكثر.

ويتكون الجدول من سجل (Record) أو أكثر ويتكون السجل من حق(Field) أو أكثر، ومثال عليه السجل الخاص بموظف معين يتكون من عدة حقول مثل (رقم الموظف –اسم الموظف –درجة الموظف –تاريخ التعيين– الراتب –والقسم التابع له)، وغير ذلك من بيانات الموظف تخزن في جهاز الحاسوب على نحو منظم، حيث يقوم برنامج (حاسوب) يسمى محرك قاعدة البيانات (Database Engine) بتسهيل التعامل معها والبحث ضمن هذه البيانات، وتمكين المستخدم من الإضافة والتعديل عليها.

ويعتبر بناء قاعدة بيانات مركزية متكاملة من أهم المتطلبات لنجاح تطبيق المعاملات الالكترونية ويمكن تحديد فوائد استخدام قواعد البيانات بما يلي[2]:

أ. توفير الوقت والدقة في المعلومات؛

ب. توفير الأمن وحماية البيانات من دخول غير المخولين وقد تتنوع الحماية من البسيطة التي تستخدم كلمة السر إلى الأكثر تعقيدا[3]؛

ت. إيجاد المعلومات وإنشاء التقارير بسهولة[4]؛

ث. تقليص تكرار البيانات وذلك لوجود علاقة منطقية تفرضها أنظمة قواعد البيانات مما يؤدي إلى زيادة سرعة المعالجة و الحصول على المعلومات[5].

5. الأنظمة الالكترونية المحسوبة:

هي مجموعة من البرامج تمكن المستخدمين من انجاز إجراءات محددة للمعلومات حيث يتم اعددها وتطويرها باستخدام لغات البرمجة ذات مستويات عالية بحيث يمكن من خلالها معالجة البيانات وتنفيذها وفق الإجراءات والتعليمات داخل المنظمة.

---

[1] ياسي سعد، **الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية**، الإدارة العامة للطباعة والنشر،الطبعة الأولى، الرياض، 2005، ص51.

[2] الرفاعي سحر، **لإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة**، مجلة المنصور، الطبعة الأولى، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 81.

[3] العبادي باسمة، **أثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار دراسة حالة في المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري**، مذكرة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني بغداد، الطبعة الأولى، 2006، ص40.

[4] البغدادي، عادل، **العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية**، مذكرة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، الطبعة الأولى، العراق ، 2006، ص83.

[5] العبادي باسمة، **أثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار دراسة حالة في المركز الوطني للإستشارات والتطوير الإداري**، مرجع سابق، ص83.

ثالثا_التشريعات والبيئة القانونية:

تحتاج المؤسسات والمنظمات التي تسعى لنجاح تطبيق المعاملات الالكترونية إلى توفير المناخ القانوني والتشريعي لعملية التحول الالكتروني والعمل على إصدار قوانين وتشريعات تتلاءم مع طبيعة المعاملات الالكترونية لذلك فان الأمر يتطلب الاعتراف بهذه العمليات تشريعا، وتحديد متطلبات التطبيق والسماح بأطر التعاون بين المؤسسات والتركيز على الخصوصية والأمن.

ولابد من وجود تشريعات تعترف بكل من الوثائق الالكترونية وكذلك التوقيعات الالكترونية فضلا عن السماح بوضع العقود عن بعد موضع التنفيذ وبالتالي تتطور البيئة القانونية و تصبح سهلة وميسرة للتعاملات الالكترونية[1].

رابعا_الموارد البشرية:

مع تنامي تحول الإدارات نحو تقديم خدماتها الكترونيا، نمت الحاجة إلى الموارد البشرية المتخصصة في جانب تكنولوجيا المعلومات، مما وضع القطاع العام أمام تحديات تنافسية مع القطاع العام أمام تحديات تنافسية مع القطاع الخاص في الحصول على هذه الموارد[2].

ولذلك يجب الاهتمام بإعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية الأساسية ونظم العمل على شبكات الاتصال الالكتروني وإعداد وتصميم برامج التامين والحماية لها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير النظام التعليمي الحالي، كما يمكن تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية المتقدمة والمتخصصة والتي تساهم في إعداد الكوادر البشرية الفنية لتحقيق الكفاءة والفعالية عند تنفيذ أعمال معاملات الإدارة الالكترونية[3].

خامسا_الثقافة التكنولوجية:

تلعب الثقافة دورا أساسيا وهاما في نشر تطبيق الحكومة الالكترونية سواء أكان على مستوى المواطنين أم العاملين، كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الالكترونية متطلبا أساسا للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من اجل زيادة وعي الجمهور وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي التقني للمواجهة طبيعة هذا التحول كما يحتاج نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية بالدولة و المنظمات العاملة في قطاعاتها إلى ضرورة إعداد أفراد المجتمع في الدولة وتهيئتهم لتقبل فكرة هذا التطبيق ويتطلب ذلك بطبيعة الحال ضرورة استخدام مجموعة من السياسات والبرامج التي تكفل سرعة تقبل

[1] إسماعيل، **المعاملات لالكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات–قطاع غزة**، مرجع سابق، ص62.

[2] GAO, **Electronic Government**, USA: General Accounting Office, 2000, p.12

[3] إسماعيل، **المعاملات لالكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات–قطاع غزة**، مرجع سابق، ص59.

أفراد المجتمع لمقتضيات التعامل بأسلوب الإدارة الالكترونية ثم الاتجاه نحو استخدام وتطبيق هذا الأسلوب ويمكن تلخيص هذه الإجراءات بما يلي[1]:

1. تطوير نظم التعليم التقليدية وإضافة المقررات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات؛

2. العمل على توعية المواطنين في الدولة من خلال برامج توعية توضح جدوى استخدام التطبيقات والمعاملات الالكترونية؛

3. التعاون والتنسيق بين كل من الدوائر الحكومية والقطاع الخاص لتهيئة المناخ لتطبيق المعاملات الالكترونية؛

4. إنشاء المراكز المجتمعية لأعمال التطبيقات الالكترونية لإتاحة التكنولوجيا لاستخدام الانترنت وتقديم الدعم الفني للمستخدمين؛

5. توفير مراكز للاستعمالات وتقديم الدعم الفني للجمهور والمستفيدين.

سادسا_الأمن الخصوصية:

يعرف الآمن بأنه مجموعة من الإجراءات والسياسات المقاييس الفنية التي تستخدم لمنع الأفراد غير المسموح لهم بالدخول إلى الشبكة من الدخول إليها والعبث بمحتوياتها، أو تغيير أو سرقة أو تدمير المعلومات الموجودة على نظامها.

ويمكن تعريف امن نظام المعلومات بأنه كل السياسات والإجراءات والأدوات التقنية التي تستخدم لحماية النظام من كل أشكال الاستخدام غير الشرعي للموارد مثل السرقة، أو التغيير أو تدمير وإلحاق الضرر بالمعلومات و قواعد البيانات أو إلحاق الضرر المادي المتعمد بالأجهزة بالإضافة إلى وجود تهديدات أخرى مثل الأخطاء الإنسانية والحوادث الطبيعية والكوارث.

ونظرا لدور تكنولوجيا المعلومات وأهميته في حياتنا الآن الاعتماد عليه في انجاز معظم المعاملات والتعاملات في المجتمع ،حيث تقتضي هذه الأهمية البالغة للمعلومات ضرورة حمايتها وتوفير كل الإجراءات المناسبة للحفاظ على خصوصيتها ومنع انتهاكها، ومن اجل ذلك لابد من توفر مجموعة من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتوفر الحماية الكافية للمعلومات وهذه العناصر هي[2]:

1. التحقق من الشخصية (Authentication):

وهذا يعني التأكد من هوية الشخص الذي يحاول استخدام المعلومات الموجود ومعرفة ما إذا كان هو المستخدم الصحيح لتلك المعلومات أو المعلومات أو لا.

---

[1] مرغلاني، محمد **اتجاهات موظفي المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمدينة جدة: نحو تطبيق نظام التعاملات الإلكترونية**، مجلة Cybrarians Journalالإلكترونية، 2008 العدد11تم استرجاعه في 2013/05/16على الرابط:
http://journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=543

[2] الشريف حرية، **مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية**، مذكرة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: فلسطين 2006، ص15.

2. خصوصية وسرية المعلومات (privacy and confidentiality):

الخصوصية هي المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالأفراد والتي يتم تخزينها في نظم الإدارة الالكترونية وعدم السماح بالاطلاع عليها من قبل الأفراد الآخرين[1].

3. صحة وسلامة البيانات (Data integrity)

هي عبارة عن احتواء التغييرات غير المسموح بها للبيانات من قبل الأطراف غير المخولة[2].

4. استمرارية توفر المعلومات أو الخدمة (Availability):

تعني التأكد من استمرارية عمل نظام المعلومات بكل مكوناته واستمرار القدرة على التفاعل مع المعلومات وتقديم الخدمات لمواقع المعلومات وضمان عدم تعرض مستخدمي تلك المعلومات إلى منع استخدامها أو الوصول إليها بطرق غير مشروعة يقوم بها أشخاص لإيقاف الخدمة بواسطة كم هائل من الرسائل العبثية عبر الشبكة إلى الأجهزة الخاصة لدى المؤسسة[3].

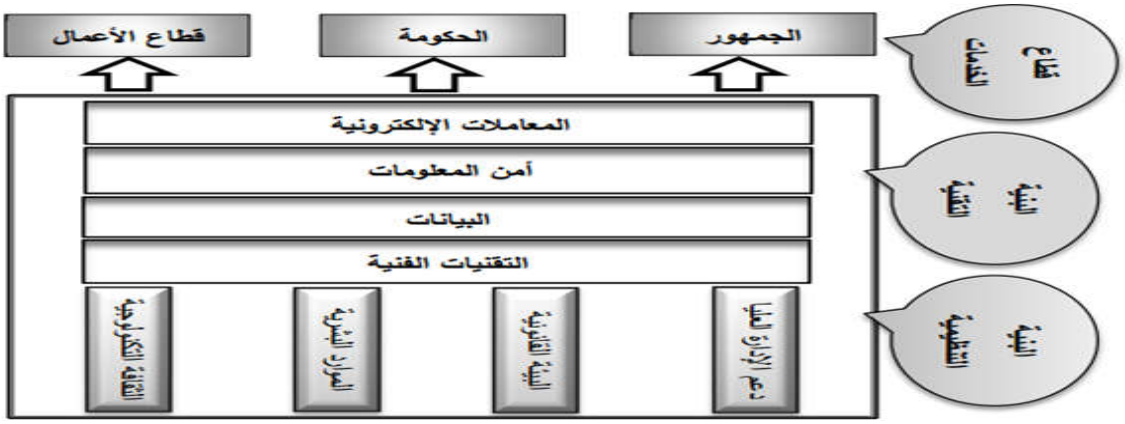
من خلال ما تقدم في هذا المبحث يتضح لنا أن عملية التحول نحو تطبيق المعاملات الالكترونية تحتاج إلى متطلبات في أكثر من مجال كما هو موضح في شكل (02) حيث يتوجب على المؤسسات التي تسعى لنجاح تطبيق المعاملات الالكترونية العمل على توفيرها من خلال إيجاد المناخ القانوني والتشريعي الذي يتلاءم مع طبيعة المعاملات الالكترونية، وتوفير البيئة الفنية المناسبة والتي تراعي امن وسرية المعلومات، وتأهيل وتنمية الموارد البشرية المتخصصة في جانب تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى نشر ثقافة استخدام المعاملات الالكترونية سواء على مستوى المواطنين والعاملين.

[1] Bocij, Paul; Greasley, Andrew; & Hickie, Simon. (2003). **Business Information Systems: Technology, Development and Management for the E-Business**. **(2nd ed)**. Pearson Education, London : Prentice Hall.

[2] حمد عوض، وحسين عبد الأمير، **أمنية المعلومات وتقنيات التشفير)** عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص78.

[3] Manoharan, Aroon & Holzer , Marc. (2012). **E-Governance and Civic Engagement**. New York: Idea Group Publishing,

الشكل رقم1-2: متطلبات تطبيق المعاملات الالكترونية.



المصدر:

المطلب الثالث: أهم ملامح قانون المعاملات الالكترونية في اغلب دول العالم وطرق حمايته

هذه القوانين التي سيتم ذكرها ليست خاصة في بلد معين وإنما هي القوانين الأكثر شيوعا في اغلب بلدان العالم.

أولا_قانون المعاملات الالكترونية:

1. لابد من إضفاء حجية الإثبات القانونية للكتابة الالكترونية و التوقيع الالكتروني ضمن نطاق المعاملات المدنية والتجارية وحتى الإدارية لكي يكون لهم نفس الحجية القانونية في الإثبات للكتابة العادية والتوقيع المعتاد؛

2. من الممكن إنشاء ما يعرف باسم المحرر الالكتروني وتعريفه وحتى إعطاءه كافة مفاهيم ومستحقات المحرر الكتابي سواء من إمكانية اعتباره محررا الكترونيا عرفيا أو رسميا؛

3. نطاق تطبيق التوقيع الالكتروني واسع للغاية ويشمل حتى كافة المعاملات التي يمكن إتمامها بشكل الكتروني ويمكن أن تكون معاملات تجارية إدارية أو مدنية بشرط أن تكون موقعة بشكل الكتروني وموافقة للضوابط والشروط التي وضعها القانون ولائحته التنفيذية؛

4. يحرص القانون على إلزام كافة الجهات التي تقدم خدمات التصديق الالكتروني أو الخدمات المتعلقة بالتوقيعات الالكترونية على الحصول على كافة التراخيص اللازمة من هيئة تقنية المعلومات ولابد وان تتوفر في هذه الجهة الثقة و الرقابة الكافية لصحة وسلامة المعاملات الالكترونية؛

5. القانون يتعامل مع بعضا من الجرائم المعلوماتية التي من الممكن إن تقع في مجال المعاملات الالكترونية تحقيقا لمبدأ الردع العام والخاص في المجال وبقصد دعم الثقة التامة في التعامل الرقمي واستخدام تكنولوجيا المعلومات بل والتشجيع على التعامل بها دون أدنى خوف من أي فعل إجرامي من أي نوع[1].

[1] www.economicarab.com. 15/05/202115:00.

ثانيا_طرق حماية المعاملات الالكترونية.

يستخدم التشفير كوسيلة لحماية المعاملات الالكترونية بهدف المحافظة على سرية المعلومات أو البيانات التي تحويها الرسالة الالكترونية، والتحقق من شخصية المنشئ، ومنع الغير من التقاط المعلومات أو الرسائل الالكترونية بغرض منع وصولها إلى المرسل إليه أو تشويهها

تستخدم إحدى الطرق الآتية لحماية نظم المعلومات[1]:

1. التشفير بطريق المفتاح العام؛
2. الجدران النارية؛
3. مرشحات المعلومات؛
4. مجموعة الوسائل المتعلقة بمنع الإنكار؛
5. تقنيات تشفير المعطيات والملفات؛
6. إجراءات حماية نسخ الحفظ الاحتياطية؛
7. البرامج المضادة للديدان والفيروسات؛
8. أية طريقة أخرى تجيزها السلطة المختصة.

باستثناء مفاتيح التشفير التي يحددها مجلس الأمن الوطني، يجوز للموظف الذي تحدده السلطة المختصة أن يطلب من صاحب أي مفتاح تشفير تمكينه من فحص المعلومات الضرورية المتعلقة بذلك المفتاح ويجب على صاحب ذلك المفتاح تسليمه إلى الموظف.

إذا تم تطبيق إجراءات توثيق محددة ومتفق عليها بين الأطراف على سجل الكتروني للتحقق من انه لم يتم تغييره منذ وقت معين من الزمن،يعامل هذا السجل كسجل الكتروني محمي منذ ذلك الوقت إلى الوقت الذي يتم فيه التحقق؛

أ. إذا لم يوجد اتفاق بين الأطراف، تعتبر إجراءات التوثيق مقبولة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المتعلقة بالأطراف المتعاملين، وبصفة خاصة:

- ❖ طبيعة المعاملة؛
- ❖ معرفة وخبرة الأطراف؛
- ❖ حجم المعاملات المماثلة المرتبط بها أي من الأطراف أو جميعهم؛
- ❖ وجود إجراءات بديلة؛
- ❖ تكلفة الإجراءات البديلة؛
- ❖ الإجراءات المستخدمة عموما لأنواع مماثلة من المعاملات.

[1] https://alfrowlh.com,12/05/2021,18.30.

يعتبر التوقيع الالكتروني محميا وجديرا بان يعتمد عليها إذا تحقق الآتي:

- كانت أداة إنشاء التوقيع في سياق استخدامها مقصورة على الموقع دون غيره؛
- كانت أداة إنشاء التوقيع في وقت التوقيع، تحت سيطرة الموقع دون غيره؛
- كان ممكنا كشف أي تغيير للتوقيع الالكتروني بعد وقت التوقيع؛
- كان ممكنا كشف أي تغيير في المعلومات المرتبطة بالتوقيع يحدث بعد وقت التوقيع.

ومع ذلك يجوز لكل ذي شان أن يثبت بأية طريقة أن التوقيع الالكتروني جدير بان يعتمد عليه وانه ليس كذلك.

يحق للشخص أن يعتمد على التوقيع الالكتروني أو الشهادة إلى المدى الذي يكون فيه ذلك الاعتماد معقولا.

عندما يتسلم طرف معتمد توقيعا الكترونيا معززا بشهادة، يفترض إن هذا الطرف قد تحقق من صحة الشهادة وقابليتها للتنفيذ وانه يعتمد فقط على الشهادة وفقا لشروطها.

لتقرير ما إذا كان من الممكن الاعتماد على التوقيع الالكتروني أو الشهادة يراعي الأتي[1]:

- طبيعة المعاملة التي قصد تعزيزها بالتوقيع الالكتروني أو الشهادة؛
- قيمة أو أهمية المعاملة إذا كان ذلك معلوما؛
- ما إذا كان الطرف المعتمد على التوقيع الالكتروني او الشهادة قد اتخذ خطوات مناسبة لتقرير مدى إمكانية الاعتماد على التوقيع الالكتروني أو الشهادة؛
- أية اتفاقية أو تعامل سابق بين المنشئ و الطرف المعتمد؛
- أي عامل أخر ذو صلة .

يجب على الموقع عند استخدام أداة إنشاء توقيع لأحداث توقيع له اثر قانوني مراعاة الأتي:

- أن يمارس عناية معقولة لتفادي استخدام أداة إنشاء توقيعه استخداما غير مصرح به؛
- أن يقوم دون تأخير باستخدام الوسائل المتاحة له من قبل مقدم خدمات التصديق، أو أن يبذل جهود معقولة لإخطار أي شخص يتوقع انه سيعتمد أو يقدم خدمات استنادا إلى التوقيع قد تم الإخلال بها.
- إذا كانت الظروف المعلومة لدى الموقع تبعث على وجود شبهات كبيرة من احتمال تعرض أداة إنشاء التوقيع للإخلال بها.
- أن يبذل عناية معقولة عند استخدام شهادة لتعزيز التوقيع الالكتروني وذلك لضمان دقة و اكتمال كل البيانات الجوهرية التي يدلي بها الموقع و التي لها صلة وثيقة بالشهادة طوال فترة سريانها أو تلك التي يتعين تضمينها في الشهادة.

[1] https://alfrowlh.com,12/05/2021,18.30.

المطلب الرابع: تحديات تطبيق المعاملات الالكترونية.

يواجه بتطبيق التعاملات الالكترونية العديد من التحديات المختلفة، إلا أن ذلك يجب أن يكون بمثابة محفز لمختلف الجهات الإدارية يمكنها من التعامل مع هذه التحديات بنجاح وتفوق

من ابرز هذه التحديات ما يلي[1]:

أولا_تحديات تطبق المعاملات الإلكترونية

1. التحديات السياسية:

تعتبر الرغبة لدى القيادات السياسية هي من أهم المتطلبات لتنفيذ وتطبيق المعاملات الالكترونية نحو مشروع الإدارة الالكترونية، ففي غياب الإدارة السياسية وغياب الدعم السياسي لا يمكن توفير المالية ووضع اطر عمل للتعاون بين المؤسسات وتغيير السياسات ووضع اطر عمل للتعاون بين المؤسسات وتغيير السياسات ووضع الاستراتيجيات، كما أن للدعم السياسي تبرز بشكل كبير عند ظهور معارضة أو إعاقة لتطبيق التحول نحو المعاملات في تقديم الخدمات الحكومية للفئات المستهدفة.

ويمكن تلخيص المعيقات السياسية بما يلي[2]:

أ. محدودية الميزانية المخصصة؛

ب. غياب قانون المعاملات الالكترونية؛

ت. بطئ عملية اتخاذ القرارات؛

ث. عملية الإصلاح والاندماج؛

ج. البيروقراطية.

2. التحديات القانونية:

قد تواجه تطبيقات الحكومة الالكترونية والخدمات التي تقدمها معوقات قانونية أو قد تتعارض مع السياسات العامة القائمة، لذلك يجب تحديث القوانين والتشريعات لإضافة الشرعية والقبول للوثائق والمعاملات الالكترونية، من خلال مراعاة أراء المسؤولين في المصالح والدوائر الحكومية وانتشار معهم لتقييم مدى الأضرار التي قد تلحق بمشروعات الحكومة الالكترونية في حالة عدم إصلاح أو تعديل النظام القانوني المستخدم،كما يجب منح الصفة و الحجية القانونية لكل ما تنشره الحكومة الالكترونية من معلومات، وتوضيح القوانين وتشريعات والتوجيهات وتوحيدها بما يتلاءم مع بيئة العمل الحكومي، وإصلاح العمليات والإجراءات الإدارية من خلال تبسيط الإجراءات وتدفق مهم العمل.

[1] https://www.alyaum.com.09/03/2021,8:30.

[2] بختي إبراهيم، **صناعة تكنولوجيا المعلومات ت والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص15

3. التحديات الإدارية:

مما لاشك فيه أن الأساليب التقليدية والعقيمة تعتبر غير متفاعلة مع مقتضيات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الالكترونية والتي تعتمد أساسا على ردود الأفعال وسرعة الاستجابة والعمل في الأزمنة الحقيقة وذلك دون وجود أية قيود بيروقراطية[1].

إن عملية التحول في تقديم الخدمات من الطرق التقليدية إلى الطرق الالكترونية يتطلب الكثير من التغيرات على مستوى الدوائر ومنها إعادة توزيع المهام والصلاحيات وتغيير في المراكز الوظيفية حسب الاختصاصات الجديدة مما سيولد مقاومة لهذا التغيير مما يتطلب التعامل معه بحذر دون أن يؤدي إلى الأضرار بشكل كبير بمصالح العاملين.

كما أن معظم البلدان العربية تشهد محاولة جدية وشاملة لتحسين الإدارة، فتم إنشاء الوزارات والمؤسسات في غياب مخطط هيكلي عام للإدارة مما أوصل الإدارة إلى ما هي عليه اليوم من واقع سيء جدا، يتصف بتدني مستوى الخدمات.

عدم الالتزام بالقانون، انتشار الفساد والرشاوى والمحسوبيات والفوضى، واعتماد التنفيذ الاعتباطي للمعاملات، والتمادي في تعقيد الإجراءات والتأخير في انجاز المعاملات إضافة إلى تدخل السياسيين الفاضح في الشؤون الإدارية والمحسوبية الإدارية .

ويواجه تطبيق المعاملات الالكترونية تحديات تتعلق في الإجراءات داخل الدوائر الحكومية، يمكن تلخيص هذه الإجراءات الإدارية بما يلي:

أ. تحديث الأنظمة واللوائح التنظيمية المستخدمة داخل الدوائر الحكومية؛

ب. تنظيم إجراءات العمل بما يتلاءم ومفهوم المعاملات الالكترونية؛

ت. توثيق إجراءات العمل.

4. التحديات الأمنية:

يعتبر التحدي المتعلق بالسرية والأمان من ابرز التحديات التي تواجه مشروع المعاملات الالكترونية من توافر عامل الثقة لدى المستفيدين من الخدمات الحكومية دون الخوف من تسرب البيانات أو ضياعها أثناء عملية التبادل بشكل الكتروني وهذا يتطلب من الدوائر الحكومية ووضع القوانين والأنظمة والسياسات التي تضمن سرية المعلومات وأمنها [2].

---

[1] إسماعيل محمد، **الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية**، العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 57.

[2] علاء حسن، **استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الإدارة الالكترونية وفعاليتهم**، مجلة المخطط والتنمية،جامعة بغداد، 2011، العدد(24)، ص7.

وقد لخص لهاجري في دراسة بعنوان جرائم الانترنت أبعادا من المعلومات فيما يلي[1]:

أ. **سرية المعلومات:** وذلك يعني ضمان حفظ المعلومات المخزنة في أجهزة الحاسبات أو المنقولة عبر الشبكة وعدم الاطلاع عليا إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك؛

ب. **سلامة المعلومات:** يتمثل ذلك في ضمان عدم التغيير المعلومات المخزنة على أجهزة الحاسب أو المنقولة عبر الشبكة إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك؛

وهنا يجب التنويه أن التغيير أو التعديل على المعلومات يجب أن يكون بطريقة مخولة عبر أشخاص أو برمجيات وليس فقط عبر أشخاص أو برمجيات وليس فقط عبر أشخاص؛

ت. **وجود المعلومات:** وذلك يتمثل في عدم حذف المعلومات المخزنة على أجهزة الحاسب إلا من قبل الأشخاص المخولين بذلك.

ويجب الإشارة هنا إلى ضمان الوصول إلى المعلومات والاطلاع عليها وتعديلها أو حذفها يجب أن يتم بطريقة مخولة ومصرح بها عبر أشخاص أو أدوات برمجية، كما ويمكن إضافة بعد أخر إلى الإبعاد السابقة يتعلق بإتاحة المعلومات وإمكانية الوصول إليها وقت الحاجة إليها.

ولعل هذا التحدي يعتبر من اخطر التحديات التي قد تواجه مشروع التحول نحو المعاملات الالكترونية لان الخطر الناتج عنه سيؤدي إلى توقف الخدمة بالإضافة إلى إضعاف ثقة وثقة المستفيدين من الخدمات وتخوفهم الدائم من عدم السرية والأمان في حفظ بياناتهم ومعلوماتهم، وهذا يستدعي العمل على توفير البيئة الفنية الآمنة والعمل على استخدام الوسائل التكنولوجية التي توفير درجة عالية من السلامة والأمان في حفظ البيانات وتبادلها، بالإضافة إلى تأهيل وتدريب الكوادر البشرية المختصة في مجال امن المعلومات توفير الدعم المادي لذلك.

5. التحديات التقنية (التكنولوجية):

إن تطبيق المعاملات الالكترونية يتطلب ضرورة توفير البيئة الفنية و التكنولوجيا الحديثة من شبكات كتقدمة للاتصالات وأجهزة حديثة بالإضافة إلى برامج وتطبيقات معاصرة لإدارة الأعمال والمهام داخل الدوائر الحكومية ويفرض ذلك تحديات كبيرة لنجاح مشروع المعاملات الالكترونية وضمان استمرارية و بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية .

وتعتبر البيئة التقنية المستخدمة في مجال التعاملات الالكترونية من أهم التحديات التي تواجه تطبيق مفهوم التعاملات الالكتروني وتشمل[2]:

أ. صعوبة وضع المعايير التي يتم على أساسها تحديد طرق انتقاء التقنيات المستخدمة؛

---

[1] https://www.minshawi.com 12/04/2021,9:40.

[2] طاهات مروان، **الادارة الالكترونية والحكومة الالكترونية**، الموسوعة المروانية الالكترونية، كتب ومقالات، تم استرجاعه في 15/02/2014على الرابط .https://marwanmant.blogspot.com/2013/01/blog-post 11.html

ب. القدرة على إدراك الاحتياجات التقنية اللازمة والأساسية لتنفيذ مشاريع التعاملات الالكترونية، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات والحاجات المستقبلية؛

ت. مدى تقبل الموظفين وقدرتهم على استخدام التقنيات المختلفة في تنفيذ الخدمات الالكترونية، إذ أن رفض الموظفين للتعامل مع التقنيات الحديثة أو عدم القدرة على استيعاب المفاهيم المصاحبة يعتبر عقبة في مجال تطبيق التعاملات الالكترونية.

6. التحديات الاجتماعية:

في ظل استخدام وتطبيق التعاملات الالكترونية، فان طرق سير المعاملات سيطالها تغيير قد يخرجها عما اعتاده المواطنون، وبالتالي فان شعورا بعدم الرضا سيتولد لديهم تجاه النمط الجديد لسير المعاملات مما يشكل حالة رفض للنمط الجديد، لسير المعاملات مما يشكل حالة رفض للنمط الجديد، فالتحدي هنا يتمثل بزيادة وعي وقبول الأفراد لهذه الخدمات والمتغيرات الجديدة، ويأتي ذلك بتحفيز الأفراد من قبل الجهات الحكومية على قبولها واستخدامها عبر وسائل الإعلام المختلفة، كان تقوم الجهة المختصة بتوزيع مطويات وكتيبات خاصة بتوضيح الخدمة الالكترونية الجديدة وسهولة الاستفادة منها والنتائج الايجابية التي تعود على المستفيدين نتيجة التغيير المصاحب والتعامل بها.

الخلاصة:

تلعب المعاملات الالكترونية دورا مهما في المؤسسات، عامة وفي الإدارة خاصة، إذ تعتبر العمود الفقري لها، ففي ظل التغيرات العالمية الراهنة، أصبح هناك تهافت وتسابق بين المؤسسات من اجل إرضاء الزبون.

إن مفهوم المعاملات الالكترونية بصفة عامة هي، بحيث عرفت بأنها معاملات يتم إبرامها أو تنفيذها بشكل كلي أو جزئي بواسطة وسائل أو سجلات الكترونية هي شكل من أشكال الاستخدام المتكامل لكل تقنيات المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات على أن يكون الغرض من هذا التجميع تسهيل وتسريع التعاملات المالية، مع ضمانة الدقة العالية.

وللمعاملات الالكترونية عدد من المزايا نستنتجها من تعريفها والمتمثلة في مرونة مطلقة، زيادة إنتاجية، احترافية عالية، سهولة استخدام، أمان عام بالإضافة إلى عدة أهداف وأهمية قد ذكرناها سابقا.

وللمعاملات الالكترونية أيضا عدة تداعيات للتحول نحوها منها، تطور تكنولوجي المتسارع في مجال المعلومات والاتصالات واتساع دائرة الاستثمار فيهما، انتشار مفاهيم العولمة والانفتاح من الشعوب من خلال الانترنت الذي سهل الاطلاع على الثقافات وتطويرها أما الأسباب فتتمثل في الإجراءات والعمليات المعقدة، قرارات وتوصيات الفورية والتي من شانها أحداث عدم التوازن في تطبيق ضرورة توحيد البيانات.

وبما أن الهدف الرئيسي للمؤسسات والإدارة هو البقاء والاستمرار، كان عليها التركيز على تطوير الخدمات والتي تستدعي هذه الأخيرة وضع أساليب وسياسات واستراتيجيات لتحقيق ذلك ،فوجهت كل اهتمامها بتطوير وتطبيق المعاملات الالكترونية، فتطبيق المعاملات الالكترونية هي من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية وريادية.

الفصل الثاني:

الأداء الإداري ودور المعاملات الالكترونية في تحسينه

تمهيد:

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظراً لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبوا إليه من رؤى وأهداف وأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم ومع التطورات السريعة التي تحدث في البيئة أصبح على عاتق المنظمات ضغوطاً كبيرة من قبل البيئة تدفع المنظمات إلى البحث عن كيفية ملاءمتها وتكيفها مع تلك التطورات والتغييرات لذلك فقط تطورت فكرة الأداء مع تلك التغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي.

ويحاول هذا الفصل إبراز الأداء على انه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة لتحقيق النتائج المرغوبة والقادرة على مواجهة تحديات البقاء في بيئة المنافسة في مجال عملها بالإضافة إلى التطرق إلى مفهوم الأداء الإداري وكذا بعض أبعاده.

كمحاولة للإطاحة بكل جوانب الأداء تم تقسيم هذا الفصل كالأتي :

- **المبحث الأول: ماهية الأداء.**
- **المبحث الثاني: المعاملات الالكترونية و تطوير الأداء الإداري.**

المبحث الأول: ماهية الأداء.

يعتبر مفهوم الأداء بمختلف جوانبه من المفاهيم الإدارية المتداولة على نطاق واسع في المؤسسات على مختلف أنواعها، حيث أن القائمين على متابعته و تقييمه يركزون من خلاله على تحديد الأهداف و المخرجات التي يسعون لتحقيقها والوصول إليها، إلا أن هذا لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يريد الوصول للأداء الفعال و الكفء .

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته.

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، وكغيره من المصطلحات المتعلقة بسلوك الفرد فان مفهوم الأداء لم يعطى في أي شكل أو نسق موحد بل تعددت التعاريف واختلفت في الطرح واختلفت في المضمون، وفيما يلي نورد بعضها من اجل استخلاص مفهوم موحد للأداء.

أولا_مفهوم الأداء.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق أخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، و من ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الانشقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To perform) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه.

وقد تعددت التعاريف حول مصطلح مفهوم الأداء وهي[1]:

1. الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة[2].

2. يعبر الأداء عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين، نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

[1] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص16.

[2] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص218.

3. الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[1].

من هذا التعريف نلاحظ أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية، ويمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا التعريف بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها الراشدة في الوصول إلى ذلك ومدلى عقلانية الطريقة المتبعة[2].

4. " الفرق بين القيمة المقدمة للسوق(V) ومجموع القيم المستهلكة (C_i) وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلك للموارد، وتسهم سلبيا في الداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مرتكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصر عوائد، وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة".

إذا يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف بالمعادلة التالية[3]:

الأداء الكلي للمؤسسة=هامش مراكز الربح– تكاليف مراكز

5. "على انه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، و توقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة"[4].

6. "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، وعلى كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما انه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"[5].

7. الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس إلا يزيد 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها و الموارد المتحصل عليها والموارد المستعملة.[6]

---

[1] أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء (بحث ميداني)، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد:205، الاصدار20، 2016، ص106.

[2] المغربي كامل وآخرون، **أساسيات في الإدارة**، دارة الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص111.

[3] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، مرجع سابق، ص 16.

[4] جواد خديجة، **إدارة الوقت في علاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بفروع بلدية البوني**، أطروحة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفانيا، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، الجزائر، 2019-2020، ص44.

[5] علاء شكري، **إدارة الأداء البيعي**، كلية المجتمع، جامعة الملك السعود، 1432هـ، ص105.

[6] باباه ولد سيدان، **دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء**، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامة تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص50.

وتعود أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال، إدراكي، متطورو متعدد المكونات.

ويمكن استنتاج أن الأداء عبارة عن مدى تحقيق الأهداف باستخدام الموارد، كما انه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة، ويتواجد في كافة مستويات الإدارة في الشركة.

من خلال التعريفات المختلفة السابقة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء يمكن بفضلها وانطلاقا من معطياتها القول بأن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلالها في توظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها[1].

ثانيا:_أهمية الأداء.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص.

1. بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد انعكاسا لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أداءه ينعكس إيجابيا كما يلي[2]:

أ. الأداء الفردي هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمناصب عليا؛

ب. نظرا لارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام بأدائه لعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من أجور ومرتبات بالأداء؛

ت. يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

وبالتالي فإن لاهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

[1] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، مرجع سابق، ص20.

[2] طراوية تحسين، **تقييم الأداء والوصف الوظيفي**، مجلة مؤتة للبحوث، العدد الثالث، 1992، ص97.

2. بالنسبة للمؤسسة:

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة، إذ أن القدرة على بقائها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها[1].

المطلب الثاني: مكونات الأداء وأنواعه

إنللأداءمكوناتأساسيةتعبرعنالأبعادالجزئيةالتييمكنأنيقاسعليهاأداءالفرد، وكذا يصنف إلى أنواع مختلفة حسب طبيعته وكذا حسب طبيعة المؤسسة والشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها ومخططاتها.

أولا_مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفاعلية في تسييرها وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

1. الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى انه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم –حسب نظرهم- تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية[2]:

أ. **تعريف الفعالية:** ينظر الكاتب إلى الفعالية على أنها:"القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".

و يرى آخرون "أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة".

إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة،حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة.

وان مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن انه كلما كانت النتائج المحققة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح.

---

[1] بوقطفة محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور–خنشلة–**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، الجزائر، 2013-2014، ص61.

[2] يوسفس عبد الرحمن، **تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية دراسة حالة –الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر– ام البواقي**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، الجزائر، 2013-2014، ص38.

2. قياس الفعالية:

تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما[1]:

الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة.

الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة .

3. الكفاءة:

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شان اغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة أن وقفنا غلى التقاطع بين هذا المصطلح وبين المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية و المردودية الأمثلية.

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة، وهي:

أ. الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة، بمعنى أن الكفاءة هي قياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

ب. الكفاءة هي القدرة عل القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء، هو النشاط الأقل تكلفة، نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنيه التكاليف أي استخدام مدخلات أقل، كما تعرف الكفاءة بأنها"الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمنتجاتها، حيث ينبغي أن هناك استغلال عقلاني و رشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو اقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات والمخرجات[2].

ونستنج أن الكفاءة يمكن ترجمتها ومثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح- تدنية التكاليف).

ب. تعرف على أنها"كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما"؛

[1] أبو حجاج، احمد زينهم، **بعض مشكلات تقييم الأداء الكتابي ودور السجلات الكتابية في التقليل منها**، مجلة القراءة والمعرفة، العدد الخامس والعشرون، مصر، 2003، ص102.

[2] الاسمري سالم حسن، **مقابلة تقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة**، العدد الثاني والخمسون، السعودية، 1986، ص97.

ت. الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وتدنية التكاليف[1].

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي تحتويها في العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي[2]:

1. المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

2. كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية الذي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.

3. نوعية العمل: تشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

4. .المثابرة والوثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجاز المهام في مواعيدها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاث عوامل أساسية تتمثل فيتفاعل جهد العامل الناتج عن دافعيته مع قدراته وذلك مع إدراكه للدور الموكل إليه، ومنه نفهم من هذا التفاعل انه لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن يؤثر احد هذه العوامل لوحده على الأداء.

كما أن هناك من حدد ثلاث مكونات للأداء تتمثل في الرغبة في العمل(الدافعية) القدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي.

بينت التعاريف السابقة لأداء العامل، بان هذا الأخير يتحدد بثلاث عوامل هي الرغبة في العمل (الدافعية)، والقدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي.

❖ **القدرة على العمل:**

تمثل المكون الذي يتفاعل مع الدافعية والإدراك في تكوين أداء العامل، وتتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاث عناصر أساسية هي: القدرات المهارات والخبرات.

تعرف القدرات على أنها"إمكانية الفرد على القيام بعمل ما، بينما المهارات فهي مستوى الإنفاق الذي نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة".

---

[1] دانة خالد عمرو، علاقة **إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العامة في الأردن**، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص51.

[2] يحي تيطاوي، **أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة**، مذكرة ماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–، 2016-2017، ص 16.

تلعب البيئة والخبرات السابقة دورا هاما في تكوين القدرات المكتسبة وكذا التأثير على سلوك المستخدمين وتنمية قدراتهم الفطرية وتطويرها، وتكتسب عن طريق التعلم والتدريب[1].

❖ **الرغبة في العمل(الدافعية):**

تعود كلمة دافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية Movere أي يحرك و يدفع، ثم اخذ هذا الاصطلاح معني أوسع يشمل على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وانه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك.

تعرف الدافعية بأنها "القدرة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي مثابرته و استمراره في الأداء وفي مدى تقييمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل".

إن الدافعية هي المحرك الأساسي لاستخدام الفرد لقدرته في أداء العمل فمن خلالها يمكن دفع القوى الكامنة إلى الظهور في شكل طاقات إضافية يستفيد منها الفرد والمؤسسة.

❖ **إدراك الدور الوظيفي:**

لقد أضيفت في مفهوم الأداء الإنساني جانبا أخر لا يقل عن الأهمية عن الدافعية والقدرة في تحديد مستوى الأداء والقصد هنا هو الإدراك، ويعود الفضل في ذلك إلى النموذج الذي أتى به(V.Vroom 1964) والمعروف بنظرية التوقع، حيث أصبح الأداء الإنساني يتحقق بتفاعل الدافعية مع القدرة مع الإدراك، ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية[2]:

الأداء= الدافعية(الرغبة)× القدرة ×الإدراك

إن دور الفرد متوقف على مجموعة من الوجبات والتصرفات والمواقف التي يقوم بها، وعليه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال الأنشطة والسلوكيات المتوقعة في أداءه.

يتفاعل الإدراك مع الفعالية والقدرة لتكوين أداء العامل وبالتالي فهو يلعب دورا مهما من خلال تأثيره على دافعية الفرد ومعرفة الطريقة التي يشغل بها قدراته، ومعرفة المنافع العائدة عليه ومدى توقعه لاحتمال تحقق هذه العوائد، فالإدراك يوفر للعامل الطريقة التي تمكنه من أداء عمله بنجاح.

يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها العامل، حيث أن هناك الكثير من العوامل المؤثرة فيه وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة العامل بينما البعض منها يخرج عن هذه السيطرة، من هذا المنظور هناك من يحدد عناصر الأداء من الناحية الفيزيائية للعمل كما يلي:

---

[1] بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، مرجع سابق، ص67.

[2] عائشة بنت احمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، **اثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز جدة**، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر،جامعة الأزهر، يناير2013، ص 42.

1. الموظف/العامل: ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2. الوظيفة:ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل، كما تحتوي على عنصر التغذية الإسترجاعية كجزء منها.

3. المتوقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل، الإشرف، وفرة الموارد و لأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي يكون الفرد في حاجة إلى دراسة كل هذه المجموعات الثلاث بحثا عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها، وقد يؤدي التغيير في إحداها إلى تغيير مفاجئ ومثير في الداء والنتائج، حيث يفترض في كثير من الأحيان أن أي عجز في الأداء يرجع إلى الأفراد العاملين في المؤسسة.

بالمثل فان التحسن الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي ومكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون اكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته عالية وقدراته عالية كذلك عن أخر تغير إدراك بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كذلك.

ثانيا_أنواع الأداء.

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، وسنعتمد على المعايير التالية: مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الطبيعة

1. حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين[1]:

أ. الأداء الداخلي: ينقح بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساسا من خلال

- **الأداء البشري** : أي أداء أفراد المؤسسة؛
- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعلية؛
- **الأداء المالي:** فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

ب. الأداء الخارجي:

هو لأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا، ارتفاع رقم أعمالها في معينة، كازدياد الطلب على منتوج المؤسسة أو أحد المتنافسين،كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا وسلبا[2].

[1] إلهام يحياوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية** ،مقال منشور ،عدد 05، جامعة باتنة ،2007، ص46.

[2] مجنح عتيقة، **دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة–بسكرة–** مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006/2005 ، ص5.

2. معيار الشمولية:

ويرى أن هناك الأداء الكلي وكذلك الأداء الجزئي[1]:

وسيتم تبني هذا المعيار لأنه يلائم أكثر من المعايير السابقة موضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الأنواع:

أ. **الأداء الكلي**: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها وهو عبارة عن تفاعل مجموع الأداءات الجزئية.

كما توجد مؤشرات لقياس الأداء الكلي للمؤسسة نذكر منها[2]:

❖ **فعالية**: ويعبر عنها بواسطة المخرجات من حيث النوعية والكمية، الوقت المحدد للإنجاز، الأرباح، رضا الزبون ورضا العاملين...؛

❖ **كفاءة**: ويعبر عنها بواسطة معدل دوران المخزون، العائد من الأموال المستثمرة، الإنتاج، المبيعات، معدل دوران العاملين، تكلفة التدريب لكل عامل، استغلال العمالة المهنية...؛

❖ **التقدم في العمل**: المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات... ؛

ب. **الأداء الجزئي**: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

وينقسم بدوره إلى عدة أنواع منها:

❖ **الأداء التسويقي (التجاري)**: ويصف فعالية وكفاءة الوظيفة التسويقية في تحقيق عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات من سلع، خدمات وأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من العاملين والزبائن[3].

ومن أهم مؤشرات الأداء التسويقي[4]:

- فعالية تكاليف التسويق=المبيعات/تكاليف التسويق؛
- حصة المؤسسة من السوق=مبيعات المؤسسة/مبيعات القطاع؛
- معدل دوران البضاعة المباعة=المبيعات/متوسط المخزون؛
- نسبة الديون المعدومة إلى المبيعات=الديون المعدومة/المبيعات؛
- فعالية رجال البيع=المبيعات/عدد رجال البيع.

إلى غير ذلك من المؤشرات التي تعبر عن فعالية وظيفة التسويق والعاملين بها.

---

[1] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم** –، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1 ،جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص86.

[2] حسان بوبعاية ،**الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة** ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، بدون ذكر السنة، ص6.

[3] بيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص232.

[4] صونية كيلاني، **مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الأدوية، 2000-2005**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006/2007، ص68.

❖ **الأداء الإنتاجي**: يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق وتوفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة؛

❖ **الأداء التمويلي**: يهدف النشاط التمويلي على مستوى المؤسسة إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف وتقرير استخدامها بشكل كفء[1]؛

❖ **الأداء التمويني**: يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل والتخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن أهم مؤشراته: معدل تلف المخزون، زمن وصول الطلبية.

❖ **الأداء البشري**: ويقصد به أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة، ويتمثل في كفاءة وفعالية هذه الوظيفة في مدى قدرتها على توفير اليد العاملة لباقي المصالح، من جهة ومن جهة أخرى مدى قدرتها على القيام بنشاطاتها كالتكوين، التوظيف، تقييم أداء العاملين، إلى غير ذلك من النشاطات والجوانب التي تكلفها بها الإدارة العليا[2].

3. حسب معيار الطبيعة:

تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية،أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية.

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اجتماعي، أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

أ. **الأداء الاقتصادي**: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية....) وتدنيه استخدام مواردها (رأس مال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا.....)؛

[1] الجودي محمد العلي، **تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست –الجلفة** – ،مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007، ص87.

[2] شويخي إسماعيل، **دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة: مجمع صيدال (2000–2004)** ،مذكرة ماجستيرغير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003/2002، ص79.

ب. الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا.وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقق الأداء الاجتماعي؛

ت. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا[1]؛

ث. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معنيين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة[2].

المطلب الثالث: محددات وأبعاد الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى محددات الأداء والتي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها، بالإضافة إلى تحليل مجموعة من الأبعاد المستخلصة من مفهوم الأداء

أولا_محددات الأداء:

انطلاقا من اعتبار أن الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وأن ذلك يعتبر سلوكا فأن لهذا السلوك عناصر مكونة له، وهذا الأخير عرضة للتأثير سلبا وإيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، وهذه العوامل عادة ما تسمى بمحددات وتنقسم إلى محددات داخلية وأخرى خارجية.

1. المحددات الداخلية:

أ. الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته؛

ب. القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء؛

---

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادي قياس وتقييم**، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، الجزائر،2002/2001، ص2.

[2] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادي قياس وتقيي**، مرجع سابق، ص3.

ت. إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله[1].

2. المحددات الخارجية:

أ. متطلبات العمل(الوظيفة): وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه؛

ب. البيئة التنظيمية (الموقف):وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة ...الخ[2]؛

ت. البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كانخفاض الرواتب والحوافز واختلاف الرتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حالة ارتفاعها[3].

ثانيا_أبعاد الأداء.

بعد أن تعرفنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجاني الاقتصادي في الأداء، بينما البعض الأخر للأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1. البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها[4].

2. البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالبعد التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في الجانب التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاقتصادية و الاجتماعية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

---

[1] ادم رحمون، **استخدام تكنولوجيا المعلومات ولاتصال وعلاقتها بالأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الاغواط (DML)**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالاغواط، الجزائر، 2015-2016، ص70.

[2] حسن راوية، **"إدارة الموارد البشرية "**، دار الجامعة، مصر، 2000، ص216.

[3] إبراهيم محمد المحاسنة، **"إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"**، الطبعة الأولى،دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص115.

[4] مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة–**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، 2011-2012، ص52.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة في الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية[1].

3. البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

في حين يرى آخرون بان الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وعليه يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد للأداء هي[2]:

أ. كمية الجهد المبذولة: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة ؛

ب. الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته؛

نمط الأداء: يقصد به أسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

المطلب الرابع: عناصر الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه.

تعود أهمية الأداء في المنظمات إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من اجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلائم مع كفاءتها ورغباتها، إلا أن هذا مرتبط بمجموعة من العناصر والعوامل المؤثرة والتي لولاها لما استطعنا القول بان هناك أداء فعال.

---

[1] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، عدد07/2009-2010، جامعة الجزائر، ص213.

[2] مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر، 2011-2012، ص52.

أولا_عناصر الأداء.

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي[1]:

1. الموظف وكفاءته:

وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على التحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين؛

2. العمل ومتطلباته:

وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل، من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه ويحتوي على عناصر التغذية الإستراتيجية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء؛

3. البيئة التنظيمية ومركباتها:

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، حضارية ،سياسية وقانونية، وتكنولوجية[2].

ثانيا_العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر الأفراد العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول Bajt" "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

---

[1] منير عبد الله عثمان الطائش، **علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية**، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحومية بمالانج، 2016، ص50.

[2] العابد هواري، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة–ولاية ادرار**، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص65.

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسين هما[1]:

1. العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

أ. العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل؛

ب. الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط ،تنظيم ،تنسيق ،قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة؛

ت. التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة؛

ث. بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العم؛

ج. طبيعة العمل: يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته؛.

ح. العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2. العوامل الخارجية :

تتكون من مجموعة من العوامل هي[2]:

أ. البيئة الاجتماعية والقانونية:

- ❖ العادات والتقاليد المورثة ؛
- ❖ العرف وأمور الدين؛

[1] علي عبد الله، **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية** ،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2001،ص6.

[2] علي عبد الله، مرجع سابق، ص7.

- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

ب. البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام ا لسياسي؛
- مدى الاستقرار السياسي؛
- مرونة القوانين والتشريعات؛
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

ت. البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر،موجه) ؛
- الاستقرار الاقتصادي؛
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

ثالثا_كيفية قياس الأداء وأهميته:

يعتبر الأداء من المواضيع التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام و بدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك للأهمية الكبيرة التي يلعبها سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، لذا أصبح شرطا على المؤسسة الإلمام بهذا الموضوع و فهم مختلف جوانبه و التي من بينها كيفية قياسه.

1. كيفية قياس الأداء.

يجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمور ثلاث هامة[1]:

أ. الإنتاجية: التي تتبع أداء المؤسسة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية والتركيز على الاستخدام الكفء لمدخلات موارد المؤسسة، مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها؛

ب. الجودة الشاملة: وتتم باهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء؛

ت. التنافسية: والتي تعني مقدرة المؤسسة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهميها في الأجل الطويل

إن المؤشرات التي ساد استخدامها واستهدفتها الإدارة العليا مثل القيمة المضافة الاقتصادية وصافي الربح العائد على الأصول، تؤثر بدرجة قليلة على القرارات اليومية وتحفيز الموظفين وتعكس أحداث ماضية ومن ثم فهي لا ترتبط كثيرا بالأحداث الحالية والتي يتوقع أن تؤثر على تطوير الأداء في المستقبل.

[1] وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص78.

2. أهمية قياس الأداء.

بالنسبة لأهمية قياس الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية[1]:

أ. تركز عملية القياس الاهتمام على ما يجب انجازه و بحث المؤسسات على توفير الوقت و الموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المؤسسات على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات؛

ب. إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء؛

ت. إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومعامليها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد يؤدي من شانه التأثير على جميع عملاء المؤسسة ومعامليها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة وفق إستراتيجية المؤسسة؛

ث. إن قياس الأداء يساعد على إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج؛

ج. يمكن لقياس الأداء أن يبين بان المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التحقق نحو تحقيق غايات اجتماعية؛

ح. إن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة؛

خ. القياس يزيد من تأثير المؤسسة حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز.

[1] مصطفي يوسف، **ادارة الاداء**، مرجع سابق، ص35.

المبحث الثاني: المعاملات الالكترونية و تطوير الأداء الإداري

تعتمد أي منظمة من المنظمات إلى حد كبير في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المنظمة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فان المنظمة يصبح لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشودة بفعالية، وهكذا إذا تمكنت المنظمات المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق بنجاح أهدافها فان المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية، ولعل النجاح الاقتصادي الذي حققته اليابان في السنوات الأخيرة لخير دليل على هذه الحقيقة، والأداء الإداري يخضع إلى الكثير من الجدل والتحليل وأحيانا التناقض والارتباك في كثير من المجتمعات المتقدمة، وذلك من حيث مفهومه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإداري.

يعرف البعض الأداء الإداري للمؤسسة بأنه محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما[1].

فالأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمالا لمنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية[2]:

1. أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية؛

2. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة؛

3. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إن الأداء الإداري الناجع الذي تسلكه أية مؤسسة يعتمد في معظما لأحوال على جودة عمل موظفيها وعلى مدى تفانيهم في عملهم.

وهذا يتطلب نشر ثقافة وقواعد قيمة تهدف إلى تطوير الأداء والارتقاء به وتحسينه على الدوام.

ويتوّقف النجاح ف بإخراج هذه المتطلبات إلى النور على الأنظمة الداخلية المتبعة والت يتكفل تطبيق آليات رشيدة في التوظيف والتدريب وتقييم أداء الموظفين، وكذلك تبني نظام مناسب يوفر الحوافز للموظفين بهدف تشجيعهم ومنحه ما لم كافآت على الأداء الجيد، في ذات الوقت الذي يعالج فيه جوانب الُقصور والخلل في أدائهم.

---

[1] ابو سمرة محمود ، الطيطي محمد، محسن أحلام، **واقع الأداء الإداري لرؤاس الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما**، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، فلسطين، 2016، ص40.

ويقع على كاهل المؤسسة مراجعة الأنظمة والإجراءات المطبّقة ، وإعداد أنظمة وإجراءات مهنية تتخذ من الجدارة والأهلية أساسًا لضمان الالتزام بالنزاهة وتوفير الفرص المتساوية لجميع العاملين في القرارات التي تتخذها المؤسسات بشأن توظيفهم وترقيتهم.

كل ذلك يستلزم توفر مقومات يمكن الارتكاز إليها للحكم على جودة أداء المؤسسات وقد تبنت العديد من المعايير التي يمكن قياس جودة أداء المؤسسات بناء عليها، ووضعت مقومات محددة إذا ما توفرت في المؤسسة يمكن الحكم على مستوى جودة وكفاءة وفعالية الأداء الإداري فيها.

المطلب الثاني: مقومات الأداء الإداري

تتمثل مقومات الأداء الإداري الجيد التي أجمع عليها العديد من خبراء الإدارة في الآتي[1]:

أولا_الإدارة الإستراتيجية.

1. التخطيط السليم الذي يقوم على دراسة أداء الماضي واستشراف المستقبل، وأمل الواقع القائم، والتخطيط السليم يرتكز على:

أ. وضوح الأهداف وقابلية تحويلها إلى أرقام إن أمكن؛

ب. إمكانية قياس العمل المنجز وتحديد المدخلات والمخرجات بالنسبة لكل برنامج أو مركز مسئولية

ث. وجود هيكل تنظيمي سليم ومناسب للجهة.يتضمن تبويب وتوصيف سليم لوظائف ووضوح السلطات والمسئوليات وتصنيف للأنشطة والبرامج المحددة بالهيكل لتنظيمي.

ج.وجود نظام للمتابعة وتقويم الأداء الذاتي يمكن من خلالهم تابعة تنفيذ النشاط،وكشف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أولاً بأول، ورصد المظاهر الإيجابية فيا لأداء والسعي إلي تعميمها، وترسيخ السبب التي ساهمت في إيجادها بما يحقق رقابة الكفاءة والفعالية في هذه الوحدة الإدارية.

2. توافر العنصر المؤسسي والإجراءات المؤسسية والإدارية في المؤسسة المستهدفة:

ويشمل ذلك إعادة الهيكلة وإعادة مراجعة إجراءات العمل بهدف تخليصه امن الروتين، ووضع وصف وظيفي وإعادة توزيع أعباء العمل وإعادة صياغة منهجية العمل لتمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

3. توافر العنصر البشري سواء كان هدفا لبرامج المؤسسة أم تناط به مهمة تنفيذها:

إن إحدى التغييرات سلوكية وظيفية لدى الموظف في القطاع الحكومي يهدف إلى إرساء قيم وعادات وظيفية وسلوكيات اجتماعية لصالح إرساء القواعد السلوكية الفضلى والخلاقة في المؤسسة والمجتمع.

[1] إكرام ابراهيم حامد، الأداء الإداري في القطاع الحكومي، من الموقع
httpsM//puplpit.alwatanvoice.com/content/print/317856.html, 14-05-2021,19.65.

4. الشفافية: هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليهم نال ثقة، والمساعدة في اكتشاف الفساد؛

5. إقرار مبدأ المساءلة الفعالة وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف العام الذي يعطى مسئوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسئولا عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا لماه ومحدد سلفا، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقويم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعال؛.

6. تطوير النظم المالية إذ أن وجود نظام مالي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أن هي ساهم في بيان مدى تقيد الأجهزة الحكومية بالقواعد التشريعية المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بتلك الأجهزة لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

ولتحقيق هذه المقومات في الأداء الإداري تميل كثير من الدول إلى تقويم أداء الموظف بهدف معرفة إلى أي مدى يقترب مسلك الموظف من أهداف هو أدائه، ومهامه، طمعاً في تحقيق مستوى أعلى من الأداء.

وتزخر المؤسسات بالعشرات من الموظفين الذين خرجوا في دورات تدريبية في مختلف دول العالم، وكذلك كبار الموظفين الذين حضروا مؤتمرات متخصصة وتحملت المؤسسة تبعات حلهم وترحالهم للمشاركة في هذه المؤتمرات، وتحصلوا على شهادات عديدة في مجالات متعددة حسب تخصصات هم ونشاطاته ممن مؤسسات عريقة، دون أن نلمس أي أثر لذلك على أداء المؤسسات المنتمين إليها، وما أحوجنا إلى إعادة النظر في كل ذلك، ومساءلة كل من يخرج على نفقة الحكومة بمسميات قد تتعدد من مهمات سفر أو حضور مؤتمرات أو ورش عمل عن أيام مهمته فيما أمضاها، ومعالم التطوير والنهوض التي عاد بها أي نمارسها.

نعم للمشاركة المثمرة البناءة مادام تتحقق نتائج يمكن لمسها على أرض الواقع ولا لمضيعة الوقت وهدر الأموال بلا ثمرة [1].

[1] إكرام ابراهيم حامد، الأداء الإداري في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص

المطلب الثالث: العلاقة بين تطبيق المعاملات الكترونية وتطوير الأداء الإداري.

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث، إذ يؤدي الاعتماد على هذا البديل الإحداث سلسة من التغييرات المتلاحقة بغية زيادة مردودية الخدمات الإدارية وتحسينها.

وتسعى الإدارة إلى استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق التنمية والإصلاح الإداري المنشود من خلال تعزيز الشفافية وإزالة قيود الوقت والمسافة، حيث أصبحت الشفافية أسلوبا جديدا للتعامل مع المشكلات التي تواجه مسار إمداد المعلومات والخدمات الإدارية لجمهور المستفيدين، وتساعد في إيجاد الحلول المناسبة لها بالإضافة إلى تقليل الفجوات وتفويض العاملين للمشاركة في المسئولية بكافة أنواعها.

ولعل أهم ما افرزه التطور التكنولوجي للقطاع الإداري هو عملية التحول إلى العمل الالكتروني كبديل عن العمل التقليدي وتمثل ذلك بالانتقال إلى المعاملات الالكترونية في تقديم الخدمات للعاملين والقطاعات الأخرى وفي إطار توضيح اثر ذلك على الأداء ولخدمة الإدارية نود الوقوف على دور المعاملات الالكترونية وعلاقتها مع تطوير العمل الإداري من حيث الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة وتعزيز الشفافية.

أولا_دور المعاملات الالكترونية في زيادة الكفاءة والفاعلية.

تسعى القطاعات الإدارية إلى إجراء التحسين المستمر للخدمات وتأتي الحاجة إلى وجود كفاءة تشغيلية ضمن هذه التحسينات ونعني بالكفاءة التشغيلية الطريقة التي تستخدمها الإدارة لتقديم الخدمات في الوقت الحاضر وتحسينها والتوسع في تقديمها بشكل متطور وهادف[1].

1. مفهوم الكفاءة والفاعلية :

يمكننا القول بان الفعلية والكفاءة مرتبطان بالإدارة، فكلما زادت الفاعلية والكفاءة كلما كانت هناك إدارة ناجحة، وتعرف الفاعلية بأنها"أداء الأعمال الصحيحة (To do the right things) وتشتمل الفاعلية على عدة معايير، أهمها تحقيق الأهداف، حيث تقاس فاعلية المنظمة بمدى تحقيق الهداف المنشودة.

وتعرف الكفاءة بأنها"أداء الأعمال بطريقة صحيحة (To do things right) وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسالة ما هو مقدار المدخلات من الموارد والأموال المادية والبشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات وتحقيق أعلى منفعة من خلال استخدام الموارد المخطط لها.

[1] الرقيب إبراهيم، **الحكومة الإلكترونية**، لأردن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص90.

كما توجد علاقة قوية بين كفاءة أداء الخدمات في الأجهزة الإدارية، وبين تحقيق متطلبات التنمية، إذ أن كفاءة هذه الخدمات تنعكس إيجابا على المستفيد منها، والعكس صحيح في حالة ضعف وبطء هذه الخدمات[1].

ومع التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات وما افرزه من وسائل تكنولوجية حديثة وثورة معلوماتية غير مسبوقة، فقد ساعد التحول نحو المعلومات الالكترونية في تحفيز العاملين وزيادة خبراتهم من اجل تحقيق أداء أفضل وقدم محفزات جديدة أسهمت في تعزيز وتحسين كفاءة وفعالية الأداء الإداري فأصبح من السهل واليسير تخزين واسترجاع المعلومات بعد إجراء عمليات التحليل والمعالجة وتخزينها في شكل قواعد البيانات المعلومات واستخلاص النتائج بسرعة فائقة .

إن الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية يؤدي إلى بناء الثقة والصول إلى السرعة في الانجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر، فيتم بذلك توفير الجهد والتكلفة والوقت وهو ما يؤدي إلى حل مختلف المشاكل والعراقيل البيروقراطية[2].

2. العلاقة بين تطبيق المعاملات الالكترونية وزيادة الكفاءة والفاعلية :

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا للمنظمات الباحثة عن التميز في إنتاجها والكفاءة والفاعلية في أدائها لذا تسارع المنظمات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في خلق فرص جديدة و مبتكرة في مجالات عدة مثل (رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتبسيط الإجراءات، وإجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الإدارية، وتحديث الأنظمة المالية، وتدريب العاملين على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا) وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء العالية والتي تسعى المنظمات لتحقيقها.

وتتمثل العلاقة بين تطبيق المعاملات الالكترونية وكفاءة وفعالية الأداء في:

أ. التحول نحو الطرق الجديدة في جمع و تخزين المعلومات سيجعل عملية الدخول السريع للخدمة اقل تكلفة

ب. شعور الموظفين بأنه يتم تقييمهم بدرجة اكبر، الأمر الذي سيكون له تأثير ايجابي عليهم سيؤدي إلى زيادة معدل الاحتفاظ بفريق العمل و خفض معدل إصابة الموظفين بالإجهاد؛

ت. يشجع العمل من خلال شبكات المعلومات على العمل التعاوني كما سيتيح الفرصة لاستيعاب الدروس ونشر طرق جديدة في العمل ويشجع على المرونة في العمل؛

ث. تقليل الأعباء الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسة العامة للمنظمة مما يسهم في رفع كفاءة و فعالية الإدارة العليا؛

ج. يؤدي الاستخدام الجيد للهواتف المحمولة وخدمات تحويل الأعمال بغرض السماح للعاملين المتنقلين بالعمل على نحو أفضل إلى تحقيق الكفاءة في تسليم البيانات وممارسة العمل؛

---

[1] برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي. تم استرجاعه في 2021/03/12 على الرابط http://skgep.gov.ae

[2] اسماعيل جمال حمادة، دور المعاملات لالكترونية في تطوير الاداء الاداري الحكومي دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات–قطاع غزة، مرجع سابق، ص120.

ح. يؤدي تغيير الخلفية الثقافية داخل المؤسسة إلى تشجيع التطوير والابتكار مما يشجع الموظفين على إبداء آرائهم الأمر الذي سيجعل الخدمات أكثر ارتباطا باحتياجات الزبائن كما سيقلل المخاطر التي تحيط بالعمليات والخدمات الجديدة.

وقد أضاف الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة مجموعة من النقاط فيما يتعلق بهذا الموضوع نذكر منها[1]:

- ❖ تحسين الأداء الوظيفي من خلال انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وبتكلفة اقل وزيادة معدل أداء العاملين؛
- ❖ زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة بأقل تكلفة من خلال الاعتماد على استخدام الحاسب الآلي في أداء عملياتها وأنشطتها مما يسهم في تحسين نوعية الأداء وتقليل التفاوت بين مستويات أداء العملين؛
- ❖ يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على ربط الوظائف الإدارية المختلفة مع بعضها والقضاء على الازدواجية والتقليل من الأخطاء والجهد المبذول مما يسهم في زيادة إنتاجية العاملين ومستوى المنظمة ككل

ثانيا_دور المعاملات الالكترونية في تعزيز الشفافية.

1. مفهوم الشفافية:

تعني الشفافية ضرورة وضوح العلاقة مع العاملين فيما يخص إجراءات العمل والإفصاح عن السياسات العامة المتبعة.

كذلك تعني الشفافية الحد من السياسات والإجراءات الغير معلنة أو السرية أو التي تتسم بالغموض وعدم مساهمة الموظفين فيها بشكل واضح، وبكلمات أخرى فان الشفافية عكس السرية، فالسرية تعني إخفاء الأفعال عمدا بينما تعني الشفافية الإفصاح عن هذه الأفعال، وينطبق ذلك على جميع أعمال الإدارة بأقسامها المختلفة، كما ينطبق على أعمال المؤسسات الخاصة التي يتضمن عملها تأثير على مصلحة الجمهور والمؤسسات غير الحكومية.

ويمكن تعريفها باختصار بأنها"سهولة وحرية الوصول الموظفين أو العاملين إلى المعلومات حول النشاطات والقرارات الإدارية وفق المعايير العالمية".

من هنا نستطيع القول أن جوهر الشفافية يستند إلى التدفق الحر للمعلومات، وأنها تتيح للعاملين والموظفين أن يطلعوا مباشرة على العمليات والإجراءات والمعلومات المرتبطة بالعمليات وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها، وتتناسب درجة الشفافية طرديا مع درجة سهولة الوصول إلى المعلومات، ولكي تكون المؤسسات المستجيبة لحاجات المتعاملين معها ومشاغلهم منصفة فإن عليها أن تكون شفافة وان تعمل وفقا لسيادة القانون، فإصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية يعد ركنا أساسيا من أركان الحم الصالح.

[1] برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي. تم استرجاعه في 2021/03/12 على الرابط http://skgep.gov.ae :

ولذلك فان توفير درجة عالية من الشفافية والمساءلة يعزز من مكافحة الفساد ويقلل من الانحراف والتجاوزات ويعمل على تحسين السلوكيات الأمر الذي يجعل الأقدام على ممارسة الفساد يتعارض مع القيم والأهداف و لنزاهة.

لقد ظهرت الحاجة لتطبيق مفهوم التعاملات الالكترونية للتغلب على المشاكل التي من الممكن أن تواجه العمل الإداري ذات الأثر السلبي على كفاءة ومسار التعاملات إدارية والانجازات الوظيفية من حيث وضوح الإجراءات وشفافيتها وسرعة مسارها.

2. العلاقة بين تطبيق المعاملات الالكترونية وزيادة الشفافية:

لقد كان للتطور الهائل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأثر البالغ في تعزيز مفهوم الشفافية المساءلة، ولذلك فان جميع القطاعات الإدارية اليوم لا يمكنها أن تستغني بأي حال من الأحوال عن بناء أنظمة معلومات لإدارة عملياتها لفوائدها الكثيرة من حيث التكاليف الوقت والسرعة ولنشر المعلومات المتعلقة بأنشطتها المختلفة.

ويعتبر استغلال هذا التطور التكنولوجي من أهم الوسائل التي تساعد في الحد من فرص ممارسة الفساد وزيادة الشفافية في الأعمال الإدارية، ويكون ذلك من خلال[1]:

أ. نشر تقارير الأجهزة الإدارية على الموظفين عبر وسائل التقنية والصفحات الالكترونية ليتمكنوا من الاطلاع عليها والتعرف على ما يجري في المؤسسات الإدارية بإيجابياته وسلبياته .

ب. تطبيق المعاملات الالكترونية في الخدمات الإدارية كبديل عن المعاملات التقليدية والتي تعبأ باليد، وتقديمها بشكل الكتروني، وتوفير إمكانية متابعتها ومعرفة ما يتم عليها، مما يحد من الأعمال اليدوية ويقلل فرص الفساد.

وكما يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المحددات عند تطبيق المعاملات الالكترونية لضمان تحقيق درجة عالية من الشفافية نذكر منها:

- ❖ نشر متطلبات الحصول على الخدمات والقواعد واللوائح الخاصة بكل خدمة لتقليل التدخلات المباشرة من العاملين والمسؤولين؛
- ❖ إعطاء الموظفين أو العاملين في المؤسسة إمكانية تتبع حالة طلباتهم عبر بوابة الخدمات الالكترونية من خلال شبكة الإنترنت؛
- ❖ تدريب الموظفين الإداريين وتقديم حوافز للمشاركة في عمليات التطوير والإصلاح للإجراءات الإدارية؛
- ❖ دمج الشفافية وتبسيط الإجراءات وبشكل متكامل عند تطبيق المعاملات الالكترونية وبهدف إصلاح الإجراءات الإدارية.

[1] اسماعيل جمال حمادة، دور المعاملات لالكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات–قطاع غزة، مرجع سابق، ص125.

المطلب الرابع: دور المعاملات الالكترونية في زيادة جودة الخدمات الإدارية

1. مفهوم الجودة والجودة الشاملة .

إن مفهوم إدارة الجودة والجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، بحيث يكون المستفيد هو محور الاهتمام و ليس الخدمة، ولعله يتبادر إلى الكثير بان الجودة تعني النوعية الجيدة أو الكيف وليس الكم، ولتوضيح المفهوم نورد مجموعة من التعريفات الخاصة بالجودة[1] :

أ. هي التحسين المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام والوظائف عديمة الفائدة، وذلك لتخفيض التكلفة، ورفع مستوى الجودة، مستهدفين في جميع مراحل التحسين متطلبات العميل أو المستفيد واحتياجاته.

ب. يعرف بعض الباحثين الجودة بأنها"القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و يحقق رضاه عن السلعة المقدمة إليه"[2].

ت. حين يرى آخرون أن الجودة تشير إلى"قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عن توقعات المستهلك.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تحديد ثلاث ركائز خاصة بالجودة وهي[3]:

- ❖ التركيز على العميل، وتعرف الجودة بأنها إرضاء العميل.
- ❖ التركيز على العملية، وتعرف الجودة بأنها مطابقة المتطلبات.
- ❖ التركيز على القيمة التي تؤخذ على اعتبار التكلفة للمنتج أو السعر للعميل، وتعرف الجودة في ضوء كل من السعر والإمكانية.

وتنبع أهمية جودة الخدمات العامة من حقيقة أننا نعيش عالما سريع التغيير، وقد حتمت هذه المتغيرات أن تتميز الخدمات العامة بمستوى مناسب من الجودة. تلك الجودة التي لا يقيمها مصممو الخدمة ومقدموها، بل يقيمها المستفيدون منها.

ح. ويقصد بجودة الخدمة أن يكون مستوى إنتاجها وتقديمها على النحو الذي يتوافق مع توقعات العميل طلب الخدمة أو المستفيد بها[4].

---

[1] السقاف حامد، **قياس الجودة في الشركات الخدمية**، مطبعة الشباب، السعودية، 1995، ص134.

[2] البكري سونيا محمد، **الجودة الكلية**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص14.

[3] الساقف حامد، **قياس الجودة في الشركات الخدمية**، مرجع سابق، ص 11.

[4] مصطفى أحمد سيد، **تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارة، دمشق، 2002، ص18

ويجب أن تدرك المؤسسات أنها بحاجة إلى تحسين الجودة ضمن فكر إداري جديد وهو ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة وهي ثورة فكرية شاملة، وفلسفة إدارية جديدة، ترتبط فيها الأهداف كافة وخطط العمل برغبات وتوقعات العملاء أو طلاب الخدمة أو المستفيدين منها.

خ. ويمكن تعرف الجودة الشاملة حسب معهد الجودة الفدرالي بأنها"أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء.

د. الجودة الشاملة يمكن تحقيقها عن طريق تحسين العملية من خلال زيادة مخرجات الإنتاج، وتقليل الأخطاء والازدواجية في العمل، وتقليل ضياع الوقت والموارد، وهي عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين للجودة في جميع الأنشطة[1].

2. أبعاد جودة الخدمات:

في إطار سعي المنظمات إلى تحسين عملياتها والوصول إلى خدمة تلقي استحسان العملاء فان للجودة مجموعة من الأبعاد والمحددات وهي[2]:

أ. الوقت: كم ينتظر الزبون؛

ب. دقة التسليم: التسليم في الوقت المحدد؛

ت. الإتمام: انجاز جميع جوانب الخدمة في الوقت المحدد؛

ث. التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن؛

ج. التناسق: تسليم نفس الخدمات بنفس النمط للزبون؛

ح. سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة ويسر عملية الاتصال؛

خ. الدقة: انجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة؛

د. الاستجابة: التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل الغير متوقعة والاستعداد لتقديم الخدمة؛

ذ. الفهم: بذل الجهد لتعلم حاجيات الزبائن وتعلم الاحتياجات الخاصة.

[1] Deming, W.E.. Quality, Productivity, and Competitive. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology,1982,p27.

[2] اللوزي موسى، **التطوير التنظيمي:أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص57.

3. العلاقة بين تطبيق المعاملات الالكترونية و تعزيز جودة الخدمات الإدارية:

إن اعتماد القطاع الإداري على أنظمة المعلومات المحسوبة، وفي ظل تطور خدمات المواقع الالكترونية، أصبحت خدمة العملاء أو الزبائن تتم من خلال الموقع، الذي يتم من خلاله تقديم الطلبات وتدقيقها حسب شروط ومحددات الخدمة، ثم متابعتها من خلال الأنظمة المحسوبة وتنفيذ مراحها من خلال من خلال الموظف المختص بعيدا عن العملية الإجرائية المباشرة.

ويلخص في دراسة أجريت حول العلاقة بين تطبيق المعاملات الكترونية و تجويد الخدمة الإدارية بالتالي[1]:

أ. تقليص تكاليف الخدمة: من خلال الاتصال عبر الخط، والتوصل للخدمة من خلال النوافذ ولتنقل الالكتروني يتيح ذلك تخفيض التكاليف.

ب. سرعة الاستجابة واحترام المواعيد: حيث يعمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، و هذا لربح الوقت، ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخير.

ت. الدقة: تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الالكترونية للخدمات، إلى انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة، تحدد من خلال أنظمة معالجة الكترونية، بشكل يحد من الخطاء الإدارية و يمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.

ث. سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة: انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمات، يؤدي ذلك إلى المحاسبة على كل جزيئات تلك المهام الأنشطة، من خلال وجود النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات.

[1] اسماعيل جمال حمادة، دور المعاملات لالكترونية في تطوير الأداء الإداري الحكومي دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات–قطاع غزة، مرجع سابق، ص140.

الخلاصة:

رأينا في هذا الفصل أن أداء العاملين يدل على ما يتمتع بها العاملون فيا لمؤسسة من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم ومستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا من خلال الاعتماد على مجموعة من المعايير والطرق وخطوات محددة، مع ضرورة إشراك جميع الأطراف في تخطيط وتنظيم وتوجيه تقييم الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور لتحسين مهارات العاملين بشكل يسهم بفعالية في رفع قدراتهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

كما رأينا أن التحول نحو تطبيق المعاملات الالكترونية في المؤسسات له ذلك الأثر البالغ والفعال في الأداء الإداري حيث أدى إلى حصول قفزة نوعية دفعت بالكثير من تلك بالمؤسسات لتحقيق مراتب ريادية بالإضافة إلى أحداث نقلة نوعية في جودة الخدمات المقدمة وتعزيز للشفافية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية للأثر المعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لكل من المعاملات الالكترونية والأداء الإداري فمن الواجب التطرق إلى مكان الدراسة، فوقع الاختيار على مؤسسة نفطال، لتعدد وظائفها ونشاطاتها على المستوى الوطني و بالتحديد ولاية المدية و كذا باعتبارها فرع تابع لشركة سونطراك، وبالتالي سوف نتناول في هذا المطلب التعريف بهذه المؤسسة و التعرف عليها عن قرب.

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة نفطال

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال"NAFTAL التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها، وللتعرف على هذه المؤسسة، سيتم التطرق شركة نفطال مراحل تطورها وتعريفها وكذا صلاحيتها وهيكلها التنظيمي .

المطلب الأول :لمحة تاريخية عن مؤسسة * نفطال*

إن بيع المواد البترولية في الجزائر كانت تحت إشراف شركات متعددة الجنسيات مثل : ESSO و SHELL والتي كانت تحتكر السوق الداخلية والخارجية للمواد البترولية المصدرة ولكن بعد استرجاع السيادة الوطنية بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة اقتصادية قوية خاصة وإنها تملك احتياطي هام للمحروقات من مهام مؤسسة سونطراك حيث في 1963 تم تأسيس شركة سونطراك وفقا للمرسوم رقم 491/63المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت مهمتها الأساسية في تامين نقل وتسويق المحروقات ابتداء وبعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم196/66 المؤرخ في 22/09/1966وذلك في مجال البحث، الإنتاج، وتحويل المحروقات.

وبالضبط بعد استقلال الجزائر كنشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد "البترولية" نفطال هي انبثاق من المؤسسة الأم "سوناطراك "،إلى أناصدرمرسومرقم101/80 في 6 افريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيعا لمنتجات البترولية "ERDP"

بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفقا لمرسوم 189/87 في 25أوت1987 إلى مؤسستين وطنيتين[1]:

NAFTEC : تقوم هذه المؤسسة بتكرير المواد البترولية ومشتقاتها مؤسسة مختصة في تصفيةوتكرير البترول نفطاك؛

NAFTAL: وهي المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، متخلية بذلك عن وظيفة التكرير.

مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:

"Naft" مصطلح عربي ويعني النفط.

"al"اختصار لكلمة الجزائر"algeria"

[1]www.naftel.dz

وفي 1983تم إدماج مشروع غاز البترول المميع (GPL) والوقود(RCB)لشركة سونطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية . ERDP

في 1984تم انشاء 48وحدة توزيع متعددة المنتجات UEDابتداء من :

- 17 مقاطعة للوقود زيوت التشحيم و المطاط CPL.
- 14مقاطعة لغاز البترول المميع GLP.
- إنشاء 04مقاطعات للصيانة UMM.
- جمع وتنظيم نشاطات العبور في اربع وحدات للموانئ UEP .

في 1987 انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية وبمقتضى المرسوم رقم87/199انشاء شركتان وطنيتان المذكروة سابقا نفطال ونفتاك.

بداية من 18 افريل1998 صدر المرسوم رقم 48-98 والمتضمن القانون الأساسي لمؤسسة * سونطراك *، وانجر عن هذا قرار وزاري في 1998/11/17 يقضي بضم شركة **نفطال** لمؤسسة **سونطراك** ، وبالتالي تصبح تابعة لها من الناحية التنظيمية وهذا في إطار التنظيم الشامل لإعادة الهيكلة للمحروقات.

أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة (SPA)برأسمال مقداره ب 6.500.000.000 دج مقسمة إلى665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك، أصبح رأسمالها15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة، سنة 2004 قامت الشركة بتسويق ما يقارب 9.6مليون طن في 2002 وقد عرف رقم أعمالها ارتفاعا مهما حيث كان 178مليار دينار جزائري في حين لم يتجاوز رقم الأعمال 163مليار دينار سنة 2002 يعود هذا الارتفاع في رقم أعمال شركة نفطال إلى زيادة استثماراتها و التي قارب 5.3مليار دينار جزائري في مجال نشاطها.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة نفطال ومنتجاتها

أولا_تعريف مؤسسة نفطال

تسمى هذه المؤسسة بالشركة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية باختصار نفطال(NAFTAL) هي مؤسسة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سونطراك بنسبة 100%مجال نشاطها نقل إنتاج و توزيع كل أنواع الوقود، حولت إلى شركة أسهم والتي تخضع إلى القوانين و التنظيمات السارية المفعول لاسيما القانون التجاري المعدل والمتمم الأمر رقم 04-01 المؤرخ في 2001/08/20 المتضمن تنظيم تسيير وخوصصة المؤسسات الاقتصادية . حدد راس مال الشركة بمبلغ قدره خمسة عشر مليار وست مائة وخمسين دينار جزائري (15.660.000.000)دج مرقمة من 01الى 1565محدد ومكتتب من قبل شركة سونطراك لتامين المحروقات SNH

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نفطال و هي فرع الوقود،فرع الغاز المميع،فرع الزيوت،فرع الزفت والعجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية

إن شركة **نفطال** تعمل تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم ، ويقتصر هدفها الرئيسي في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها على المستوى الوطنيو تتدخل أساسا في المجالات التالية :

- توزيع، تخزين وتسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت والزفت، العجلات والمواد الخاصة؛
- نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير و التصنيع إلى المراكز الرئيسية والى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة و المتمثلة في الأنابيب، الشاحنات، الباخرات وكذا عربات السكك الحديدية؛
- وتعتبر نفطال في الوقت الحاضر الشركة الوحيدة التي تضمن تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاته عبر كافة التراب الوطني وهذا فيما يخص الوقود ومشتقاته فقط؛
- تعد مؤسسة نفطال المحتكر الوطني لعملية توزيع المواد البترولية داخل التراب الوطني، وتقوم بتنسيق ومراقبة وحداتها ال48 وحدة نظرا لوقوعها في مناطق صغيرة بالإضافة إلى قلة السكان بها؛
- يضم فرع ولاية المدية التابع لمؤسسة **نفطال** الوحدات الفرعية المنتشرة عبر مختلف أنحاء الولاية، بالإضافة إلى تلك المتواجدة على مستوى ولاية الجلفة.

ثانيا_منتجات مؤسسة نافطال

تقوم نفطال بتوزيع وتسويق مجموعة البترولية والتي تتمثل في:

- الوقود بكل أنواعه (البنزين، مازوت، بنزين بدون رصاص ممتاز؛
- الزيوت والمنتجات المتخصصة؛
- الزفت ؛
- العجلات المطاطية؛
- الغاز GPL(غاز بروبان المميع)؛
- وقود الطيران والسفن ومواد التشحيم.

ثالثا_العملاء

تتعامل مؤسسة نفطال على ثلاث أنواع من الزبائنفي نفطال :

- محطة الخدمة وتنقسم إلى أربع فئات:
  - الإدارة المباشرة؛
  - التنظيم الحر؛
  - نقاط البيع المعتمدة ؛

- موزع العادية؛
- ❖ الاستهلاك الضخم و تشمل.
- المؤسسات الوطنية والأجنبية؛
- الشركات والمؤسسات الصغرى .
- ❖ التجار والموزعون.

وهم الأفراد الذين يحملون المنتجات النفطية ويقومون ببيعها لحسابهم الخاص.

ثالثا_صلاحيات مؤسسة نافطال

1. مهام مؤسسة نفطال:

تتمثل مهام مؤسسة نفطال في"الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها" في التالي[1]:

- ❖ تعبئة غاز البترول المميع؛
- ❖ إنتاج الزفت.

توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود،و غاز البترول المميع،و زيوت التشحيم، وأنواع الزفت، والعجلات المطاطية،ووقود الغاز المميع، وبعض المنتجات الخاصة؛

- ❖ نقل المنتجات النفطية؛
- ❖ السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق؛
- ❖ معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها؛
- ❖ السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية؛
- ❖ السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة؛

حرصا منها على تامين وتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجا نفطال إلى طرق نقل متعددة

- النقل البحري عبر الساحل و الأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة؛
- السكة الحديدية لتمويل المستودعات؛
- و الطرق البرية لتمويل الزبائن والمستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية؛
- تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر، و 336 تسيير حر، و 1135 نقطة بيع معتمدة؛
- تسويق وتوزيع الوقود والزيوت الخاصة بقطاع الطيران وقطاع البحرية؛
- تسويق وتوزيع الغاز المميع، غاز البوتان / البروبان ؛

[1] أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة

- تسويق وتوزيع الزفت؛
- تسويق وتوزيع مختلف الغازات؛
- تسويق وتوزيع المواد الخاصة (البرافين وغيره)؛
- تسويق وتوزيع سير غاز وتركيبه؛
- تخزين ونقل كل المواد البترولية المسوقة عبر القطر الوطني؛
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع ولضمان تغطية أحسن لحاجيات السوق؛
- ضمان صيانة التجهيزات وعتاد المؤسسة؛
- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق؛
- معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها؛
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية؛
- الاستعمال الأمثل لمختلف وسائل وهياكل المؤسسة؛
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة ويظهر هذا جليا من خلال ترويجها لـ: سير غاز والبنزين الخالي من الرصاص ، إلى غير ذلك من الجهود المبذولة في هذا المجال ؛
- تكوين الإداريين في مجال الإعلام الآلي سعيا منها لتطوير طرق استخدامهم لأجهزة الكمبيوتر ، وجعل عملهم يتسم بالدقة[1].

2. الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة:

أ. الإمكانيات البشرية:

لإتمام المهام التي بها نفطال جهزت هذه الأخيرة وسائل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية هذا من جهة أخرى قامت أخرى قامت نفطال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال قوانين مخططات وبرامج تنموية.

❖ **اليد العاملة** : تتكون من حوالي 31023عون موزع على كامل التراب الوطني، منها 3000اطار 3000 تقني 18000منفذ (يد عاملة تطبيقية) ونشير إلى انه في فصل الشتاء تعرف اليد العاملة نوعا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية لاسيما غاز البترول المميع مما يستدعي تشغيل السيارات أكثر لليد العاملة ومنه حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلف الأرقام الهامة عن

[1]www. Naftal dz.com

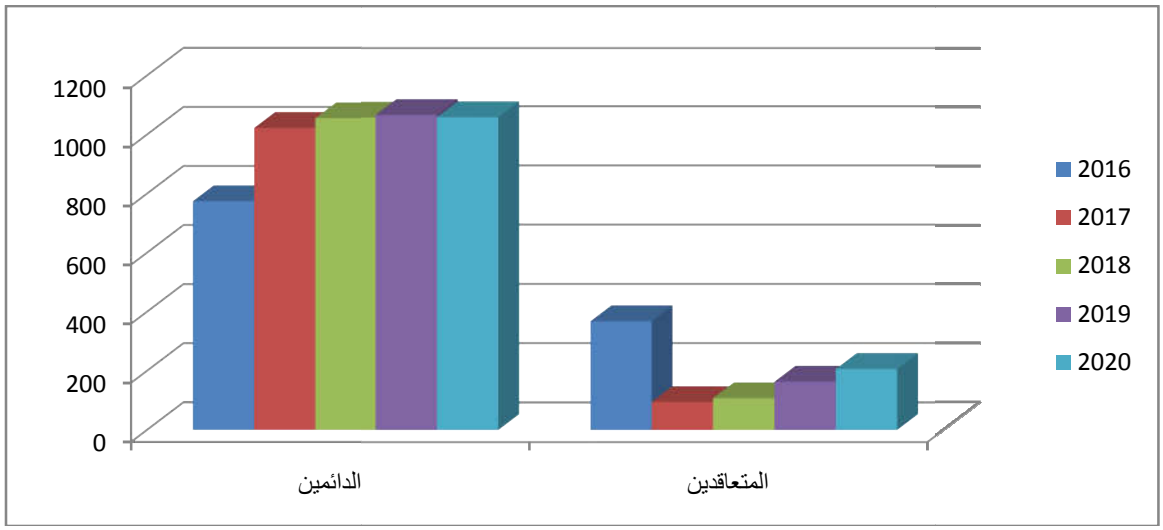
الإمكانيات البشرية والذي يسمح بتقييم وضعية الشركة في مجال الموارد البشرية فانه يترجم التغيرات و التطورات الحاصلة سواء من حيث العمال الدائمين أو المؤقتين للسنوات الأخيرة و نوجزها في الجدول التالي[1]:

الجدول رقم" 3-1 " عدد العمال الدائمين و المتعاقدين

عدد العمال/السنة	2016	2017	2018	2019	2020
الدائمين	775	1023	1056	1065	1057
المتعاقدين	368	95	108	164	207

المصدر:من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم3-1: عدد العمال الدائمين والمتعاقدين



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

من خلال الشكل المنجز من طرفنا نلاحظ أن عدد العمال الدائمين ارتفع ويعود ذلك إلى لحوافز التي ساهمت في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الذي أدىإلى تحقيق أهداف الشركة.

ب. الإمكانيات المادية:

شركة نفطال تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من اجل توفير المشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن، هذه الشركة لديها شبكة تتكون من حوالي6850سيارة مجهزة لنقل الوقود بالإمكانيات المتوفرة لديها تضمن نفطال التوزيع بطريقة منتظمة وعامة على كافة التراب الوطني كما تضمن التموين الطائرات والبواخر[2].

- 47 موقعا ارضيا لتخزين الوقود؛
- 42 مركز لتخزين الوقود ؛

[1] مقابلة مع بلطرش محمد رضا،إطار مكلف بالدراسات في مصلحة الموارد البشرية،بتاريخ 21-افريل-2021.

[2] أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة

- 1875 محطة للخدمات منها 382محطة مسيرة مباشرة؛
- 42وحدة لإنتاج غاز البترول المميع؛
- 65 مركز تعبئة؛
- 1600نقطة بيع؛
- 41 مركزا لتعبئة غاز البترول المميع بطاقة تصل إلى1.2 مليون طن سنويا
- 09 مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميع؛
- 49 موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميع؛
- 30 موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوي؛
- 06 مراكز تخزين خاصةبالنقل البحري؛
- 15 مركزا لإنتاج الزفت بطاقة تصل إلى400.000 طن سنويا؛
- 24 مركزا لزيوت التشحيم و العجلات المطاطية؛
- 700كلم من الأنابيب3300 شاحنة توزيع.

4. المنافسة المحلية والأجنبية لمؤسسة نفطال:

أ. المنافسة المحلية:

تعتبر محطات الخدمة ونقاط بيع غاز البوتان المكيف من ابرز المجالات التي كانت متاح ةللخواص المحلي ينفي نشاط التوزيع، بعدها أصبح بإمكانهم توسيع وزيادة أنشطتهم في التوزيع وتخزين المواد البترولية ومشتقاته وذلك فيما يخص كل من المنتجات التالية الوقود، الزيوت، الزفتو كذا غاز البترول المميع وقودا، على مستوى شبكة التوزيع الوطنية للوقود نجد أكثر من1723نقطة بيع حيث60 منها هي تابعة للمتعاملين الخواص منذ تطبيق القرار رقم 435/97وذلك في نوفمبر1997الذي ينصع إلى فتح نشاطات النقل، تخزين وتوزيع المواد البترولية للمستثمرين الخواص والأجانب وذلك لمواجهة الطلبات المتزايد عليها والرخص الممنوحة لإقامة مراكز التخزين ومحطات الخدمات الخاصة في تزايد مستمر سنة بعد أخرى حيث وصل العدد في سنة 2000إلى121 محطة بعدها تم تخفيض العدد وذلك بسب بتشبع السوق الوطنية.

تعتبر محطات الخدمة ونقاط بيع غاز البوتان المكيف من ابرز المجالات التي كانت متاحة للخواص المحلي ينفي نشاط التوزيع ،بعدها أصبح بإمكانهم توسيع وزيادة أنشطتهم في التوزيع وتخزين المواد البترولية ومشتقاته وذلك فيما يخص كل من المنتجات التالية الوقود، الزيوت، الزفت وكذا غاز البترول المميع وقودا، على مستوى شبكة التوزيع الوطنية للوقود نجد أكثر من1723 نقطة بيع حيث 60منها هي تابعة للمتعاملين الخواص منذ تطبيق القرار رقم 435/97وذلكفينوفمبر1997الذي ينصع إلى فتح نشاطات النقل،تخزين وتوزيع المواد البترولية للمستثمرين الخواص والأجانب وذلك لمواجهة الطلبات لمتزايد عليها والرخص الممنوحة لإقامة مراكز التخزين

ومحطات الخدمات الخاصة في تزايد مستمر سنة بعد أخر بحيث وصل العدد في سنة2000 إلى121 محطة بعدها تمت خفيض العدد وذلك بسبب تشبع السوق الوطنية

ب. المنافسة الأجنبية:

لقد أصبحت الجزائر من الدول المستقطبة للمستثمرين الأجانب وأكدت بذلك أحقيتها كثاني اكبر قوة اقتصادية على المستوى الإفريقي حيث أنعودة الاستقرار، ارتفاع الإيرادات البترولية وكذالك الفائض المالي المسجل خلال الفترة الأخيرة كل هذه العوامل جعلت من الجزائر وجهة مميزة للاستثمار الأجنبي وخاصة في مجال استغلال، تحويل وكذا تخزين وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها ويمكن ذكر بعض المؤسسات الأجنبية التي تنشط في الجزائر في قطاع توزيع المنتجات البترولية.

5. منتجات المؤسسة وتطور رقم أعمالها:

أ. منتجات المؤسسة[1]:

❖ **الزيوت:** على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من الزيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الثلاثة: زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الذي أزال، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي ،زيوت تشحيم الماكينات

❖ **الوقود:** يعتبر الوقود سائل سريع الإلهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي، ويمكن تصنيف الوقود حسب الاستخدام إلى:الوقود الخاص بالاستخدام البري،الوقود الخاص بالاستخدام الجوي،الوقود الخاص بالاستخدام البحري.

❖ **العجلات:** تقوم شركة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات "السياحية، الشاحنات، الماكينات الصناعية "**مادة الزفت:**هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من اليدرو كربون ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنيات والأشغال العمومية وأيضا في ترصيف الطرقات.

❖ **مواد خاصة:** تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل (الصيدلية،صناعة الشموع، منتجات استهلاكية،المتفجرات

ب. تطور رقم أعمال مؤسسة نفطال :

عرفت مبيعات مؤسسة نفطال في السنوات الخمسة الأخيرة ارتفاعا كبيرا لبعض المنتجات وانخفاض في البعض الأخر وذلك لعدة أسباب وسنوضح كل هذا في الجدول التالي:

[1] أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 3-2: مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الخمسة " م مكعب

النوع / السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
البنزين العادي	98384	89306	89263	81107	72970	68575
بنزين ممتاز	204760	250950	314038	375514	407309	425342
بنزين بدون رصاص	79024	101211	106333	136111	160647	169927
مازوت	791945	863330	896402	986117	1053019	1085293
سير الغاز	75636	79735	76949	73659	69978	59100
المجموع	1249749	1340532	1482985	1652535	1763923	1808237

المصدر: الدائرة التجارية بالمقاطعة التجارية نفطال المدية

في الجدول السابق اشرنا إلى تطول مبيعات مؤسسة نفطال المدية للمنتجات الأساسية بالنسبة لخمس سنوات الأخيرة ونلاحظ من خلال هذا الجدول إن المبيعات من البنزين العادي مثلا قد انخفضت بنسبة صغيرة نوعا ما وحسب رأيي السبب في ذلك التطور في المستوى المعيشي للفرد من سنة إلى أخرى وتناقص عدد السيارات القديم وظهور الجديدة التي تحتاج إلى البنزين الممتاز.

أما الزيادة في البنزين بدون رصاص تتعلق بزيادة نسبة السيارات ذات الترقيم الجديد و اهتمام أصحابها البيئة وغيرها.

أما بالنسبة للمازوت فقد ارتفع بنسبة كبيرة مع انه يستعمل لبعض أنواع السيارات و الشاحنات وحافلات النقل، أما بالنسبة لسير الغاز فقد ارتفعت مبيعاته باعتباره الارخس من كل المنتجات السابقة وباعتباره انه لا يضر بالبيئة وهذا اعتبار حماية البيئة من الأهداف الاستراتيجة لنفطال بالإضافة إلى أن مستعملي سير الغاز لا يدفعون قسيمة السيارات السنوية.

توفر نفطال كذلك ما يقارب 13.3 مليون طن من المنتجات النفطية سنويا،و هو رقم مرشح للارتفاع بالنظر إلى الطلب المتزايد باستمرار[1].

6. زبائن مؤسسة نفطال:

يتم توزيع المنتجات البترولية ومشتقاته من مؤسسة نفطال على نوعين من الزبائن[2]:

- **التسيير المباشر**: وهي المرافق التي تتولى تسييرها مؤسسة نفطال مباشرة دون اللجوء للوساطة.
- **زبائن آخرون**: وهم كل من لايعود تسييرهم لمؤسسة نفطال نصنفهم إلى:

التسيير الحر:هي مؤسسات للتسيير الحر مرتبطة مع مؤسسة نفطال بعقد للتسيير أهمها:*Shell)* .

[1] أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

[2] مقابلة مع بوخاتم خير الدين،رئيس مصلحة الموارد البشرية،بتاريخ21 افريل 2021.

BP,Total,Esso…)

- **تجار وموزعون:** هم من الخواص(تجار الزيوت والمواد الخاصة) وهم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.
- **نقاط بيع معتمدة:** وكلاء معتمدون، مرافق تابعة للخواص وتكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجاري محدد.

7. الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

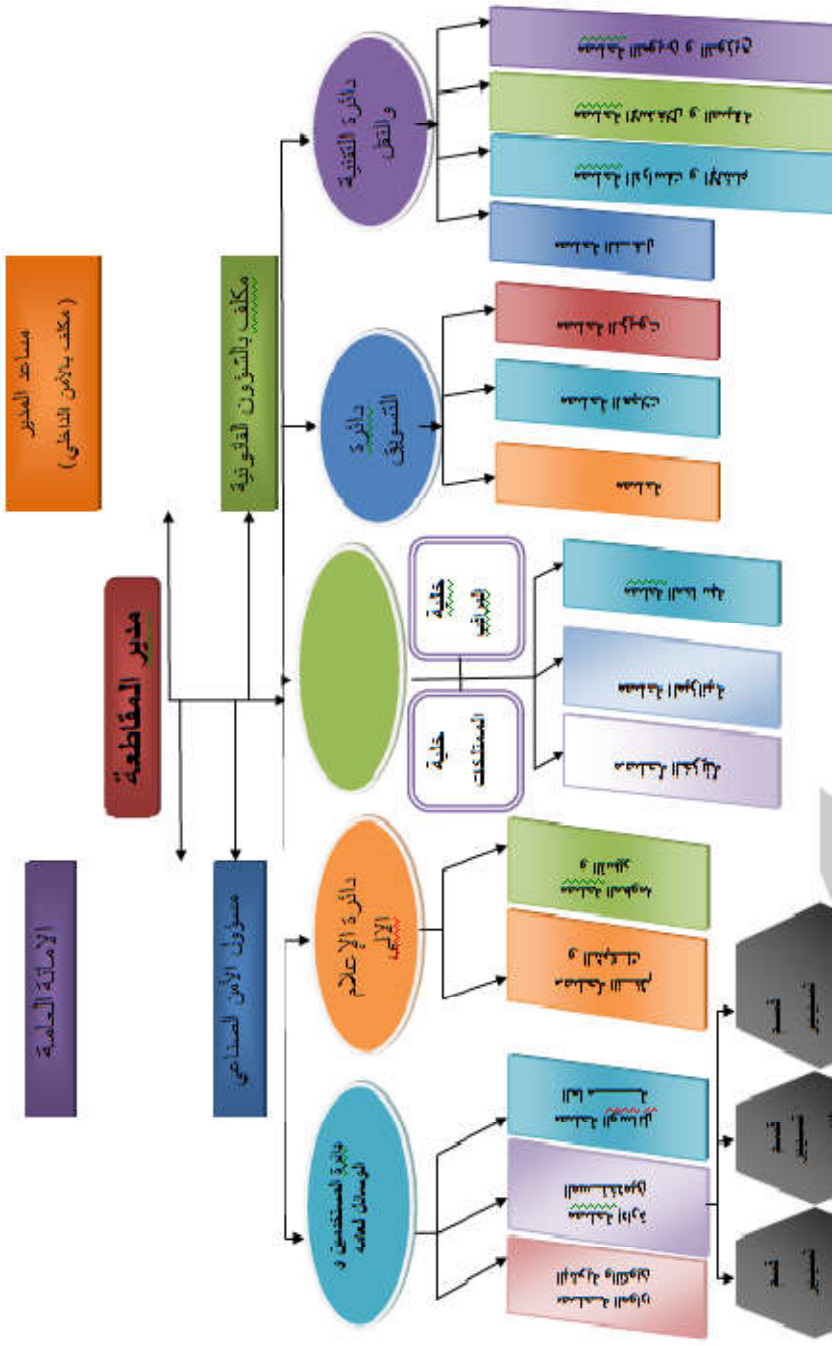
تشكل حماية البيئة محورا أساسيا في إستراتيجية نفطال التي تؤمن تماما بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام و من هذا المنظور، استثمرت نفطال كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع والبنزين بدون رصاص،و باشرت عملية تعبئة واسعة من اجل استرجاع الزيوت المستعملة والأبخرة.كما أدرجت نفطال ضمن إستراتجيتها مشاريع تنموية هامة مثل مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب، ومشروع الدفع الالكتروني " البطاقات المزودة بالشرائح الالكترونية "و إنشاء منظومة معلوماتية متكاملة،و تحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد شبكة محطات التوزيع .و يشمل تكوين و تأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور الاستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة و إلحاقها بركب آخر التطورات التقنية و التكنولوجية[1].

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة * نفطال *

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدما لتداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي.

[1] وثائق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم3-2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.



من خلال هذا الشكل الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال يمكن تقييمه كالتالي:

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب لمؤسسة نفطال، بالإضافة إلى كل من مساعد المدير"الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة" والأمانة العامة والمكلف بالشؤون

القانونية"التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية والخارجية" ومسؤول الأمن الصناعي "الحرص وتامين جميع المنشات القاعدية وذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية"

كما أن لنفطال خمسة دوائر و هي :

❖ **دائرة التقنية و النقل**: يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة النقل، مصلحة الاستغلال و الصيانة، مصلحة التموين والتوزيع":

- **مصلحة النقل**: تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلا.
- **مصلحة الدراسات والإنشاء**: تهتم بدراسة جميع المنشات قيد الانجاز و كذا المستغلة "إعداد التصاميم.
- **مصلحة الاستغلال والصيانة**: تتكلف بتوفير وسائل الاستغلال و صيانتها.
- **مصلحة التموين والتوزيع**: تهتم بتموين مصلحة النقل و الصيانة بالأموال اللازمة لهم.

❖ **دائرة التسويق**:يدير شؤونها 10 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت":

- **مصلحة الديون**: تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.
- **مصلحة الشبكات**: تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود وذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.
- **مصلحة العجلات**: تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات وتسييرها.
- **مصلحة الزيوت**: تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت و تسييرها.

❖ **دائرة المالية و لمحاسبة**: يدير شؤونها 14 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية، مصلحة الزيوت":

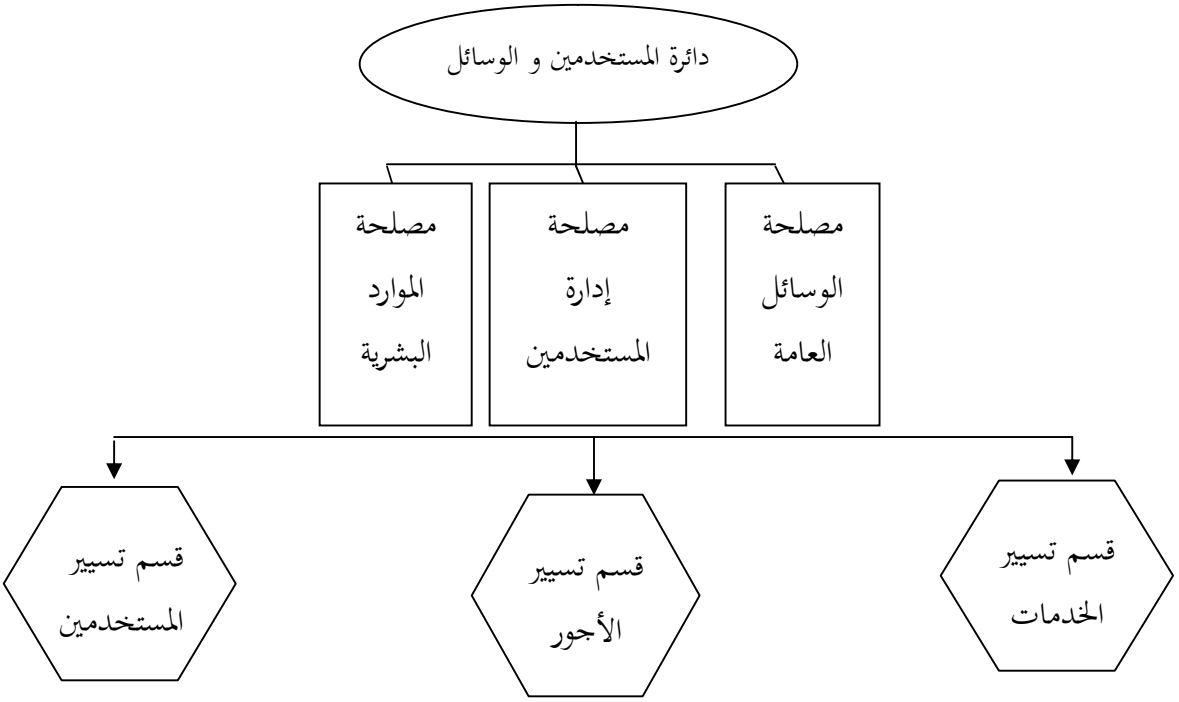
- **مصلحة الخزينة**:تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات ومراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات "تهتم بالمشتريات التي تعمد إليها المديرية.
- **مصلحة الميزانية**: تعمل بالموازات مع مصلحة الخزينة وتهتم بإعداد الميزانية التقديرية.
- **مصلحة المحاسبة**:تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة والخارجة من المؤسسة.

❖ **دائرة الإعلام**:يدير شؤونها 3 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة" مصلحة النظم والشبكات، مصلحة المعلومة والتسيير".

- **مصلحة النظم والشبكات**: تهتم بمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.
- **مصلحة المعلومة والتسيير**: تقوم باستقبال وإرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.

❖ **دائرة المستخدمين والوسائل العامة:** يدير شؤونها 37 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الموارد البشرية، مصلحة إدارة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة" وللتفصيل نقترح الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم3-3: الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين والوسائل



المصدر:إنجاز من طرف الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتوفير جميع الوسائل الضرورية للعمال،تأميم المكاتب و الحواسب.
- **مصلحة الموارد البشرية**[1]:و هو مكان إعدادنا للتربص تهتم هذه المصلحة بتسيير الحياة المهنية للعامل؛
  - تكوين الموظفين؛
  - توظيف العمال بالكم والنوع اللازم حسب عدد المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي؛
  - إعداد القرارات الخاصة بالسيرة المهنية للعامل "التقاعد، الترقية، العقوبات"؛
  - تسيير الملفات الإدارية للمتعاقدين؛
- **مصلحة إدارة المستخدمين:** تهتم بكل ما يتعلق بإعداد نظام الرواتب وتسيير شؤون المستخدمين حتى الاجتماعية منها "تضم هذه المصلحة ثلاثة أقسام هي:قسم تسيير الخدمات، قسم تسيير الأجور، قسم تسيير المستخدمين".

[1] مقابلة مع بوخاتم خير الدين،رئيس مصلحة الموارد البشرية و التكوين،بتاريخ 28 افريل 2021.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول اثر المعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والمقابلة والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا_منهج الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة اثر المعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

ثانيا_مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من موظفي مؤسسة نفطال بالمدية والمتمثل عددهم في 50 موظف حيث تم اخذ عينة متكونة من 40 موظف و بناءا على هذا العدد تم توزيع هذا الاستبيان.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

أولا_مضمون الاستبيان

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة العاملين، قمنا بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قمنا بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية

المحور الأول متعلق بالمعاملات الالكترونية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (17) عبارة.

المحور الثاني متعلق بالأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية، اشتمل على (18) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد.

واشتملت الاستبيان ككل على (35) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا_المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة عينة الدراسة، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات ،كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول رقم 3-3: الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد لطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول رقم3-4: قيمة الوسط المرجح ودرجات موافقة عينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 الى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرنا المتوسطات في الجدول رقم (**3-4**) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور

ثالثا_الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(Sciences الإصدارين 20-26) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي .

2- قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط للاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانا لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 31 مفردة، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات.

أولا_تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدنا في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ با أرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الأتي:

الجدول رقم 3-5: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
غزازي عماد	**أستاذ محاضر صنف** (أ)	**جامعة المدية**
بوشناف ميسوم	**أستاذة محاضرة صنف** (أ)	**جامعة المدية**

المصدر: من إعداد لطالبتين

ثانيا_الاتساق الداخلي لعبارات محور المعاملات الالكترونية.

للتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ومحور المعاملات الالكترونية في بمؤسسة نفطال لولاية المدية، اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة للمحور، حيث تم حذف العبارتين (**7-11**) لعدم ارتباطهما مع المحور، انظر الملحق رقم (**2**) واحتفظنا على باقي العبارات المبينة في الجدول الأتي:

الجدول رقم 3-6: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات ومحور المعاملات الالكترونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور المعاملات الالكترونية	1	-
1	التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفطال ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات.	0,722**	0,000
2	أرى بان مؤسسة نفطال تطبق المعاملات الالكترونية من خلال إستراتيجية متكاملة	0,552**	0,001
3	تقوم مؤسسة نفطال بمراجعة إجراءات الخدمات وإعادة هندستها قبل تحويلها إلى خدمات الكترونية .	0,526**	0,002
4	تتوفر بيئة قانونية وتشريعية إدارية تتوافق مع متطلبات العمل الالكتروني .	0,670**	0,000
5	تلتزم مؤسسة نفطال بالاعتراف بتوقيع المستفيدين الكترونيا عند الحصول على الخدمات الالكترونية .	0,433*	0,015
6	أرى بأنه لدى مؤسسة نفطال سياسة لضمان سلامة المعلومات وسريتها وخصوصيتها.	0,470**	0,008
8	توجد لدى مؤسسة نفطال شبكة حواسيب حديثة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة	0,604**	0,000
9	يتوفر لدى مؤسسة نفطال بيئة فنية احتياطية لضمان استمرار تقديم الخدمات الالكترونية	0,756**	0,000
10	لدى مؤسسة نفطال قواعد بيانات متكاملة و مترابطة يتم الاعتماد عليها في التطبيقات و المعاملات الالكترونية .	0,817**	0,000
12	أرى أن مؤسسة نفطال تملك أنظمة محسوبة و متطورة لإدارة الأعمال .	0,865**	0,000
13	تقوم مؤسسة نفطال بوضع خطة للتدريب و تطوير مهارات و قدرات الموظفين اللازمة لتطبيق المعاملات الالكترونية .	0,686**	0,000
14	يتم الإعلان عن المعاملات الالكترونية بشكل مناسب عبر الوسائل التسويقية و الإعلانية المختلفة.	0,602**	0,000
15	يتقبل الموظفون العمل وفق البيئة الجديدة الخاصة بالمعاملات الالكترونية .	0,807**	0,000
16	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية تطبيق المعاملات الالكترونية.	0,783**	0,000

17	أرى أن لمؤسسة نفطال استرتيجية واضحة للتحول نحو تطبيق المعاملات الالكترونية .	0,718**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(**3-6**) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (*0,433) (**0,865) عند مستوى دلالة إحصائية أقل أو يساوي (**0,015**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة محور المعاملات الالكترونية في شركة نفطال لولاية المدية.

ثالثا_الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور الأداء الإداري.

للتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية، اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لكل بعد من المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد الكفاءة والفعالية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم حذف العبارة رقم (**19**) لعدم ارتباطها مع البعد، انظر الملحق رقم (**4**) واحتفظنا بالعبارات المبينة في الجدول الأتي:

الجدول رقم 3-7:اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الكفاءة والفعالية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الكفاءة والفعالية	**1**	**-**
18	تعمل المعاملات الالكترونية على رفع و زيادة معدلات أداء الموظفين	0,759**	0,000
20	تقلل المعاملات الالكترونية من جهد الموظفين في انجاز المهام و الخدمات الإدارية.	0,570**	0,001
21	تعمل المعاملات الالكترونية على زيادة دقة إيصال التعليمات للموظفين.	0,745**	0,000
22	يساعد تطبيق المعاملات الالكترونية في تحسين تنسيق المهام بين الموظفين	0,600**	0,000
23	توفر مؤسسة نفطال إمكانية أداء و متابعة المعاملات الالكترونية عن بعد.	0,684**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(**3-7**) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,570**) (**0,759**) عند مستوى دلالة إحصائية أقل أو يساوي (**0,001**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد الكفاءة والفعالية.

2- الاتساق الداخلي لبعد الشفافية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات والبعد كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم 3-8: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الشفافية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الشفافية	**1**	**-**
24	**تتبنى الإدارة العليا في مؤسسة نفطال سياسات واضحة نحو تعزيز الشفافية.**	**0,574****	**0,001**
25	**تتضمن الخطط الإستراتيجية و التشغيلية أهدافا و برامج تحقق الشفافية.**	**0,660****	**0,000**
26	**يتم نشر متطلبات الحصول على الخدمات و القواعد الخاصة بكل خدمة**	**0,723****	**0,000**
27	**تحرص مؤسسة نفطال على استقبال شكاوي و مقترحات المستفيدين من خلال البوابة الالكترونية لخدمات المؤسسة**	**0,871****	**0,000**
28	**تسعى مؤسسة نفطال للحصول على المعلومات الراجعة من المستفيدين .**	**0,753****	**0,000**
29	**تلتزم مؤسسة نفطال بإعلام المستفيدين عن أي تغييرات متوقعة على الخدمات المقدمة الكترونيا.**	**0,542****	**0,002**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(**3-8**) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (****0,542**) (****0,871**) ذات دلالة إحصائية أقل أو يساوي (**0,002**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الشفافية.

3- الاتساق الداخلي لبعد جودة الخدمات الإدارية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات والبعد كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم 3–9: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد جودة الخدمات الإدارية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد جودة الخدمات الإدارية	**1**	**–**
30	**إمكانية الحصول على الخدمة من خلال المعاملات الالكترونية بسهولة ويسر(سهولة المنال).**	**0,708****	**0,000**
31	**يتم انجاز الخدمة من خلال المعاملات الالكترونية بصورة صحيحة منذ العملية الأولى (الدقة).**	**0,714****	**0,000**
32	**تعمل المعاملات الالكترونية على زيادة التفاعل بسرعة مع الجمهور لحل المشاكل غير المتوقعة و الاستعداد لتقديم الخدمة (الاستجابة).**	**0,538****	**0,002**
33	**تساعد المعاملات الالكترونية في تقليل الجهد لفهم حاجات الجمهور و تحديد أولوياتهم (الفهم).**	**0,645****	**0,000**
34	**تزيد المعاملات الالكترونية من رضا الجمهور على عمل المؤسسة(الرضا)**	**0,817****	**0,000**
35	**تقلل المعاملات الالكترونية من ازدحام الجمهور من طوابير للحصول على الخدمات .**	**0,639****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(**3–9**) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,538**) (**0,817**) ذات دلالة إحصائية أقل أو يساوي (**0,002**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد جودة الخدمات الإدارية.

رابعا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول رقم3-10: اختبار الثبات للأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور المعاملات الالكترونية		**0,910**
محور الأداء الإداري		**0,904**
الاستبيان		**0,930**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال الجدول رقم(**3-10**) أن معامل ثبات محور المعاملات الالكترونية بلغ قيمة (**0,910**) وبلغ معامل ثبات محور **الأداء الإداري** (**0,904**) كما بلغ معامل ثبات الاستبيان (**0,930**) ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من **70%** ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

خامسا_اختبار التوزيع الطبيعي.

قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-11):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو (**Shapiro-Wilk**)	
متغيرات الدراسة	**القيمة الاحتمالية Sig.**
بعد الكفاءة والفعالية	**0,171**
بعد الشفافية	**0,177**
بعد جودة الخدمات الإدارية	**0,095**
محور المعاملات الالكترونية	**0,153**
محور الأداء الإداري	**0,200***

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (**3-11**) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (**Shapiro-Wilk**) لمتغيرات الدراسة المستهدفة، بلغت درجة معنوية اكبر من **0.05** وعلية فعينة الدراسة البالغ حجمها **31** مفردة تتبع التوزيع الطبيعي في الأبعاد ومحاور الدراسة، ما يسمح إجراء الاختبارات المطلوبة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التحليل الوصفي للبيانات الشخصية، وتحليل عبارات محور لمحور المعاملات الالكترونية بمؤسسة نفطال بالمدية (المتغير المستقل)، ومحور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية (المتغير التابع)، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

أولا_التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

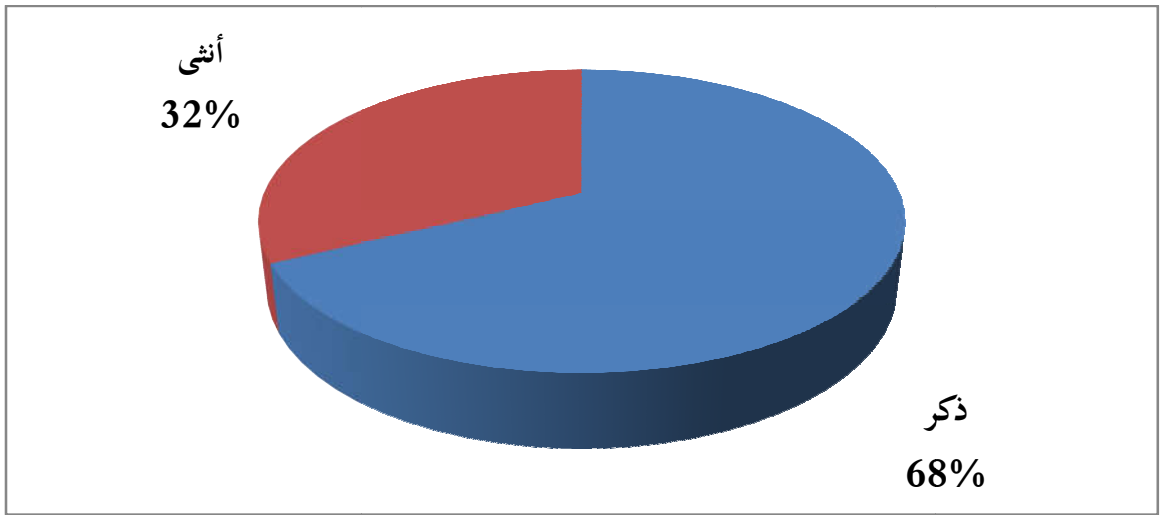
1. متغير الصنف:

الجدول رقم 3-12: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	21	67,7%
أنثى	10	32,3%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم3-4: تمثيل أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-12) (3-4) نلاحظ أن **21** من العاملين الذكور يمثلون ما نسبته **67,7%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، في مقابل **10** منهم يمثلون ما نسبته **32,3%** من العاملين إناث.

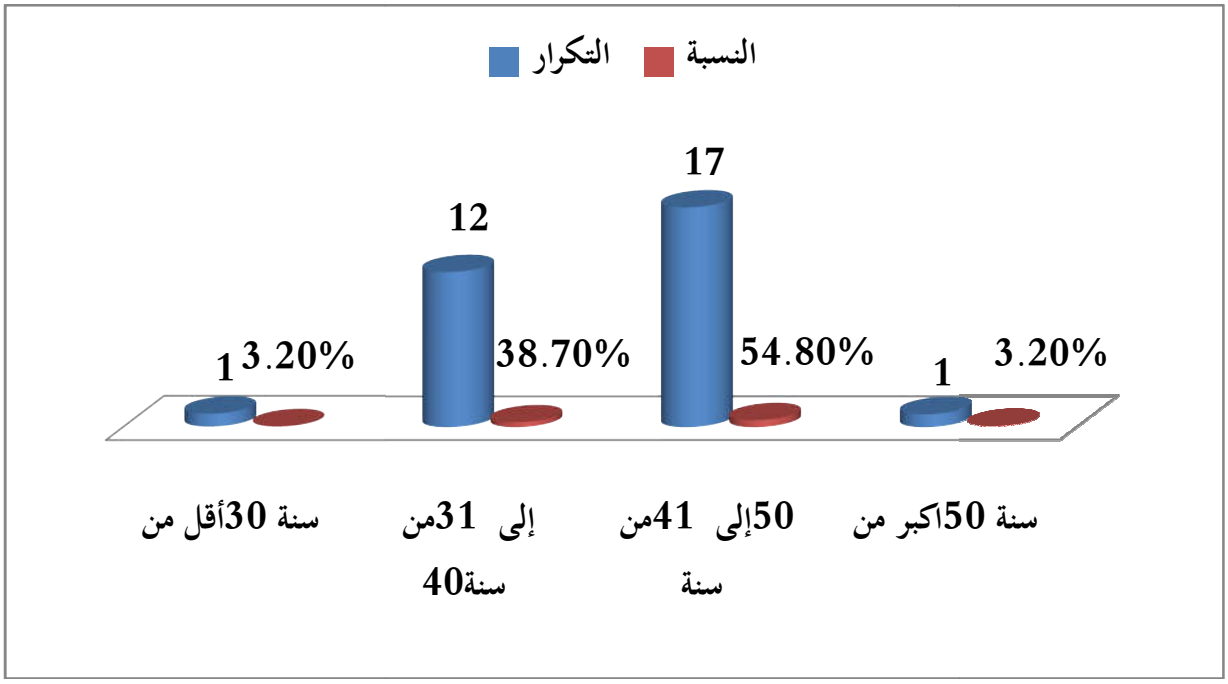
2. متغير العمر:

الجدول رقم3-13: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	3,2%
من 31 إلى40 سنة	12	38,7%
من 41 إلى 50 سنة	17	54,8%
اكبر من 50 سنة	1	3,2%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

الشكل رقم3-5: تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من الجدول والشكل رقم (3-13) (3-5) نلاحظ أن **17 من العمال** يمثلون ما نسبته **54,8%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم **من 41 إلى 50 سنة** وهم الفئة الأغلب، في مقابل يوجد **12** من العمال

أعمارهم **من 31 إلى40 سنة** يمثلون ما نسبته **38,7%** **في حين** يوجد **1** من العمال عمره **اكبر من 50 سنة** يمثلون ما نسبته **3,2%** و يوجد **1** من العمال عمره **أقل من 30 سنة** يمثلون ما نسبته **3,2%**.

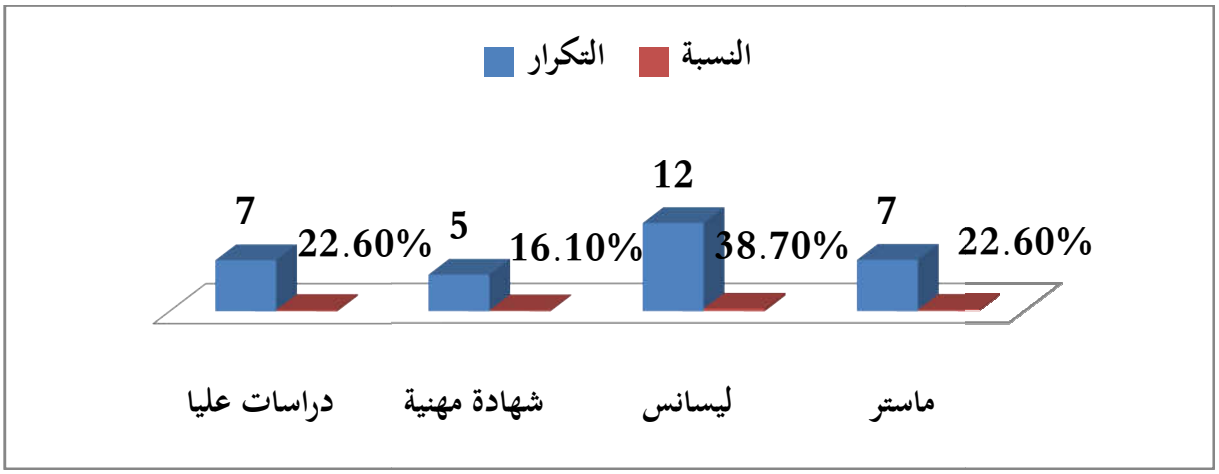
3. متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم3-14: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
دراسات عليا	7	22,6%
شهادة مهنية	5	16,1%
ليسانس	12	38,7%
ماستر	7	22,6%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم3-6: تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (**3-14**) (**3-6**) نلاحظ أن **12** العمال يمثلون ما نسبته **38,7%** من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ليسانس وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد **7** من العمال يمثلون ما نسبته **22,6%** لديهم مستوى علمي ماستر، ويوجد **7** من العمال يمثل ما نسبته **22,6%** لديهم مستوى علمي دراسات عليا ويوجد **5** من العمال يمثل ما نسبته **16,1%** لديهم شهادة مهنية.

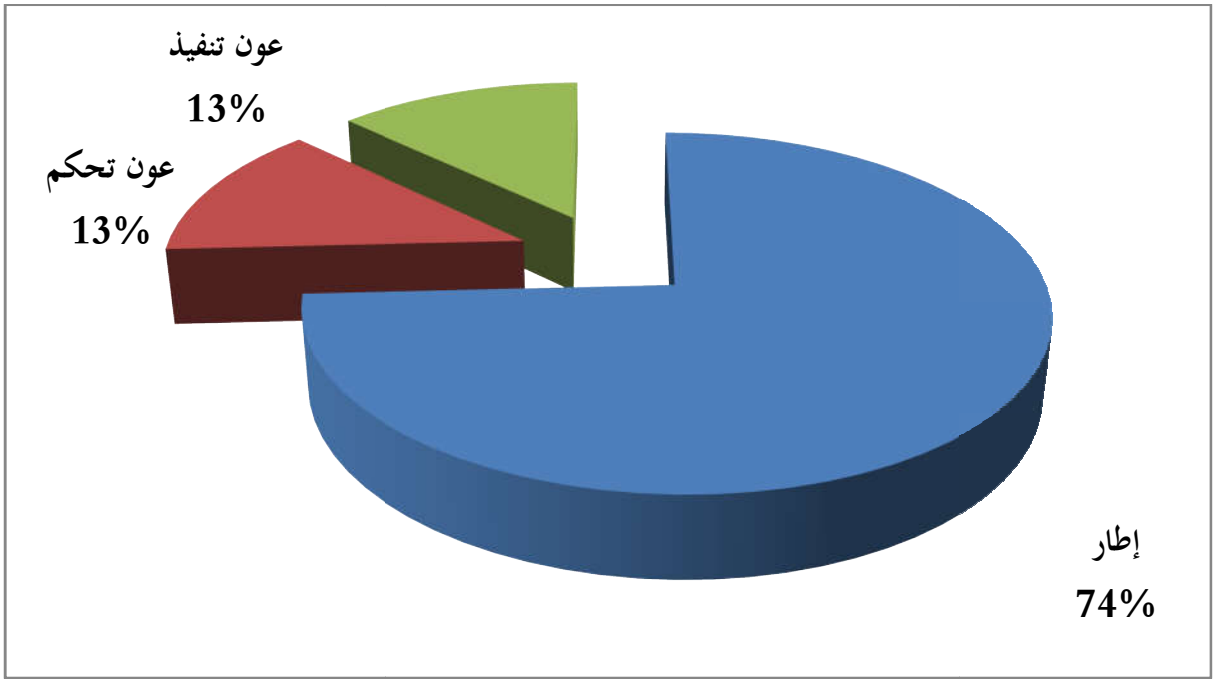
4. متغير الوظيفة:

الجدول رقم3-15: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	23	74,2%
عون تحكم	4	12,9%
عون تنفيذ	4	12,9%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم3-7: تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (**3-15**) (**3-7**) نلاحظ أن **23 من الإطارات** يمثلون ما نسبته **74,2%**وهم الفئة الأغلب في المقابل ويوجد **4** من أعوان التحكم يمثلون ما نسبته **12,9%** ويوجد **4** من أعوان التنفيذ يمثلون ما نسبته **12,9%**.

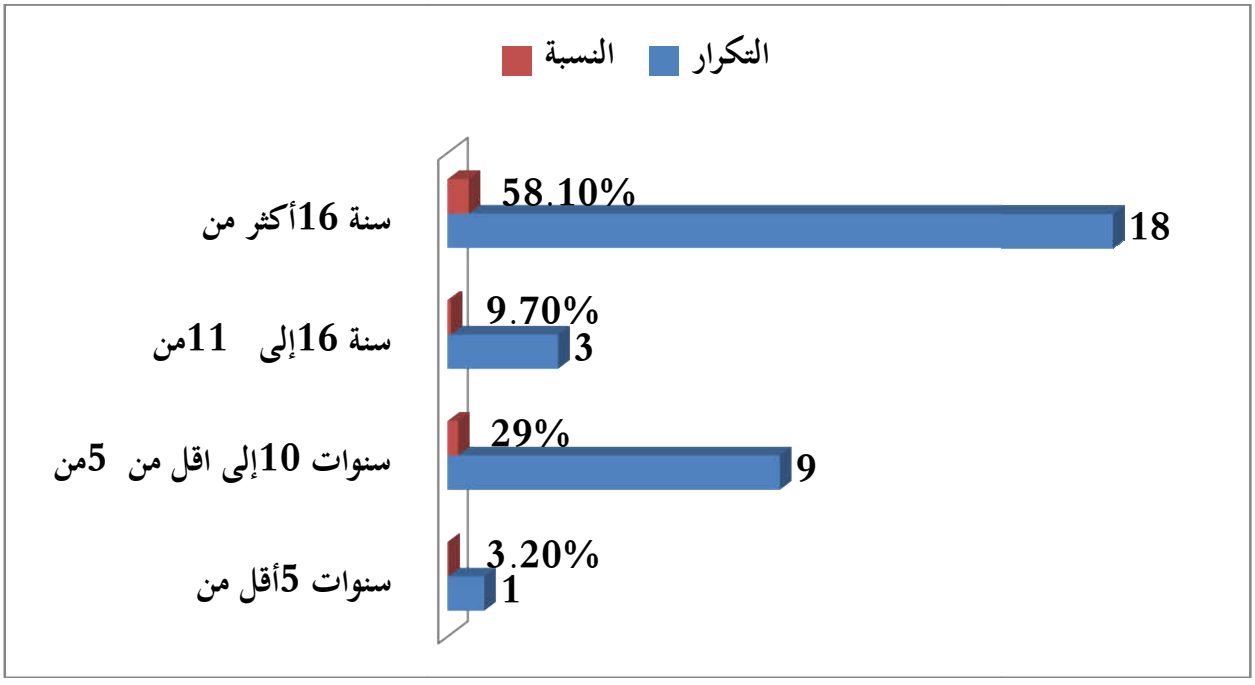
5. متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم3-16: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	3,2%
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	9	29%
من 11 إلى 16 سنة	3	9,7%
أكثر من 16 سنة	18	58,1%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم3-8: تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-14) (3-5) نلاحظ أن **18** من العمال يمثلون ما نسبته **58,1%** لديهم أكثر من **16** سنة خبرة وهم الفئة الأغلب، وفي المقابل يوجد **9** من العمال يمثلون ما نسبته 29% لديهم من 5 إلى اقل من **10** سنوات خبرة في حين يوجد **3** من العمال يمثلون ما نسبته **9,7%** لديهم من **11** إلى **16** سنة خبرة و أخر فئة تمثل 1 من العمال بالنسبة **3,2%** لديهم أقل من **5** سنوات خبرة.

ثانيا_التحليل الوصفي لمحور المعاملات الالكترونية بمؤسسة نفطال بالمدية.

اعتمدنا في وصف محور المعاملات الالكترونية بمؤسسة نفطال بالمدية، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم3-17: المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور المعاملات الالكترونية بمؤسسة نفطال بالمدية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفطال ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات.	3,32	0,909	12	متوسطة
2	أرى بان مؤسسة نفطال تطبق المعاملات الالكترونية من خلال إستراتيجية متكاملة	3,61	1,054	7	عالية
3	تقوم مؤسسة نفطال بمراجعة إجراءات الخدمات وإعادة هندستها قبل تحويلها إلى خدمات الكترونية .	3,61	1,022	7	عالية
4	تتوفر بيئة قانونية وتشريعية إدارية تتوافق مع متطلبات العمل الالكتروني .	3,74	0,729	4	عالية
5	تلتزم مؤسسة نفطال بالاعتراف بتوقيع المستفيدين الكترونيا عند الحصول على الخدمات الالكترونية .	3,52	0,926	9	عالية
6	أرى بأنه لدى مؤسسة نفطال سياسة لضمان سلامة المعلومات وسريتها وخصوصيتها.	4,06	0,854	1	عالية
8	توجد لدى مؤسسة نفطال شبكة حواسيب حديثة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة	3,87	1,088	2	عالية
9	يتوفر لدى مؤسسة نفطال بيئة فنية احتياطية لضمان استمرار تقديم الخدمات الالكترونية	3,48	1,151	10	عالية
10	لدى مؤسسة نفطال قواعد بيانات متكاملة و مترابطة يتم الاعتماد عليها في التطبيقات و المعاملات الالكترونية .	3,77	0,845	3	عالية
12	أرى أن مؤسسة نفطال تملك أنظمة محسوبة و متطورة لإدارة الأعمال .	3,58	1,177	8	عالية
13	تقوم مؤسسة نفطال بوضع خطة للتدريب و تطوير مهارات و قدرات الموظفين اللازمة لتطبيق المعاملات الالكترونية .	3,65	0,915	6	عالية

14	يتم الإعلان عن المعاملات الالكترونية بشكل مناسب عبر الوسائل التسويقية و الإعلانية المختلفة.	3,58	0,886	8	عالية
15	يتقبل الموظفون العمل وفق البيئة الجديدة الخاصة بالمعاملات الالكترونية .	3,35	1,082	11	متوسطة
16	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عملية تطبيق المعاملات الالكترونية.	3,71	1,101	5	عالية
17	أرى أن لمؤسسة نفطال استرتيجية واضحة للتحول نحو تطبيق المعاملات الالكترونية .	3,77	0,805	3	عالية
	محور المعاملات الالكترونية بشركة نفطال لولاية المدية	3,64	0,651	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (**3-17**) أن تقديرات العمال للمحور المعاملات الالكترونية، بلغت درجات عالية ومتوسطة، حيث بلغت اغلب العبارات **2-3-4-5-6-8-9-10-12-13-14-16-17** درجات موافقة عالية باستثناء العبارتين **1-15** الذي بلغتا درجة موافقة متوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3,64) بدرجة موافقة عالية ما يشير إلى وجود مستوى عالي للمعاملات الالكترونية بمؤسسة نفطال لولاية المدية وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,651**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي. راجع حسب رأي أفراد عينة الدراسة إلى أن المؤسسة تطبق المعاملات الالكترونية من خلال إستراتيجية متكاملة حيث قامت بمراجعة إجراءات الخدمات وإعادة هندستها قبل تحويلها إلى خدمات الكترونية و توفير بيئة قانونية وتشريعية إدارية تتوافق مع متطلبات العمل الالكتروني .

وهذا ما أثبتته المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية السيد بوخاتم خير الدين، ورئيس قسم الزبائن السيدة بالغيث سارة، البطاقة المغناطيسية السيد نايت محمد يوسف بالإضافة إلى السيدة حايد حسنة أيطار مكلف بالدراسات والسيد بالطرش محمد رضا ايطار مكلف بالدراسات التكوين و المتربصين والموظفين الادارين.

- عند طرح مجموعة من الأسئلة الموجودة في الملحق رقم 17(الجدول رقم1) والتي خلصنا من خلالها إلى أن إجاباتهم حول استخدام الحاسوب والهاتف الثابت وغيرها من أجهزة الاتصال أصبح من الأساسيات التي لا غنى لهم عنها في القيام بالنشاطات اليومية، ونظرا للتطورات المعاصرة في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت مؤسسة نفطال كغيرها من المؤسسات التي تعتمد على المعاملات الإلكترونية بدرجة عالية ولا غنى عنها في مختلف أنشطتها ووظائفها، حيث تعتمد على مجموعة من البرامج والتطبيقات المتمثلة في نظام NAFT IP ، نظام out loo ، نظام Novch.Nafetal.dz ، وغيرها من البرامج التي تسهل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة كما توجد أقسام تسهر على التطوير والتحديث على مستوى الإدارة العليا وتوليد أفكار جديدة لتطوير هذه الأنظمة.

ثالثا_التحليل الوصفي للأبعاد محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

1. التحليل الوصفي لعبارات بعد الكفاءة والفعالية:

اعتمدنا في وصف عبارات بعد الكفاءة والفعالية في محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي

الجدول رقم3-18: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الكفاءة والفعالية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
18	تعمل المعاملات الالكترونية على رفع و زيادة معدلات أداء الموظفين	3,81	0,792	5	عالية
20	تقلل المعاملات الالكترونية من جهد الموظفين في انجاز المهام و الخدمات الإدارية.	4,10	0,746	2	عالية
21	تعمل المعاملات الالكترونية على زيادة دقة إيصال التعليمات للموظفين.	3,90	0,831	4	عالية
22	يساعد تطبيق المعاملات الالكترونية في تحسين تنسيق المهام بين الموظفين	4,00	0,683	3	عالية
23	توفر مؤسسة نفطال إمكانية أداء و متابعة المعاملات الالكترونية عن بعد.	4,13	0,806	1	عالية
	بعد الكفاءة والفعالية	3,98	0,518	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يشير الجدول رقم (**3-18**) أن تقديرات العمال لعبارات بعد الكفاءة والفعالية، بلغت درجات عالية، حيث بلغت جميع العبارات **18-20-21-22-23** درجات موافقة عالية، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد (**3,98**) بدرجة موافقة عالية ما يشير إلى وجود درجة عالية للكفاءة والفعالية في محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,518**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي .

2. التحليل الوصفي لعبارات بعد الشفافية:

اعتمدنا في وصف عبارات بعد الشفافية في محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم3-19: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الشفافية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
24	تتبنى الإدارة العليا في مؤسسة نفطال سياسات واضحة نحو تعزيز الشفافية.	3,58	0,848	2	عالية
25	تتضمن الخطط الإستراتيجية و التشغيلية أهدافا و برامج تحقق الشفافية.	3,52	0,811	3	عالية
26	يتم نشر متطلبات الحصول على الخدمات و القواعد الخاصة بكل خدمة	3,74	0,893	1	عالية
27	تحرص مؤسسة نفطال على استقبال شكاوي و مقترحات المستفيدين من خلال البوابة الالكترونية لخدمات المؤسسة	3,32	1,013	4	متوسطة
28	تسعى مؤسسة نفطال للحصول على المعلومات الراجعة من المستفيدين .	3,58	0,958	2	عالية
29	تلتزم مؤسسة نافطال بإعلام المستفيدين عن أي تغييرات متوقعة على الخدمات المقدمة الكترونيا.	3,74	0,729	1	عالية
	بعد الشفافية	3,58	0,659	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (**3-19**) أن تقديرات العمال لعبارات بعد الشفافية، بلغت درجات عالية والمتوسطة، حيث بلغت أغلب العبارات **24-25-26-28-29** درجات موافقة عالية، باستثناء العبارة **27** الذي بلغت درجة موافقة متوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد (**3,58**) بدرجة موافقة عالية ما يشير إلى وجود درجة عالية للشفافية في محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,659**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

3. التحليل الوصفي لعبارات بعد جودة الخدمات الإدارية:

اعتمدنا في وصف عبارات بعد جودة الخدمات الإدارية في محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم3-20: المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد جودة الخدمات الإدارية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
30	إمكانية الحصول على الخدمة من خلال المعاملات الالكترونية بسهولة ويسر(سهولة المنال).	3,74	0,773	2	عالية
31	يتم انجاز الخدمة من خلال المعاملات الالكترونية بصورة صحيحة منذ العملية الأولى (الدقة).	3,45	0,850	4	عالية
32	تعمل المعاملات الالكترونية على زيادة التفاعل بسرعة مع الجمهور لحل المشاكل غير المتوقعة و الاستعداد لتقديم الخدمة (الاستجابة).	3,77	0,762	3	عالية
33	تساعد المعاملات الالكترونية في تقليل الجهد لفهم حاجات الجمهور و تحديد أولوياتهم (الفهم).	3,87	0,763	1	عالية
34	تزيد المعاملات الالكترونية من رضا الجمهور على عمل المؤسسة(الرضا)	3,87	0,846	1	عالية
35	تقلل المعاملات الالكترونية من ازدحام الجمهور من طوابير للحصول على الخدمات .	3,87	0,957	1	عالية
	بعد جودة الخدمات الإدارية	3,76	0,595	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (**3-18**) أن تقديرات العمال لعبارات بعد جودة الخدمات الإدارية، بلغت درجات عالية، حيث بلغت جميع العبارات **30-31-32-33-34-**35 درجات موافقة عالية،كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد (**3,76**) بدرجة موافقة عالية ما يشير إلى وجود درجة عالية للجودة الخدمات الإدارية في محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,595**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

4. التحليل الوصفي للمحور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية:

اعتمدنا في وصف محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم3-21: المؤشرات الإحصائية لوصف محور الأداء الإداري بشركة نفطال بالمدية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
	محور الأداء الإداري بشركة نفطال لولاية المدية.	**3,77**	**0,515**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (**3-21**) أن تقديرات العمال للمحور، بلغت درجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (**3,77**) ما يشير إلى وجود مستوى على للأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0,515**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي حيث جاء بعد الكفاءة و الفعالية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره3.98 بينما يليه في المرتبة الثانية بعد جودة الخدمات الإدارية بمتوسط حسابي قدره3.76، ليحتل بعد الشفافية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.58.

وهذا ما أكدته مقابلتنا مع رئيس قسم الموارد البشرية السيد بوخاتم خير الدين و السيدة حايد حسنة ايطار مكلف بالدراسات و التكوين و المتربصين و السيد بلطرش محمد رضا ايطار مكلف بالدراسات

عند طرح مجموعة من الأسئلة الموجودة في الملحق رقم17(الجدول رقم2) توصلنا إلى أن المجهودات المبذولة من طرف مؤسسة نفطال تشير إلى أداء إداري جيد بما حققته من أرباح للسنوات الأخيرة وبكونها المؤسسة الوحيدة بهذا المجال المتحكم في السوق من خلال نشاطاتها وتغطيتها بأغلبية مستهلكيها. والهدف الرئيسي المركز عليه هو تحقيق الربح بأقل التكاليف، وهنا نجد أن تحقيق أداء إداري يعمل عند تطبيق المعايير الجيدة وعند أداء الوظائف على أكمل وجه.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا_اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

الجدول رقم3-22: اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

البيان	المتغير المستقل: المعاملات الالكترونية				
المتغير التابع الفرعي: الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بشركة نفطال لولاية المدية.	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,539a	0,291	0,429	3,449	0,002
	F المحسوبة		دلالة F		
	11,894		$0,002^{b}$		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(**3-22**) اثر المعاملات الالكترونية على الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,539a** بين المعاملات الالكترونية والكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0,291** أي أن ما قيمة **29.1%** من التغيرات في الكفاءة والفعالية للأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية ناتجة عن المعاملات الالكترونية

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,429** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المعاملات الالكترونية يؤدي إلى تطوير الكفاءة والفعالية للأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية، بقيمة **0,429** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **3,449** عند مستوى معنوية **0,002**

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **11,894** عند مستوى معنوية $\mathbf{0,002^{b}}$ وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) للمعاملات الالكترونية على الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية.**

ثانيا_اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) للمعاملات الالكترونية على الشفافية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على الشفافية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية.

الجدول رقم3-23: اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على الشفافية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

البيان	المتغير المستقل: المعاملات الالكترونية				
المتغير التابع الفرعي: الشفافية في الأداء الإداري بشركة نفطال لولاية المدية.	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,341a	0,116	0,345	1,951	0,061
	F المحسوبة		دلالة F		
	3,807		0,061b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-23) اثر المعاملات الالكترونية على الشفافية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,341a** بين المعاملات الالكترونية والشفافية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0,116** أي أن ما قيمة **11.6%** من التغيرات في الشفافية للأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية ناتجة عن المعاملات الالكترونية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,345** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المعاملات الالكترونية يؤدي إلى تطوير الشفافية للأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية، بقيمة **0,345** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **1,951** عند مستوى معنوية **0,061**.

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **3,807** عند مستوى معنوية **0,061b** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على الشفافية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية.**

ثالثا_اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على جودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على جودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

الجدول رقم3-24: اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على جودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

البيان	المتغير المستقل: المعاملات الالكترونية				
المتغير التابع الفرعي: جودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بشركة نفطال لولاية المدية.	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,492a	0,242	0,450	3,047	0,005
	F المحسوبة		دلالة F		
	9,283		0,005b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(**3-24**) اثر المعاملات الالكترونية على جودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,492a** بين المعاملات الالكترونية وجودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية ، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0,242** أي أن ما قيمة **24.2%** من التغيرات في جودة الخدمات الإدارية للأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية ناتجة عن المعاملات الالكترونية

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,450** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المعاملات الالكترونية يؤدي إلى تطوير جودة الخدمات الإدارية للأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية، بقيمة **0,450** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **3,047** عند مستوى معنوية **0,005**

- كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **9,283** عند مستوى معنوية **0,005b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى**

دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على جودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

رابعا_اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري ن بمؤسسة فطال لولاية المدية.

الجدول رقم3-25:اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري ن بمؤسسة فطال بالمدية.

البيان	المتغير المستقل: المعاملات الالكترونية				
المتغير التابع الفرعي: تطوير الأداء الإداري بشركة نفطال لولاية المدية.	R معامل الارتباط	معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,516[a]	0,266	0,408	3,240	0,003
	F المحسوبة		دلالة F		
	10,496		0,003[b]		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-25) اثر المعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,516[a]** بين المعاملات الالكترونية وتطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0,266** أي أن ما قيمة **26.6%** من التغيرات في تطوير لأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية ناتجة عن المعاملات الالكترونية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,408** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المعاملات الالكترونية يؤدي إلى تطوير لأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية، بقيمة **0,408** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **3,240** عند مستوى معنوية **0,003**.

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **10,496** عند مستوى معنوية **0,003**[b] وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) للمعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.**

ومن ما سبق يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط للدراسة كالآتي:

Y = 2,290+ ,408X

X: المعاملات الالكترونية بشركة نفطال لولاية

Y: تطوير الأداء الإداري بشركة نفطال لولاية

وكنتيجة لما سبق يمكن تفسير هذا بالرجوع إلى المقابلة التي تم إجراؤها مع رئيس قسم الموارد البشرية و رئيس قسم البطاقة المغناطيسية والزبائن ومن خلال اسئلة المقابلة الملحق رقم7 جدول رقم (3) والتي خلصنا من خلالها إلى إن استخدام مؤسسة نفطال لأجهزة الاتصالات ونظام المعلومات والبرمجيات في مختلف الوظائف والأنشطة أدى إلى تسيير مختلف العمليات الإدارية خاصة والعمليات الأخرى عامة، ومن فوائد تطبيق المعاملات الإلكترونية أنها تساعد في الحصول على المعلومات الإدارية وغيرها بشكل دقيق وفي الوقت المناسب ودون جهد .

كذلك تسهل عملية الاتصال بالمؤسسة (إذ يوجد في كل مكتب في مؤسسة نفطال جهاز حاسوب و هاتف ثابت عادي و متطور يدعى بـ IP)

أيضا تسهل في توفير برمجيات لحماية مختلف المعلومات الإدارية وغيرها الخاصة بالمؤسسة وتساعد أيضا في إنجاز العمليات بالسرعة والدقة وملائمة التوقيت للعمليات وتقليل الوقت المطلوب لإنجازها. كل هذا بدوره يحسن من الأداء الإداري للمؤسسة وكافة الإدارة .

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

من خلال دراستنا الإحصائية توصلنا إلى النتائج التالية:

أولا_نتائج وصف متغيرات الدراسة:

1. وجود مستوى عالي للمعاملات الالكترونية بمؤسسة نفطال بالمدية .

2. وجود درجة عالية للكفاءة والفعالية في محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

3. وجود درجة عالية للشفافية في محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

4. وجود درجة عالية للجودة الخدمات الإدارية في محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

5. وجود مستوى على للأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

ثانيا_نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1. تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

2. عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على الشفافية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

3. تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على جودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

4. تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

الخلاصة:

أصبحت مؤسسة نفطال في وقتنا الحالي يتزايد اهتمامها بشكل واضح بالعنصر البشري باعتباره الوظيفة المهمة والأساسية في تحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وقد أصبحت هذه المؤسسة في تطوير هذه الوظيفة باتخاذ العديد من الإجراءات الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مبدأ المستخدم المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب .

ومن خلال دراستنا لعملية التوظيف والترقية في مؤسسة نفطال اتضح لنا لا يوجد تقريبا فرق بين الإطار النظري في دراستنا وما هو مطبق في الحياة العملية ، فمؤسسة نفطال تحرص دائما على استقطاب الأشخاص الذين سوف يوظفون بطريقة قانونية وشفافة بالاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية وفقا لما منصوص عليه في المواد القانونية في الوظيف العمومي.

ونلاحظ كذلك أن مؤسسة نفطال تسعى دائما إلى تحقيق حركية داخلية من خلال قرارات التوظيف الداخلي والترقية التي تعتبر كحافز مهم لتحقيق احتياجات هذه المؤسسة .

كما حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال بالمدية لاتجاهات أراء الموظفين حول المعاملات الالكترونية وأثرها على الأداء الإداري بالنسبة للمؤسسة، واستعملنا الاستبيان كأداة للدراسة شاملا بذلك محوري المعاملات الالكترونية والأداء الإداري، إذ قمنا بتوزيعه وبعد استعادته وعرض البيانات المستخرجة من استمارة البحث حيث تم تحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية واستخلاص النتائج استنادا لمقياس ليكرت الخماسي للوقوف على صحة الفرضيات والإجابة عن إشكالية الدراسة تأكدنا من صلاحه لإجراء الدراسة الميدانية من خلال اختبار الاتساق الداخلي واستخدام معمل ألفا كروم باخ لقياس ثباته.

خاتمة

اتضح لنا من هذه الدراسة أن المعاملات الالكترونية من الحقول التي نالت أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، هذه الأهمية أملتها الظروف الاقتصادية المعاشة والمنافسة الحادة التي يعرفها عالم الأعمال في وقتنا الحالي، إذ أصبح يوصف بعصر التكنولوجيا، حيث أصبح التحكم في هذه المعاملات والتمكن منها وحسن استغلالها أمرا أساسيا، ومؤشرا هاما لمدى تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التي تطبقها وتتعامل بها.

ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بجودة خدماتها الإدارية بهدف احتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية و العالمية، حيث أن جودة الخدمات الإدارية المقدمة من طرف المؤسسة تشكل محورا هاما للتميز والتفوق، و الاستمرار في المحافظة عليها و مواكبة التغيرات التي تطرأ عليها هو ما تهدف إليه هذه المؤسسات.

اعتمادا على الإطار النظري في الفصل الأول و الثاني من هذه الدراسة، يمكن القول أن ما يشكل إدارة الكترونية ناجحة هو تقديم جميع الخدمات الكترونيا و إنهاء جميع الإجراءات المالية والإدارية عبر الشبكة بسرعة متناهية وبشكل أكثر فعالية، بالإضافة إلى تقليل التكاليف نتيجة تبسيط الإجراءات والمعاملات والورقية وتخفيض سعة العمل، كل هذا يؤدي إلى تقديم الخدمات بأسلوب راق ومتميز.

و فيما يخص الجزء التطبيقي من هذه الدراسة فقد درسنا اثر تطبيق المعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري وأسقطنا هذه الدراسة على مؤسسة نفطال الواقعة بولاية المدية ، فأردنا التماس ذلك الأثر من وجهة نظر العملاء من خلال معرفة مدى تفاعلهم و تقبلهم لطريقة العمل الجديدة وكيف أثرت على أدائهم و مردود يتهم .

– نتائج اختبار الفرضيات:

1. تم اختبار صحة الفرضية الأولى: إن المعاملات الالكترونية هي الاستخدام التكاملي الفعال لجميع تقنيات المعلومات و الاتصالات لتنفيذ الأعمال المتعلقة بالإدارة بهدف تسهيل وتسريع تعاملاتها سواء داخل المؤسسة نفسها، أو بينها وبين المتعاملين معها .

2. تم اختبار صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن المعاملات الإلكترونية تساهم في تعزيز جودة الخدمات الإدارية.

3. تم إثبات صحة الفرضية الثالثة: فحسب ما توصلنا إليه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للمعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية.

– نتائج الدراسة:

- ❖ وجود مستوى عالي للمعاملات الالكترونية بمؤسسة نفطال لولاية المدية .
- ❖ وجود درجة عالية للكفاءة والفعالية في محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية.
- ❖ وجود درجة عالية للشفافية في محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية.
- ❖ وجود درجة عالية لجودة الخدمات الإدارية في محور الأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية.
- ❖ وجود مستوى عالي للأداء الإداري بمؤسسة نفطال لولاية المدية.

– الاقتراحات:

بناءا على النتائج المتوصل إليها، يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التي تخص تحسين تطبيق المعاملات الالكترونية و بالتالي انعكاس ذلك على الأداء الإداري، نوجزها فيما يلي:

1. تركيز الشركات والمؤسسات ومنها شركة نفطال على هدف زيادة جودة الخدمات الإدارية بدلا من توفير هذه الخدمات و فقط، وبالتالي تكتسب ميزة تحسن صورتها و تضمن استمرارها.

2. تحديث هذه الشركات من ناحية المظهر كتوسيع مقراتها و قاعات الانتظار بها جزء من عملية تطوير جودة الخدمات الإدارية، فهي تزيد من جاذبية الشركة، كما أنها تعطي للمتعاملين معها انطباع بأنهم موضع ترحيب مستمر.

3. وضع إعلانات تعرف بهذه الشركات و المؤسسات ونوع الخدمات المقدمة من طرفها.

4. استعمال أكثر للوسائل التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في مجال العمل الإداري.

5. القيام بدورات تدريبية للموظفين لرفع مستواهم وإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة لتقديم الخدمات التكنولوجية الحديثة.

– آفاق الدراسة:

نتناول فيها بعض النقاط التي نراها جديرة لتكون أفاق بحث جديدة:

1. اثر تطبيق المعاملات الالكترونية في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

2. اثر تطوير الأداء الإداري في تعزيز القدرة التنافسية .

3. تقييم جودة الخدمات الإدارية في المؤسسات والشركات الجزائرية من منظور شامل.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية.

❖ **الكتب:**

1. زكي، إيمان، الحكومة الالكترونية مدخل إداري متكامل،مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2009،

2. إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارةوتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى،دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013

3. إسماعيل محمد، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010،

4. [1]الرقيب إبراهيم، الحكومة الإلكترونية، لأردن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2010

5. البكري سونيا محمد، الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002

6. بيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995،

7. حجازي عبد الفتاح، الحكومة الالكترونية مدخل إداري متكامل، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2004.

8. حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة، مصر، **2000.**

9. حمد عوض، وحسين عبد الأمير، أمنية المعلومات وتقنيات التشفير) دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.

10. الرقب إبراهيم،الحكومة الالكترونية ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

11. زياد خليف العنزي، المعاملات الالكترونية والقانون الدولي المشكلات والحلول، الطلعة الأولى، 2010.

12. السقاف حامد، قياس الجودة في الشركات الخدمية، مطبعة الشباب، السعودية، 1995، ص134

13. السلمي علاء، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2006،

14. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009

15. عبد الفتاح بيومي حجازي، التجارة عبر الانترنت، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى1993.

16. علاء شكري، إدارة الأداء البيعي، كلية المجتمع، جامعة الملك السعود، 1432هـ،

17. الكبيسي خيضر، التدريس الإداري والأمني، رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون،، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1993.

18. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي:أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

19. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016،

20. المغربي كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، دارة الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1995.

21. الهوش أبو بكر،الحكومة الالكترونية الواقع و الأفاق ،القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر،2006.

22.الهوش أبو بكر، الحكومة الالكترونية الواقع و الأفاق، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2006.

23.وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

24.ياسي سعد، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة والنشر،الطبعة الأولى، الرياض، 2005.

25.ياسين سعد، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الرياض:الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2005.

❖ **الأطروحات والرسائل الجامعية والمذكرات:**

– أطروحات الدكتوراه:

26.البغدادي، عادل، العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية، مذكرة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، الطبعة الأولى، العراق ، 2006.

27.جواد خديجة، إدارة الوقت في علاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بفروع بلدية البوني، أطروحة دكتوراه، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفانيا، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، الجزائر، 2019-2020.

28.علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2001.

– مذكرات الماجستير:

29.ادم رحمون، استخدام تكنولوجيا المعلومات ولاتصال وعلاقتها بالأداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك الاغواط (DML)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثلجي بالاغواط، الجزائر، 2015-2016.

30.اسماعيل جمال حمادة، دور المعاملات لالكترونية في تطوير الاداء الاداري الحكومي دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات-قطاع غزة، مذكرة ماجستير، اكادمية الادارة والسياسة ، جامعة الاقصى، 2014.

31.الأغا محمد، درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، مذكرة ماجيسير غير منشورة،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2012.

32.باباه ولد سيدان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامة تلمسان، الجزائر، 2009-2010.

33.الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست –الجلفة – ،مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007.

34.حسان بوبعاية ،الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، بدون ذكر السنة.

35.دانة خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العامة في الأردن، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

36.الشريف حرية، مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، مذكرة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: فلسطين 2006.

37.شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة: مجمع صيدال (2000-2004) ،مذكرة ماجستيرغير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003/2002.

38.صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الأدوية، 2000-2005، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006ا/2007.

39.الضافي محمد، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض2000.

40.العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة-ولاية ادرار، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

41.عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادي قياس وتقييم، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، الجزائر،2002/2001.

42.العبادي باسمة، أثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار دراسة حالة في المركز الوطني للإستشارات والتطوير الإداري، مذكرة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني بغداد، الطبعة الأولى، 2006.

43.عباسي جيهان، أهمية التحول من النظم الإدارية التقليدية إلى النظم الإدارية الرقمية، مذكرة ماجستير غير منشورة ،قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2012.

44.عبد الكريم عشور، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر.مذكرة ماجيستار غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوريذ ،الجزائر، 2010.

45.عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم –، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1 ،جامعة بسكرة، الجزائر،2001.

46.عمار، محمد جمال، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة،1995.

47.عمار، محمد جمال، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة،1995.

48.مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وحدة الصيانة–بسكرة– مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006/2005.

49.منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحومية بمالانج، 2016.

50.مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة–، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس –سطيف–، الجزائر، 2011-2012.

51.ومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة–، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس–سطيف–، الجزائر، 2011-2012.

– مذكرات الماستر:

52.بوقطفة محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور–خنشلة–، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، الجزائر، 2013-2014.

53.يحي تيطاوي، أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة ماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–، 2016-2017.

54.يوسفس عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية دراسة حالة –الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر– ام البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، الجزائر، 2013-2014.

❖ **المداخلات والملتقيات والندوات:**

55.مصطفى أحمد سيد، تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارة، دمشق، 2002.

56.عبد الوهاب سمير، الاتجاهات المعاصرة للحكم المحلي لبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الحكم المحلي والبلديات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، الطبعة الأولى، مصر، 2008.

57.بختي إبراهيم، صناعة تكنولوجيا المعلومات ت والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

❖ **المقالات والمجلات:**

58.ابو سمرة محمود، الطيطي محمد، محسن أحلام، واقع الأداء الإداري لرؤاس الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، فلسطين، 2016.

59.الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد07/2009-2010، جامعة الجزائر.

60.أبو حجاج، احمد زينهم، بعض مشكلات تقييم الأداء الكتابي ودور السجلات الكتابية في التقليل منها، مجلة القراءة والمعرفة، العدد الخامس والعشرون، مصر، 2003.

61.عائشة بنت احمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، اثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز جدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد العاشر، جامعة الأزهر، يناير2013.

62.إلهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ،مقال منشور ،عدد 05، جامعة باتنة ،2007.

63.الاسمري سالم حسن، مقابلة تقييم الأداء، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني والخمسون، السعودية، 1986.

64.طراوية تحسين، تقييم الأداء والوصف الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث، العدد الثالث، 1992.

65.العواملة نائل، الحكومة الالكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 2002، المجلد29(1).

66.الرفاعي سحر، لإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، الطبعة الأولى، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.

67.علاء حسن، استثمار الموارد البشرية مدخل لتحسين كفاءة العاملين في الإدارة الالكترونية وفعاليتهم، مجلة المخطط والتنمية،جامعة بغداد،2011، العدد(24).

68. طاهات مروان، الادارة الالكترونية والحكومة الالكترونية، الموسوعة المروانية الالكترونية، كتب ومقالات، تم استرجاعه في 15/02/2014على الرابط
.https://marwanmant.blogspot.com/2013/01/blog-post 11.html
69. أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء (بحث ميداني)، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد:205، الاصدار20، 2016.

❖ **القوانين:**

70. قابوس بن سعيد، مرسوم سلطاني، بإصدار قانون المعاملات الالكترونية، عمان، رقم 2008/29.

❖ **الكتب باللغة الأجنبية:**

71. Basu .subhajir). E.Gouverenment and Developing countries.an Overiew International Review of law computers and technology.18(1).109.132.2004
72. Bocij, Paul; Greasley, Andrew; & Hickie, Simon. (2003). Business Information Systems: Technology,
Development and Management for the E-Business. (2nd ed). Pearson Education, London : Prentice
Hall.
73. Bruno,paul;Greasly,Andrew;a Hickie,Simo.2003.Business information systems:technology,development an management for the E-Busness(2nd ed).pearson education,London :prentice hall.
74. Deming, W.E.. Quality, Productivity, and Competitive. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology,1982
75. Ebrahim, Zakareya & Irani, Zahir.(2005). **E-government Adoption: Architecture and Barriers**., Business
Process Management Journal. **11(5)**. 589-611
76. Ebrahim, Zakareya & Irani, Zahir.(2005). **E-government Adoption: Architecture and Barriers**., Business
Process Management Journal. **11(5)**. 589-611
77. GAO, Electronic Government, USA: General Accounting Office, 2000,
78. Haldenwang,Christian, Electronic Goverenment EGovernement and Development.the europen journal of Development Research .16(2), 2004
79. Heeks,Richard information Age Reform of the public sector: the potential and problems of information technology for india.UK:Intitute for Development policy and management "IDPM,1998
80. Ho, Alfred & Ni, Anna,. **Explaining the Adoption of E-Government Feature: A Case Study of**Iowa County Treasurers' Offices. American Review of Public Administration. 34 (2)2004
81. Ho, Alfred & Ni, Anna,. **Explaining the Adoption of E-Government Feature: A Case Study of**Iowa County Treasurers' Offices. American Review of Public Administration. 34 (2)2004

82. Manoharan, Aroon & Holzer , Marc. (2012). E-Governance and Civic Engagement. New York: Idea
Group Publishing
83. Wagner, Christian, & Others. **Enhancing E-Government in Developing Countries: ManagingKnowledge through Virtual Communities**. The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries, 2003,**14 (4)**
84. Wagner, Christian, & Others. **Enhancing E-Government in Developing Countries: ManagingKnowledge through Virtual Communities**. The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries, 2003,**14 (4)**. 1-20.

❖**المواقع الالكترونية:**

85. [1] https://www.economicarab.com

86. https://egovs.com

87. مرغلاني، محمد اتجاهات موظفي المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمدينة جدة: نحو تطبيق نظام التعاملات الإلكترونية، مجلة Journal Cybrarians الإلكترونية، 2008 العدد11تم استرجاعه في 2013/05/16على الرابط:
http://journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=543

88. برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي. تم استرجاعه في 2021/03/12 على الرابط
http://skgep.gov.ae

89. www.economicarab.com
90. https://www.bahrain.com
91. https://www.alakefk.com
92. https://ar.m.wikipedia.org.
93. http://unescwa.org
94. http://egovs.com
95. https://www:unescwa.org
96. https://www.alghad.com
97. https://alghad.com
98. www.asjp.cerist.dz
99. www.economicarab.com
100. www.economicarab.com
101. https://alfrowlh.com
102. https://www.alyaum.com
103. https://www.minshawi.com

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

سيد(ت)ي الكريم(ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بالإشارة للموضوع أعلاه يرجى التكرم بالعلم بأنني بصدد الحصول على شهادة ماستر حيث يقوم الطالب بإجراء دراسة بعنوان (**دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري–دراسة حالة :مؤسسة نفطال لولاية المدية–**)، وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، وتهدف الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير المعاملات الالكترونية على الأداء الإداري في مؤسسة نفطال لولاية المدية.

كمساهمة منكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي يسعدني أن أقدم لكم مجموعة الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان، راجيا منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة، واعدا إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم، علما بأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم مني أسمى التقدير والاحترام مع الشكر الخالص على تعاونكم مسبقا.

القسم الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تناسبك.

1. **الجنس:** **ذكر** ☐ **انثى** ☐

2. **العمر:** **30 سنة فأقل** ☐ **من 31 إلى 40 سنة** ☐
من 41 إلى 50 سنة ☐ **أكبر من 50 سنة** ☐

3. **المستوى التعليمي:** **در دراسات عليا** ☐ **شهادة مهنية** ☐
ليسانس ☐ **ماستر** ☐

4. **الوضعية الوظيفية:**
إطار ☐ **عون تحكم** ☐ **عون تنفيذ** ☐

5. الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ **من 5 إلى 10** ☐

من 11 إلى 16 سنة ☐ **أكثر من 16** ☐

القسم الثالث: محاور الاستبيان

المحور الأول: المعاملات الالكترونية

فيما يلي مجموعة من العبارات تعكس محور المعاملات الالكترونية والمرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفطال ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات.					
2	أرى بان مؤسسة نفطال تطبق المعاملات الالكترونية من خلال إستراتيجية متكاملة					
3	تقوم مؤسسة نفطال بمراجعة إجراءات الخدمات وإعادة هندستها قبل تحويلها إلى خدمات الكترونية .					
4	تتوفر بيئة قانونية وتشريعية إدارية تتوافق مع متطلبات العمل الالكتروني .					
5	تلتزم مؤسسة نفطال بالاعتراف بتوقيع المستفيدين الكترونيا عند الحصول على الخدمات الالكترونية .					
6	أرى بانه لدى مؤسسة نفطال سياسة لضمان سلامة المعلومات وسريتها وخصوصيتها.					
7	تقوم مؤسسة نفطال بكشف التجاوزات الناتجة عن المعاملات الالكترونية وتعمل على ضبطها .					
8	توجد لدى مؤسسة نفطال شبكة حواسيب حديثة لها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة					
9	يتوفر لدى مؤسسة نفطال بيئة فنية احتياطية لضمان استمرار تقديم الخدمات الالكترونية					
10	لدى مؤسسة نفطال قواعد بيانات متكاملة و مترابطة يتم الاعتماد عليها في التطبيقات و المعاملات الالكترونية .					

11	توفر مؤسسة نفطال نظام خاص بالدفع الالكتروني لتسهيل تقديم المعاملات التي تحتاج الى رسوم مالية .					
12	أرى أن مؤسسة نفطال تملك أنظمة محوسبة و متطورة لإدارة الأعمال .					
13	تقوم مؤسسة نفطال بوضع خطة للتدريب و تطوير مهارات و قدرات الموظفين اللازمة لتطبيق المعاملات الالكترونية .					
14	يتم الإعلان عن المعاملات الالكترونية بشكل مناسب عبر الوسائل التسويقية و الإعلانية المختلفة.					
15	يتقبل الموظفون العمل وفق البيئة الجديدة الخاصة بالمعاملات الالكترونية .					
16	تتوفر برامج الحاسوب الضرورية لكافة المهام اللازمة لإنجاح عمليةتطبيق المعاملات الالكترونية.					
17	أرى أن لمؤسسة نفطال استرتيجية واضحة للتحول نحو تطبيق المعاملات الالكترونية .					

المحور الثاني: دور المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس محور دور المعاملات الالكترونية في تطوير الاداء الاداري والمرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

المحور الثاني :دور المعاملات الالكترونية في تطوير الاداء الاداري						
المجال الأول: دور المعاملات الالكترونية في زيادة الكفاءة والفعالية .						
	العبارات	**غير موافق بشدة**	**غي موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
18	تعمل المعاملات الالكترونية على رفع و زيادة معدلات أداء الموظفين					
19	تقلل لمعاملات الالكترونية من تكاليف العمل اليومي(الورق،نقل البريد، عدد الموظفين).					

20	تقلل المعاملات الالكترونية من جهد الموظفين في انجاز المهام و الخدمات الادارية.					
21	تعمل المعاملات الالكترونية على زيادة دقة إيصال التعليمات للموظفين.					
22	يساعد تطبيق المعاملات الالكترونية في تحسين تنسيق المهام بين الموظفين					
23	توفر مؤسسة نفطال إمكانية أداء و متابعة المعاملات الالكترونية عن بعد.					
المجال الثاني: دور المعاملات الالكترونية في زيادة الشفافية						
	العبارات	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
24	تتبنى الإدارة العليا في مؤسسة نفطال سياسات واضحة نحو تعزيز الشفافية.					
25	تتضمن الخطط الإستراتيجية و التشغيلية أهدافا وبرامج تحقق الشفافية.					
26	يتم نشر متطلبات الحصول على الخدمات و القواعد الخاصة بكل خدمة					
27	تحرص مؤسسة نفطال على استقبال شكاوي ومقترحات المستفيدين من خلال البوابة الالكترونية لخدمات المؤسسة					
28	تسعى مؤسسة نفطال للحصول على المعلومات الراجعة من المستفيدين .					
29	تلتزم مؤسسة نافطال بإعلام المستفيدين عن أي تغييرات متوقعة على الخدمات المقدمة الكترونيا.					
		غير موافق بشدة	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
30	إمكانية الحصول على الخدمة من خلال المعاملات الالكترونية بسهولة ويسر(سهولة المنال).					
31	يتم انجاز الخدمة من خلال المعاملات الالكترونية بصورة صحيحة منذ العملية الأولى (الدقة).					

32	تعمل المعاملات الالكترونية على زيادة التفاعل بسرعة مع الجمهور لحل المشاكل غير المتوقعة و الاستعداد لتقديم الخدمة (الاستجابة).					
33	تساعد المعاملات الالكترونية في تقليل الجهد لفهم حاجات الجمهور و تحديد أولوياتهم (الفهم).					
34	تزيد المعاملات الالكترونية من رضا الجمهور على عمل المؤسسة(الرضا)					
35	تقلل المعاملات الالكترونية من ازدحام الجمهور من طوابير للحصول على الخدمات .					

الملحق رقم (2):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات المحذوفة ومحور المعاملات الالكترونية.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16	العبارة17	المحور1
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,462**	,358*	,294	,087	,425*	,089	,484**	,474**	,302	,266	,591**	,286	,451*	,596**	,386*	,433*	,716**
		Sig. (2-tailed)	.	,009	,048	,109	,641	,017	,635	,006	,007	,099	,148	,000	,119	,011	,000	,032	,015	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,462**	1,000	,491**	,379*	,491**	,240	,087	,352	,265	,338	,089	,426*	,192	,112	,256	,128	,118	,570**
		Sig. (2-tailed)	,009	.	,005	,035	,005	,194	,641	,052	,149	,063	,635	,017	,302	,547	,165	,492	,528	,001
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,358*	,491**	1,000	,466**	,461**	,253	,187	,139	,088	,266	,078	,408*	,088	,176	,325	,078	,212	,474**
		Sig. (2-tailed)	,048	,005	.	,008	,009	,171	,314	,456	,640	,148	,675	,023	,639	,343	,075	,678	,251	,007
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

العبارة 4	Correlation Coefficient	,294	,379*	,466**	1,000	,449*	,340	,248	,383*	,329	,606**	,175	,497**	,360*	,308	,449*	,516**	,172	,586**
	Sig. (2-tailed)	,109	,035	,008	.	,011	,061	,179	,034	,071	,000	,347	,004	,047	,092	,011	,003	,356	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 5	Correlation Coefficient	,087	,491**	,461**	,449*	1,000	-,160	,345	,042	,172	,120	,270	,317	,025	,268	,154	,026	,035	,386*
	Sig. (2-tailed)	,641	,005	,009	,011	.	,391	,057	,824	,354	,519	,142	,082	,892	,144	,408	,890	,853	,032
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 6	Correlation Coefficient	,425*	,240	,253	,340	-,160	1,000	,195	,265	,367*	,522**	,017	,472**	,286	,007	,568**	,427*	,225	,532**
	Sig. (2-tailed)	,017	,194	,171	,061	,391	.	,293	,150	,042	,003	,930	,007	,119	,969	,001	,017	,223	,002
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 7	Correlation Coefficient	,089	,087	,187	,248	,345	,195	1,000	-,001	-,116	,017	,239	,296	,140	,211	,153	-,013	-,115	,267
	Sig. (2-tailed)	,635	,641	,314	,179	,057	,293	.	,996	,536	,928	,195	,105	,451	,254	,411	,944	,536	,146
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 8	Correlation Coefficient	,484**	,352	,139	,383*	,042	,265	-,001	1,000	,563**	,609**	,069	,569**	,425*	,268	,422*	,483**	,514**	,707**
	Sig. (2-tailed)	,006	,052	,456	,034	,824	,150	,996	.	,001	,000	,713	,001	,017	,145	,018	,006	,003	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 9	Correlation Coefficient	,474**	,265	,088	,329	,172	,367*	-,116	,563**	1,000	,494**	,194	,624**	,608**	,306	,609**	,621**	,439*	,723**

		Sig. (2-tailed)	,007	,149	,640	,071	,354	,042	,536	,001	.	,005	,294	,000	,000	,094	,000	,000	,014	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 10	Correlation Coefficient	,302	,338	,266	,606**	,120	,522**	,017	,609**	,494**	1,000	,310	,661**	,541**	,350	,514**	,540**	,630**	,665**
		Sig. (2-tailed)	,099	,063	,148	,000	,519	,003	,928	,000	,005	.	,090	,000	,002	,054	,003	,002	,000	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 11	Correlation Coefficient	,266	,089	,078	,175	,270	,017	,239	,069	,194	,310	1,000	,571**	,302	,385*	,135	,116	,157	,333
		Sig. (2-tailed)	,148	,635	,675	,347	,142	,930	,195	,713	,294	,090	.	,001	,099	,032	,470	,533	,399	,067
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 12	Correlation Coefficient	,591**	,426*	,408*	,497**	,317	,472**	,296	,569**	,624**	,661**	,571**	1,000	,609**	,371*	,526**	,458**	,475**	,858**
		Sig. (2-tailed)	,000	,017	,023	,004	,082	,007	,105	,001	,000	,000	,001	.	,000	,040	,002	,010	,007	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 13	Correlation Coefficient	,286	,192	,088	,360*	,025	,286	,140	,425*	,608**	,541**	,302	,609**	1,000	,321	,397*	,441*	,370*	,598**
		Sig. (2-tailed)	,119	,302	,639	,047	,892	,119	,451	,017	,000	,002	,099	,000	.	,078	,027	,013	,040	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 14	Correlation Coefficient	,451*	,112	,176	,308	,268	,007	,211	,268	,306	,350	,385*	,371*	,321	1,000	,526**	,335	,473**	,499**
		Sig. (2-tailed)	,011	,547	,343	,092	,144	,969	,254	,145	,094	,054	,032	,040	,078	.	,002	,065	,007	,004
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

	العبارة 15	Correlation Coefficient	,596**	,256	,325	,449*	,154	,568**	,153	,422*	,609**	,514**	,135	,526**	,397*	,526**	1,000	,762**	,522**	,766**
		Sig. (2-tailed)	,000	,165	,075	,011	,408	,001	,411	,018	,000	,003	,470	,002	,027	,002	.	,000	,003	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 16	Correlation Coefficient	,386*	,128	,078	,516**	,026	,427*	-,013	,483**	,621**	,540**	,116	,458**	,441*	,335	,762**	1,000	,388*	,607**
		Sig. (2-tailed)	,032	,492	,678	,003	,890	,017	,944	,006	,000	,002	,533	,010	,013	,065	,000	.	,031	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة 17	Correlation Coefficient	,433*	,118	,212	,172	,035	,225	-,115	,514**	,439*	,630**	,157	,475**	,370*	,473**	,522**	,388*	1,000	,547**
		Sig. (2-tailed)	,015	,528	,251	,356	,853	,223	,536	,003	,014	,000	,399	,007	,040	,007	,003	,031	.	,001
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	المحور1	Correlation Coefficient	,716**	,570**	,474**	,586**	,386*	,532**	,267	,707**	,723**	,665**	,333	,858**	,598**	,499**	,766**	,607**	,547**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,007	,001	,032	,002	,146	,000	,000	,000	,067	,000	,000	,004	,000	,000	,001	.
		N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

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

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

الملحق رقم (3):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور المعاملات الالكترونية.

Correlations

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	المحور1
العبارة1	Pearson Correlation	1	,483**	,318	,331	,192	,316	,516**	,483**	,445*	,598**	,383*	,588**	,592**	,463**	,513**	,722**

	Sig. (2-tailed)		,006	,081	,069	,302	,083	,003	,006	,012	,000	,033	,001	,000	,009	,003	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة2	Pearson Correlation	,483**	1	,660**	,386*	,519**	,140	,275	,242	,348	,375*	,268	,177	,241	,187	,208	,552**
	Sig. (2-tailed)	,006		,000	,032	,003	,453	,135	,190	,055	,038	,146	,340	,191	,314	,262	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة3	Pearson Correlation	,318	,660**	1	,533**	,535**	,259	,044	,108	,320	,387*	,169	,220	,309	,193	,295	,526**
	Sig. (2-tailed)	,081	,000		,002	,002	,160	,816	,564	,079	,031	,363	,235	,091	,298	,107	,002
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة4	Pearson Correlation	,331	,386*	,533**	1	,500**	,456**	,251	,313	,660**	,530**	,408*	,343	,416*	,485**	,295	,670**
	Sig. (2-tailed)	,069	,032	,002		,004	,010	,173	,087	,000	,002	,023	,059	,020	,006	,107	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة5	Pearson Correlation	,192	,519**	,535**	,500**	1	-,086	-,097	,227	,282	,297	,145	,394*	,210	,119	,206	,433*
	Sig. (2-tailed)	,302	,003	,002	,004		,647	,603	,220	,125	,105	,437	,028	,256	,523	,265	,015
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة6	Pearson Correlation	,316	,140	,259	,456**	-,086	1	,261	,239	,437*	,492**	,244	-,007	,444*	,411*	,167	,470**
	Sig. (2-tailed)	,083	,453	,160	,010	,647		,157	,196	,014	,005	,186	,970	,012	,022	,368	,008
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة8	Pearson Correlation	,516**	,275	,044	,251	-,097	,261	1	,557**	,475**	,607**	,388*	,184	,465**	,524**	,423*	,604**
	Sig. (2-tailed)	,003	,135	,816	,173	,603	,157		,001	,007	,000	,031	,321	,008	,002	,018	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

العبارة9	Pearson Correlation	,483**	,242	,108	,313	,227	,239	,557**	1	,562**	,672**	,707**	,369*	,661**	,719**	,554**	,756**
	Sig. (2-tailed)	,006	,190	,564	,087	,220	,196	,001		,001	,000	,000	,041	,000	,000	,001	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة10	Pearson Correlation	,445*	,348	,320	,660**	,282	,437*	,475**	,562**	1	,706**	,583**	,493**	,601**	,679**	,707**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,012	,055	,079	,000	,125	,014	,007	,001		,000	,001	,005	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة12	Pearson Correlation	,598**	,375*	,387*	,530**	,297	,492**	,607**	,672**	,706**	1	,662**	,433*	,618**	,623**	,601**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,038	,031	,002	,105	,005	,000	,000	,000		,000	,015	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة13	Pearson Correlation	,383*	,268	,169	,408*	,145	,244	,388*	,707**	,583**	,662**	1	,386*	,435*	,523**	,567**	,686**
	Sig. (2-tailed)	,033	,146	,363	,023	,437	,186	,031	,000	,001	,000		,032	,015	,003	,001	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة14	Pearson Correlation	,588**	,177	,220	,343	,394*	-,007	,184	,369*	,493**	,433*	,386*	1	,578**	,418*	,564**	,602**
	Sig. (2-tailed)	,001	,340	,235	,059	,028	,970	,321	,041	,005	,015	,032		,001	,019	,001	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة15	Pearson Correlation	,592**	,241	,309	,416*	,210	,444*	,465**	,661**	,601**	,618**	,435*	,578**	1	,845**	,593**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,191	,091	,020	,256	,012	,008	,000	,000	,000	,015	,001		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة16	Pearson Correlation	,463**	,187	,193	,485**	,119	,411*	,524**	,719**	,679**	,623**	,523**	,418*	,845**	1	,563**	,783**
	Sig. (2-tailed)	,009	,314	,298	,006	,523	,022	,002	,000	,000	,000	,003	,019	,000		,001	,000

	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
العبارة 17	Pearson Correlation	,513**	,208	,295	,295	,206	,167	,423*	,554**	,707**	,601**	,567**	,564**	,593**	,563**	1	,718**
	Sig. (2-tailed)	,003	,262	,107	,107	,265	,368	,018	,001	,000	,000	,001	,001	,000	,001		,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
المحور1	Pearson Correlation	,722**	,552**	,526**	,670**	,433*	,470**	,604**	,756**	,817**	,865**	,686**	,602**	,807**	,783**	,718**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,002	,000	,015	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

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

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

الملحق رقم (4):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة وبعد زيادة الكفاءة والفعالية.

Correlations

			العبارة18	العبارة19	العبارة20	العبارة21	العبارة22	العبارة23	البعد1
Spearman's rho	العبارة18	Correlation Coefficient	1,000	-,070	,557**	,539**	,161	,435*	,740**
		Sig. (2-tailed)	.	,707	,001	,002	,388	,014	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة19	Correlation Coefficient	-,070	1,000	,140	,108	-,191	,051	,177
		Sig. (2-tailed)	,707	.	,453	,565	,303	,784	,341
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة20	Correlation Coefficient	,557**	,140	1,000	,520**	,148	,034	,579**
		Sig. (2-tailed)	,001	,453	.	,003	,428	,857	,001
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة21	Correlation Coefficient	,539**	,108	,520**	1,000	,350	,266	,758**
		Sig. (2-tailed)	,002	,565	,003	.	,053	,148	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة22	Correlation Coefficient	,161	-,191	,148	,350	1,000	,389*	,549**
		Sig. (2-tailed)	,388	,303	,428	,053	.	,030	,001
		N	31	31	31	31	31	31	31

	العبارة23	Correlation Coefficient	,435*	,051	,034	,266	,389*	1,000	,690**
		Sig. (2-tailed)	,014	,784	,857	,148	,030	.	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	البعد1	Correlation Coefficient	,740**	,177	,579**	,758**	,549**	,690**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,341	,001	,000	,001	,000	.
		N	31	31	31	31	31	31	31

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

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

الملحق رقم (5):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد زيادة الكفاءة والفعالية.

Correlations

			العبارة18	العبارة20	العبارة21	العبارة22	العبارة23	البعد1
Spearman's rho	العبارة18	Correlation Coefficient	1,000	,557**	,539**	,161	,435*	,759**
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,002	,388	,014	,000
		N	31	31	31	31	31	31
	العبارة20	Correlation Coefficient	,557**	1,000	,520**	,148	,034	,570**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,003	,428	,857	,001
		N	31	31	31	31	31	31
	العبارة21	Correlation Coefficient	,539**	,520**	1,000	,350	,266	,745**
		Sig. (2-tailed)	,002	,003	.	,053	,148	,000
		N	31	31	31	31	31	31
	العبارة22	Correlation Coefficient	,161	,148	,350	1,000	,389*	,600**
		Sig. (2-tailed)	,388	,428	,053	.	,030	,000
		N	31	31	31	31	31	31
	العبارة23	Correlation Coefficient	,435*	,034	,266	,389*	1,000	,684**
		Sig. (2-tailed)	,014	,857	,148	,030	.	,000
		N	31	31	31	31	31	31
	البعد1	Correlation Coefficient	,759**	,570**	,745**	,600**	,684**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31	31

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

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

الملحق رقم (6):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد زيادة الشفافية.

Correlations

			العبارة24	العبارة25	العبارة26	العبارة27	العبارة28	العبارة29	البعد2
Spearman's rho	العبارة24	Correlation Coefficient	1,000	,494**	,440*	,385*	,242	,176	,574**
		Sig. (2-tailed)	.	,005	,013	,032	,190	,345	,001
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة25	Correlation Coefficient	,494**	1,000	,560**	,482**	,304	,027	,660**
		Sig. (2-tailed)	,005	.	,001	,006	,096	,884	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة26	Correlation Coefficient	,440*	,560**	1,000	,502**	,389*	,469**	,723**
		Sig. (2-tailed)	,013	,001	.	,004	,031	,008	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة27	Correlation Coefficient	,385*	,482**	,502**	1,000	,756**	,459**	,871**
		Sig. (2-tailed)	,032	,006	,004	.	,000	,009	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة28	Correlation Coefficient	,242	,304	,389*	,756**	1,000	,393*	,753**
		Sig. (2-tailed)	,190	,096	,031	,000	.	,029	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة29	Correlation Coefficient	,176	,027	,469**	,459**	,393*	1,000	,542**
		Sig. (2-tailed)	,345	,884	,008	,009	,029	.	,002
		N	31	31	31	31	31	31	31
	البعد2	Correlation Coefficient	,574**	,660**	,723**	,871**	,753**	,542**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,002	.
		N	31	31	31	31	31	31	31

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

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

الملحق رقم (7):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد جودة الخدمات الإدارية.

Correlations

			العبارة30	العبارة31	العبارة32	العبارة33	العبارة34	العبارة35	البعد3
Spearman's rho	العبارة30	Correlation Coefficient	1,000	,417*	,488**	,461**	,422*	,336	,708**
		Sig. (2-tailed)	.	,020	,005	,009	,018	,065	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة31	Correlation Coefficient	,417*	1,000	,288	,261	,503**	,266	,714**
		Sig. (2-tailed)	,020	.	,116	,156	,004	,149	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة32	Correlation Coefficient	,488**	,288	1,000	,246	,225	,234	,538**
		Sig. (2-tailed)	,005	,116	.	,183	,223	,204	,002
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة33	Correlation Coefficient	,461**	,261	,246	1,000	,542**	,546**	,645**
		Sig. (2-tailed)	,009	,156	,183	.	,002	,002	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة34	Correlation Coefficient	,422*	,503**	,225	,542**	1,000	,683**	,817**
		Sig. (2-tailed)	,018	,004	,223	,002	.	,000	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	العبارة35	Correlation Coefficient	,336	,266	,234	,546**	,683**	1,000	,639**
		Sig. (2-tailed)	,065	,149	,204	,002	,000	.	,000
		N	31	31	31	31	31	31	31
	البعد3	Correlation Coefficient	,708**	,714**	,538**	,645**	,817**	,639**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	.
		N	31	31	31	31	31	31	31

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

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

الملحق رقم (8):نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,910	15

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,904	17

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,930	32

الملحق رقم (9):نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality			
	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
البعد1	,133	31	,171
البعد2	,133	31	,177
البعد3	,145	31	,095
المحور1	,136	31	,153
المحور2	,118	31	,200*
*. This is a lower bound of the true significance.			
a. Lilliefors Significance Correction			

الملحق رقم (10):نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الصنف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	67,7	67,7	67,7
	أنثى	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	1	3,2	3,2	3,2
	من 31 إلى40 سنة	12	38,7	38,7	41,9
	من 41 إلى 50 سنة	17	54,8	54,8	96,8
	اكبر من 50 سنة	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دراسات عليا	7	22,6	22,6	22,6
	شهادة مهنية	5	16,1	16,1	38,7
	ليسانس	12	38,7	38,7	77,4
	ماستر	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	23	74,2	74,2	74,2
	عون تحكم	4	12,9	12,9	87,1
	عون تنفيذ	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	1	3,2	3,2	3,2
	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	9	29,0	29,0	32,3
	من 11 إلى 16 سنة	3	9,7	9,7	41,9
	أكثر من 16 سنة	18	58,1	58,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم (11): نتائج التحليل الوصفي للمحور المعاملات الالكترونية بشركة نفطال بالمدية.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة1	31	3,32	,909	,163
العبارة2	31	3,61	1,054	,189
العبارة3	31	3,61	1,022	,184
العبارة4	31	3,74	,729	,131
العبارة5	31	3,52	,926	,166
العبارة6	31	4,06	,854	,153
العبارة8	31	3,87	1,088	,195
العبارة9	31	3,48	1,151	,207
العبارة10	31	3,77	,845	,152
العبارة12	31	3,58	1,177	,211
العبارة13	31	3,65	,915	,164
العبارة14	31	3,58	,886	,159
العبارة15	31	3,35	1,082	,194
العبارة16	31	3,71	1,101	,198
العبارة17	31	3,77	,805	,145
المحور1	31	3,6430	,65173	,11705

الملحق رقم (12): نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور الأداء الإداري بشركة نفطال بالمدية.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة18	31	3,81	,792	,142
العبارة20	31	4,10	,746	,134
العبارة21	31	3,90	,831	,149
العبارة22	31	4,00	,683	,123
العبارة23	31	4,13	,806	,145
البعد1	31	3,9871	,51881	,09318

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة24	31	3,58	,848	,152
العبارة25	31	3,52	,811	,146
العبارة26	31	3,74	,893	,160
العبارة27	31	3,32	1,013	,182
العبارة28	31	3,58	,958	,172
العبارة29	31	3,74	,729	,131
البعد2	31	3,5806	,65950	,11845

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة30	31	3,74	,773	,139
العبارة31	31	3,45	,850	,153
العبارة32	31	3,77	,762	,137
العبارة33	31	3,87	,763	,137
العبارة34	31	3,87	,846	,152
العبارة35	31	3,87	,957	,172
البعد3	31	3,7634	,59593	,10703

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور2	31	3,7771	,51593	,09266

الملحق رقم (13): نتائج اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على الكفاءة والفعالية في الأداء الإداري بشركة نفطال بالمدية.

a. Dependent Variable: البعد1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,539[a]	,291	,266	,44436
a. Predictors: (Constant), المحور1				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,349	1	2,349	11,894	,002[b]
	Residual	5,726	29	,197		
	Total	8,075	30			
a. Dependent Variable: البعد1						
b. Predictors: (Constant), المحور1						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,423	,460		5,262	,000
	المحور1	,429	,124	,539	3,449	,002
a. Dependent Variable: البعد1						

الملحق رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على الشفافية في الأداء الإداري بشركة نفطال بالمدية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,341[a]	,116	,086	,63066
a. Predictors: (Constant), المحور1				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,514	1	1,514	3,807	,061[b]
	Residual	11,534	29	,398		
	Total	13,048	30			
a. Dependent Variable: البعد2						
b. Predictors: (Constant), المحور1						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,325	,654		3,558	,001
	المحور1	,345	,177	,341	1,951	,061
a. Dependent Variable: البعد2						

الملحق رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على جودة الخدمات الإدارية في الأداء الإداري بشركة نفطال بالمدية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,492[a]	,242	,216	,52754
a. Predictors: (Constant), المحور1				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,583	1	2,583	9,283	,005[b]
	Residual	8,071	29	,278		
	Total	10,654	30			
a. Dependent Variable: البعد3						
b. Predictors: (Constant), المحور1						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,123	,547		3,884	,001
	المحور1	,450	,148	,492	3,047	,005
a. Dependent Variable: البعد3						

الملحق رقم (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط للمعاملات الالكترونية على تطوير الأداء الإداري بشركة نفطال بالمدية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,516[a]	,266	,240	,44964
a. Predictors: (Constant), المحور1				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,122	1	2,122	10,496	,003[b]
	Residual	5,863	29	,202		
	Total	7,985	30			
a. Dependent Variable: المحور2						
b. Predictors: (Constant), المحور1						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,290	,466		4,916	,000
	المحور1	,408	,126	,516	3,240	,003
a. Dependent Variable: المحور2						

الملحق رقم 17: عرض أسئلة المقابلة

لقد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على كل من رئيس قسم الموارد البشرية ومصلحة المستخدمين ورئيس قسم الزبائن و البطاقة المغناطيسية و الموظفين الإداريين، حيث تم تقسيم هذه الأسئلة إلى ثلاث فقرات ، ولقد اعتمدنا على هذا التقسيم من اجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية .

الفقرة الأولى: خاصة بالمعاملات الالكترونية

من اجل الوصول إلى مدى استخدام المعاملات الالكترونية بالمؤسسة تم طرح مجموعة من الأسئلة على السيد نايت محمد يوسف رئيس مصلحة البطاقات المغناطيسية والسيدة بالغيث سارة رئيسة مصلحة الزبائن و رئيس قسم الموارد البشرية السيد بوخاتم خير الدين و السيدة حايد حسنة ايطار مكلف بالدراسات و التكوين و المتربصين و السيد بالطرش محمد رضا ايطار مكلف بالدراسات وكانت كالتالي:

الجدول رقم 1: الفقرات الخاصة بالمعاملات الالكترونية

الرقم	الفقرات الخاصة بالمعاملات الالكترونية
1	ما هو واقع استخدام المعاملات الالكترونية في المؤسسة ؟ و كيف ساهمت في تغيير طبيعة العملية الإدارية بها.
2	ما هي درجة اعتماد مؤسستكم على المعاملات الالكترونية
3	هل توجد أقسام مستقلة تسهر على التطوير و التحديث على مستوى الإدارة العليا و توليد أفكار جديدة
4	ما هي أهم أنظمة المعاملات الالكترونية
5	من اجل الاستفادة من المعاملات الالكترونية ما هي اقتراحات لذلك

1. أجوبة الجدول رقم1:

وبصدد معرفة مدى استخدام المعاملات الالكترونية بالمؤسسة بين رئيس قسم الموارد البشرية والموظفين بمصلحة المحاسبة والميزانية والخزينة تبين الإجابات كانت متقاربة ومتشابهة وهي كالتالي:

- ❖ واقع استخدام المعاملات الالكترونية ضروري في المؤسسة ساهم اعتم في تطوير العمل داخل المؤسسة .
- ❖ اعتماد المؤسسة على المعاملات الالكترونية بدرجة عالية .
- ❖ نعم هناك أقسام مستقلة تسهر على مستوى الإدارة العليا وتوليد الأفكار الجديدة .
- ❖ أهم أنظمة المعلومات المستخدمة في المؤسسة وهي:
  - نظام المحاسبة NAFT eau ta.
  - نظام الأجورNAFT IP.
  - نظام محطات البيع NAFT ETD.
  - نظام الاستثمارات NAFT MMO.
  - نظام out lok
  - Novch.Nafetal.dz (برنامج نوفاك)

- SJC
- NAFT gd
- System management qualifie

من اجل الاستفادة أكثر من برامج المعاملات الالكترونية يستلزم تعميم الأنظمة المذكورة سابقا على كل المصالح الأخرى .

الفقرة الثانية: خاصة بالأداء الإداري

بعد تحديد مدى استخدام المعاملات الالكترونية بالمؤسسة، تأتي مرحلة تقييم الأداء الإداري، و لمعرفة كيفية الأداء تم تحديد هذه الأسئلة

الجدول رقم 2 : الفقرات الخاصة بالأداء الإداري

الفقرات الخاصة بالأداء الإداري	
1	كيف يتم تقييم الأداء الإداري للمؤسسة
2	هل يوجد عوامل تؤثر على الأداء الإداري
3	متى يتحقق الأداء الإداري في المؤسسة
4	ما هو حسب رأيك الهدف الرئيسي المركز على تحقيقه من بين أهداف الأداء الإداري

1. أجوبة الجدول رقم2:

قدم الإجابات على النحو التالي :

- ❖ تقييم الأداء الإداري جيد وممتاز.
- ❖ عوامل بسيطة توثر على الأداء الإداري.
- ❖ يتحقق الأداء الإداري عند تحقيق التوازن بين مختلف الوظائف.
- ❖ الهدف الرئيسي المركز على تحقيق الأداء الإداري الربح.

الفقرة الثالثة : متعلقة بأثر المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري للمؤسسة نفطال

عند هذه المرحلة يتبين الذي تلعبه المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري، و لهذا تم إعداد هذه الأسئلة المبنية في الجدول أدناه.

الجدول رقم 3: الفقرات المتعلقة بأثر المعاملات الالكترونية في تطوير الأداء الإداري لمؤسسة نفطال

الفقرات المتعلقة بأثر المعاملات في تطوير الأداء الإداري لمؤسسة نفطال	
1	ما هو اثر تطبيق المعاملات الالكترونية على أداء العاملين ؟
2	ما هي ايجابيات وسلبيات تطبيق المعاملات الالكترونية في الإدارة ؟
3	هل حدث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تطور في تنظيم العمل جراء إدخال تكنولوجيا جديدة وتطبيق المعاملات الالكترونية ؟
4	بعد تطبيق المعاملات الالكترونية هل حققت مؤسسة نفطال أهدافها ؟وهل هناك أهداف مستقبلية تطمح إليها؟

1. أجوبة الجدول رقم 3:

❖ أثرت بالإيجاب، كما سهلت المهام ودعمت الاتصال الداخلي بين المدير والعمال و بين العمال و المدير أو الاتصال بين العمال أو مع الزبائن

❖ **من أهم الايجابيات :**

- اقتصاد الأوراق.
- اختصار وربح الوقت.
- دقة المعلومات وتفادي الأخطاء والخسائر السابقة.
- المحافظة على سرية المعلومات.
- سهولة الاتصال وسرعة انتقال المعلومات .
- تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت والمكان الناسب .
- تسهيل الأمور و أصبحت اغلب التعاملات الكترونيا.
- نقص الضغط على عمال المؤسسة وشعورهم بالراحة في العمل أكثر مما سبق .

❖ **السلبيات فتتمثل في :**

- نقص تدفق أو انقطاع الانترنت أو التيار الكهربائي.
- اختراق بطاقات الدفع الالكترونية .
- حدوث إعطاب في الأجهزة المعلوماتية مما يتسبب في الإخلال بعدة وظائف و مشاكل مع الزبائن.
- يجب توفير أنظمة حماية.
- سهولة حذف المعلومات أو اختراقها .

❖ حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتطور في العمل جراء عملية إدخال تكنولوجيا جديدة للمعلومات

❖ نعم حققت، نعم هناك أهداف وطموحات مستقبلية في مجال المعاملات الالكترونية لتحسين وتطوير الأداء الإداري من بين بينها.

- تطوير من حيث الوسائل الالكترونية .
- زيادة في سرعة تدفق الانترنت و تضاعف فيه.
- تغيير في الهيكل التنظيمي.
- إعادة النظر في سلم الأجور.
- زيادة فروع لنفطال داخل وخارج الوطن .
- معرفة النقائص ومعالجتها وتحسين الخدمات والمعاملات خاصة مع الزبائن .
- التنويع في المنتوج وتحسين جودته.